

One Bank
One
 UniCredit

2016

Bilancio d'esercizio

Siamo una banca paneuropea semplice, con un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato, che mette a disposizione degli oltre 25 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale.

Offriamo competenze locali nonché una rete internazionale in grado di accompagnare e supportare a livello globale la nostra ampia base di clientela, fornendo un accesso senza precedenti alle banche leader presenti in 14 mercati strategici e in altri 18 paesi in tutto il mondo.

La nostra visione è di essere “One Bank, One UniCredit”.

Tutto quello che facciamo per realizzare questa visione si basa sui nostri Five Fundamentals.

La nostra priorità, in ogni istante del giorno, è servire al meglio i nostri clienti (Customers First).

Per fare questo, ci affidiamo alla qualità e all'impegno delle nostre persone (People Development) e alla capacità di cooperare tra di noi e creare sinergie in quanto “One Bank, One UniCredit” (Cooperation & Synergies).

Assumeremo il giusto rischio (Risk Management), mentre saremo molto disciplinati nell'attuare la nostra strategia (Execution & Discipline).



Customers First



La nostra priorità, in ogni istante del giorno, è servire al meglio i nostri clienti. Forniamo soluzioni per un'ampia gamma di necessità: dai servizi per le persone a quelli per le imprese commerciali. I nostri prodotti e servizi sono basati sulle necessità reali dei nostri clienti e puntano a creare valore per le persone e per le attività.

Indice

Introduzione	5
Cariche sociali e Società di Revisione	7
Lettera dell'Amministratore Delegato	8
Profilo della Società	10
<hr/>	
Relazione sull'andamento della gestione	13
Panorama dell'esercizio	14
Modello di Business ed evoluzione della Struttura Organizzativa	16
Linee di sviluppo	18
Servizi al Cliente	23
Partecipazioni	41
Altre informazioni	45
Analisi della struttura patrimoniale	46
Analisi dei risultati reddituali	48
<hr/>	
Proposte all'Assemblea	50
<hr/>	
Bilancio d'esercizio	53
Schemi di bilancio	55
Nota integrativa	63
<hr/>	
Relazioni e delibere	
Relazione del Collegio Sindacale	108
Relazione della Società di revisione	115
Avviso di convocazione dell'Assemblea	119
Deliberazioni dell'Assemblea	121

People Development



Il nostro successo dipende dalla qualità e dall'impegno delle nostre persone. Per questo siamo completamente impegnati a far crescere e potenziare i nostri team. Dobbiamo essere sicuri di poter attrarre e non lasciarci sfuggire i migliori talenti e creare un ambiente in cui il nostro staff possa crescere ed esprimere il massimo del proprio potenziale.

Introduzione

Cariche sociali e Società di Revisione	7
Lettera dell'Amministratore Delegato	8
Profilo della Società	10

Cariche sociali e Società di Revisione

Consiglio di Amministrazione (*)

Ranieri de Marchis	Presidente
Maria Cristina Molinari Heinz Laber	Vice Presidenti
Daniele Tonella	Amministratore Delegato
Pasquale De Martino Francesco Giordano Massimo Milanta Umberto Quilici Maria Grazia Scapinelli Remo Taricani Tiziano Varchetta Robert Zadrazil	Consiglieri
Rita Izzo	Segretario del Consiglio

Collegio Sindacale

Roberto Bianco	Presidente
Franco Micheletti Francesca Muserra	Sindaci Effettivi
Barbara Aloisi Marzio Duilio Rubagotti	Sindaci Supplenti

Danilo Augugliaro **Vice Direttore Generale**

Deloitte & Touche S.p.A. **Società di Revisione**

(*) Aggiornato a gennaio 2017.

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.
Sede Legale: Via Livio Cambi, 1 - 20151 Milano
Capitale Sociale: € 237.523.160,00, interamente versato
Società appartenente al Gruppo Bancario UniCredit
Albo Gruppi Bancari: cod. 2008.1
Iscrizione al Registro delle Imprese di Milano, Codice Fiscale e P. IVA n° 12086630154

Lettera dell'Amministratore Delegato

“Guardiamo a una fase successiva dell’Azienda, puntiamo a una reputazione rafforzata, a una rinnovata partnership con i nostri clienti basata su chiarezza, stabilità e valore in linea con i principi dei 5 Fundamentals del Gruppo e in piena integrazione con le altre funzioni dell’Azienda secondo il principio “One Bank - One UniCredit”. ”



Cari Azionisti,

nel corso del 2016 UniCredit Business Integrated Solutions ha proseguito con determinazione il proprio percorso di miglioramento in termini di efficienza e qualità dei servizi strumentali a supporto del business di Gruppo.

L'attuale scenario evidenzia una radicale trasformazione dei modelli di business tradizionali e la necessità di soluzioni sempre più flessibili, veloci e “intelligenti” per rafforzare l'offerta sul mercato e creare nuovi servizi digitali. Di conseguenza, il modello organizzativo di UniCredit Business Integrated Solutions è stato oggetto di una profonda revisione che ha portato, nel corso dell'esercizio, alla creazione di centri di competenza su attività altamente specializzate.

Nell'ottica di favorire il percorso di digitalizzazione sono state realizzate soluzioni innovative utilizzando anche le potenzialità Big Data. Parallelamente, si è ulteriormente focalizzata l'attenzione nel testare l'applicabilità della tecnologia Blockchain ai prodotti e processi bancari, ponendo molta attenzione agli aspetti di scalabilità e sicurezza. In particolare, in corso

d'anno, la Società ha rappresentato il Gruppo partecipando a cantieri di lavoro e consorzi internazionali tra banche impegnati a definire standard, regole e framework per l'utilizzo della tecnologia Blockchain in diversi ambiti bancari, tra cui per esempio, quello dei pagamenti internazionali.

In riferimento al Programma Gibson, volto a ottimizzare la gestione delle infrastrutture ICT tramite Value Transformation Services - controllata da IBM e partecipata da UniCredit Business Integrated Solutions - sono stati completati gli oltre venti progetti previsti a Piano. L'operazione ha consentito di ottenere un significativo aumento nella standardizzazione dei sistemi e introdurre metodi di monitoraggio più puntuali negli ambiti Mainframe, Open & Storage, Network e iSeries, nonché predisporre un ambiente di Private Cloud che consentirà ulteriori importanti sviluppi in termini di servizi offerti alla clientela.

Nel 2016 l'Azienda ha altresì contribuito alla definizione delle linee guida e al disegno della trasformazione della piattaforma di Core Banking

(Programma DGSIG) per i mercati maturi con l'obiettivo di far evolvere i sistemi esistenti, seguendo un approccio incrementale e modulare sul modello open API.

In questo contesto complessivo, forte è stato l'impegno nel riconsiderare le competenze interne e nel promuovere una cultura digitale diffusa, anche attraverso iniziative dedicate come il Digital Today che ha coinvolto 15 grandi stabili, 800 distretti in Italia e oltre mille dipendenti impegnati a presentare ai clienti le innovazioni in termini di servizi e prodotti dell'Istituto.

A fine esercizio si è concluso con successo il programma triennale finalizzato a ricercare e selezionare persone in possesso di competenze distintive in ambito ICT a livello internazionale, in particolare in Italia, Polonia e Romania.

Infine, con il "Programma Athena", UniCredit Business Integrated Solutions si è impegnata a completare specifiche iniziative di "decommissioning", promuovendo una razionalizzazione del parco applicativo e degli ambienti ICT, allo scopo di ridurre strutturalmente i costi.

In ambito Real Estate, l'Azienda ha continuato con il piano di ottimizzazione e trasformazione delle Filiali. Si è ulteriormente sviluppata anche la Mobile Branch - una piccola filiale mobile di 6 mq circa - che ora mette a disposizione nuove funzionalità come il Wi-Fi aperto al pubblico e il "digital signage" esterno. A tal proposito, in Romania e Croazia, grazie ai risultati commerciali positivi, tale modello di servizio è stato adottato in modo permanente e affianca ora le filiali tradizionali.

A Verona, Belgrado e Iasi (Romania) sono stati completati i primi building interamente implementati in Smart Working.

Nel mese di dicembre la Società ha infine perfezionato la cessione a SIA delle attività di elaborazione dei pagamenti tramite carte di pagamento per Italia, Germania e Austria per un corrispettivo di 500 milioni di euro. L'operazione

è in linea con il Piano Industriale di Gruppo annunciato nel dicembre 2016, volto a rafforzare e ottimizzare la struttura del capitale di Gruppo anche attraverso operazioni strategiche e vantaggi competitivi per cogliere le opportunità e conseguire redditività a lungo termine.

Lavoreremo con il Gruppo per il conseguimento degli obiettivi del nuovo Piano "Transform 2019" con costante senso di responsabilità, trasparenza e con la volontà di migliorare sempre più il nostro modello operativo al fine di renderlo concretamente corrispondente alle aspettative dei nostri clienti, dal punto di vista sia IT sia Operations.

Guardiamo a una fase successiva dell'Azienda, puntiamo a una reputazione rafforzata, a una rinnovata partnership con i nostri clienti basata su chiarezza, stabilità e valore in linea con i principi dei 5 Fundamentals del Gruppo e in piena integrazione con le altre funzioni dell'Azienda secondo il principio "One Bank - One UniCredit".

Un traguardo raggiungibile solamente con la professionalità, l'esperienza, l'impegno e la dedizione delle nostre persone, che ogni giorno lavorano con passione e competenza per contribuire significativamente al successo del nostro Gruppo.

Daniele Tonella

Amministratore Delegato



Profilo della Società

Il go-live di UniCredit Business Integrated Solutions, società globale di servizi di UniCredit, è avvenuto il 1° gennaio 2012.

Sviluppata grazie al consolidamento delle strutture e delle società di Gruppo dedicate, in particolare, all'erogazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT), Operations, Real Estate, Security e Procurement, UniCredit Business Integrated Solutions risponde con rapidità ed efficacia alle richieste di servizi provenienti sia dalle società del Gruppo che dal mercato.

La Società organizza le attività attraverso divisioni operative denominate Business Line e Service Line, con un approccio end-to-end al fine di garantire la migliore qualità del servizio reso.

I servizi sono disegnati secondo un orientamento internazionale per veicolare efficienza ed economie di scala mantenendo intatta una chiara visione prospettica anche verso le specifiche necessità locali.

Il focus sul cliente garantisce professionalità e competenza e costituisce un valore aggiunto anche nel processo di crescita delle persone.

Dati finanziari

Patrimonio netto

€ 332.921.446

Valore della produzione

€ 2.707.265.760

Utile dell'esercizio

€ 2.572.182



9.531

DIPENDENTI

Presenza internazionale

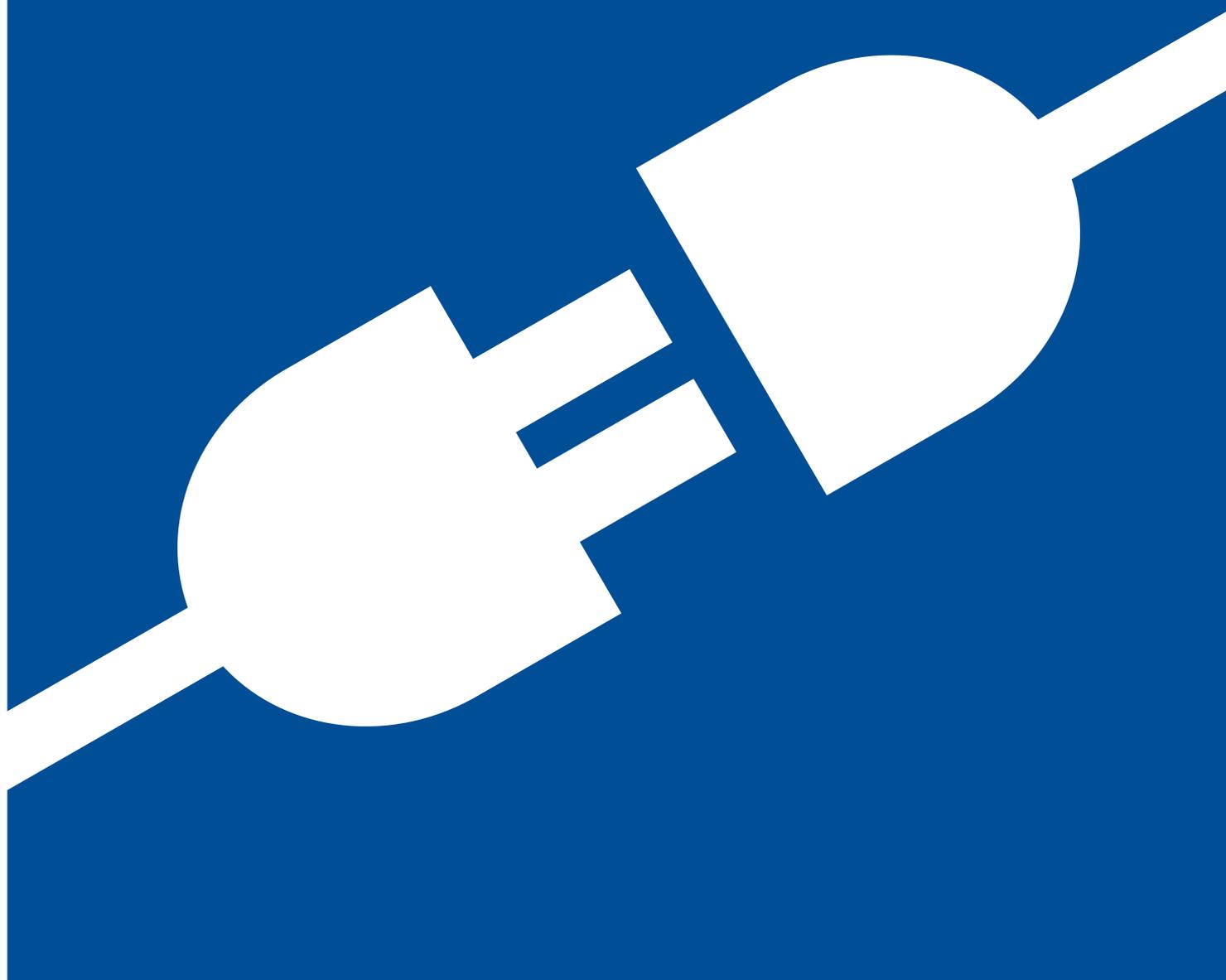
Austria
Germania
Italia
New York
Polonia
Regno Unito
Repubblica Ceca
Romania
Singapore
Slovacchia
Ungheria

Società controllate

UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTIONS AUSTRIA GMBH
UNI IT S.R.L.
CONSORZIO QUENIT (*)

(*) Partecipazione ceduta a P4cards S.r.l. nell'ambito del progetto Link.

Cooperation & Synergies



La nostra capacità di cooperare e generare sinergie fra diversi dipartimenti è quello che ci rende unici e ci permette di essere “One Bank, One UniCredit”. Siamo una Banca paneuropea reale e lavoriamo in modo trasparente all’interno del Gruppo.

Relazione sull'andamento della gestione

Panorama dell'esercizio	14
Modello di Business ed evoluzione della Struttura Organizzativa	16
Linee di sviluppo	18
Risk Management	18
Risorse Umane	19
Servizi al Cliente	23
Business Line	23
<i>Client and ICT Portfolio Management</i>	23
<i>Business Line Commercial Banking Mature Markets</i>	24
<i>Business Line Commercial Banking CEE</i>	25
<i>Business Line Corporate & Investment Banking</i>	25
<i>Business Line Global Enterprise Services</i>	27
<i>Business Line Data & Analytics</i>	28
Service Line	30
<i>Service Line ICT Evolution</i>	30
<i>Service Line ICT Deployment & Production</i>	31
<i>Service Line ICT Quality & Service Management</i>	33
<i>Service Line Security</i>	34
<i>Service Line Enterprise Solutions</i>	36
<i>Service Line Real Estate</i>	37
<i>Service Line Procurement</i>	39
Partecipazioni	41
Società controllate integralmente	41
<i>UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH</i>	41
<i>Uni IT S.r.l.</i>	41
<i>Consorzio QuenIT</i>	42
Società collegate	43
<i>Accenture Back Office and Administration Services S.p.A.</i>	43
<i>ES Shared Service Center S.p.A.</i>	43
<i>Value Transformation Services S.p.A.</i>	44
Altre informazioni	45
Analisi della struttura patrimoniale	46
Analisi dei risultati reddituali	47

Panorama dell'esercizio

Signori Azionisti,

nel 2016 UniCredit Business Integrated Solutions ha proseguito nell'implementazione della strategia di razionalizzazione della struttura della propria base costi, al fine di ottenere riduzioni strutturali nei prossimi anni, contribuendo positivamente ai risultati di Gruppo e favorendo un rapporto ancora migliore con le Banche clienti ispirato a una sempre maggiore trasparenza e cooperazione.

L'anno è stato ricco di iniziative, operazioni societarie e attività volte a un ulteriore rafforzamento patrimoniale ed economico della Società.

I costi sotto il diretto governo della Società, al netto delle poste straordinarie, sono stati nel loro complesso inferiori rispetto ai target di inizio anno grazie alla costante attività di gestione dei costi produttivi da parte di tutte le funzioni di business e di governance. Nei confronti delle nostre Banche clienti ciò si è tradotto in nuove efficienze rispetto ai target di inizio anno, contribuendo positivamente alla loro performance economica e a mitigare le difficoltà di generazione dei ricavi, specie di natura finanziaria, proseguite anche nel 2016.

Di seguito gli eventi di maggiore rilievo che hanno caratterizzato e qualificato l'anno.

- Progetto All4Quality Germania. Nella prima parte dell'anno, positiva finalizzazione ed esecuzione dell'operazione di fusione per incorporazione della Società tedesca UGBS GmbH (completamento del progetto All4Quality avviato nel 2011), a far data dal 1 aprile. L'operazione del valore di 30 milioni di euro riconosciuti a UniCredit AG ha esteso la presenza estera con le due filiali di New York e Singapore, oltre all'ampliamento delle filiali in Germania, Regno Unito e Italia.
- Nuovo Piano Industriale al 2019. Nella seconda parte dell'anno la Società ha contribuito alla costruzione del nuovo Piano Industriale di Gruppo, "Transform 2019", fondato sul concetto di "One Bank, One UniCredit" attraverso la realizzazione di 5 pilastri strategici:
 - "Strengthen and Optimize Capital"
 - "Improve Asset Quality"
 - "Transform the Operating Model"
 - "Maximize Commercial Bank Value"
 - "Adopt lean but steering center"

Il Piano Industriale di UniCredit Business Integrated Solutions prevede una forte focalizzazione su azioni di contenimento e razionalizzazione della base costi (target -15% cumulato al 2019, -4% CAGR-15-19). Per raggiungere questo obiettivo la Società metterà in essere un ampio spettro di iniziative in continuità con la strategia già avviata nel precedente Piano Industriale, ma promovendo ulteriormente alcune attività chiave già individuate e con nuove azioni di discontinuità.

Più in dettaglio il Piano di UniCredit Business Integrated Solutions prevede:

- una "Strategia Operations" fondata su centralizzazione e nearshoring di attività di back office e ridisegno processi;
- una "Strategia ICT" fondata su tre pilastri:
 - miglioramento dell'IT efficiency e gestione rigorosa della domanda d'investimenti (incrementando la produttività della capacity interna, digitalizzazione, insourcing di competenze; riduzione costi running);
 - accelerazione del programma di decommissioning;
 - accelerazione della strategia di acquisti e rinegoziazioni contrattuali.
- una Strategia Real Estate di ottimizzazione dei costi mediante l'accelerazione della trasformazione della Rete, l'estensione del modello di smart working agli Headquarter e rinegoziazioni contrattuali.
- vendita del ramo "Cards Factory" (progetto Link). Nel mese di giugno i CdA di UniCredit S.p.A. e UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. hanno approvato il trasferimento, tramite la società veicolo (P4cards), alla società SIA S.p.A. del business relativo al "Cards processing" gestito dalla Product Line Cards di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. Italia e da UniCredit Business Integrated Solutions GmbH in Austria contestualmente, la stipula di un contratto di outsourcing decennale per la prestazione da parte di SIA dei servizi di processing, così da consentire a UniCredit Business Integrated Solutions di continuare a servire le Banche del Gruppo in Italia, Germania e Austria. Nel corso del mese di dicembre l'operazione si è conclusa mediante il trasferimento del ramo nella Società veicolo P4cards in Italia e Austria e la cessione della partecipazione a SIA S.p.A..
La compravendita è avvenuta a un corrispettivo di 500 milioni (di cui 494,9 milioni per UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. e 5,1 milioni per UniCredit Business Integrated Solutions GmbH), con un impatto economico netto di circa 440 milioni (post posizione finanziaria netta, working capital e fiscalità) e un impatto sul CET1 fully loaded di circa 12 bps.
- Rinegoziazione del Contratto di outsourcing con V-TServices S.p.A.. Dopo circa 3 anni dalla costituzione della partnership tra UniCredit Business Integrated Solutions e IBM, che aveva portato alla nascita di Value Transformation Services S.p.A. (V-TServices), per la gestione delle infrastrutture ICT centralizzate e di Rete, e a un contratto decennale del valore di circa 4 miliardi di turnover, le due Società hanno deciso di indirizzare una rinegoziazione del contratto originale al fine di incrementare la creazione di valore e cogliere le nuove opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica. Gli obiettivi principali della rinegoziazione sono stati:
 - revisione dei volumi di baseline, tenendo conto dei reali consumi e della revisione dei prezzi dei servizi resi;

- attenzione verso i nuovi trend tecnologici (per esempio adozione di soluzioni Clouds) e ulteriori ottimizzazioni di infrastrutture IT;
- regolazione di reciproci reclami ancora aperti;
- definizione di una migliore governance contrattuale finalizzata a un ottimizzato controllo dell'outsourcer.

Il nuovo contratto è stato firmato in data 23 dicembre 2016 e comporta:

- l'estensione di 3 anni con scadenza a dicembre 2026;
- l'opportunità di usufruire di nuovi programmi trasformativi ogni 3 anni;
- un risparmio di 438 milioni sui 10 anni, pari al 9,4% della baseline a volumi correnti, aggiuntivi ai risparmi del 15% realizzati dal 2013 con il vecchio contratto;
- una migliorata governance contrattuale;
- il regolamento di reclami e altre tematiche legate alla "post contract verification".

- Write off di assets tecnologici (SW/HW). Nel corso dell'esercizio sono state avviate specifiche analisi sulle Attività immateriali e materiali iscritte in Bilancio coinvolgendo le competenti strutture tecniche della Società. L'analisi, con particolare focus sul software sviluppato internamente, è stata finalizzata a verificare l'effettivo utilizzo e la tracciabilità dei benefici relativi alle applicazioni informatiche in uso. A seguito delle analisi sono state identificate attività da dismettere per un valore netto contabile complessivo pari a circa 218,9 milioni di euro.

Il bilancio al 31 dicembre 2016, che viene sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, chiude con un utile di € 2.572.182 a fronte di un valore della produzione di € 2.707.265.760.

Maggiori informazioni vengono fornite nella Relazione sull'andamento della gestione e nella Nota integrativa.

Modello di Business ed evoluzione della Struttura Organizzativa

Nel corso del 2016 il modello organizzativo di UniCredit Business Integrated Solutions è stato oggetto di significative trasformazioni, finalizzate principalmente a:

- rafforzare il ruolo di fornitore di servizi strumentali all'interno del Gruppo, attraverso l'acquisizione e successiva integrazione di UniCredit Global Business Services (UGBS) GmbH, società operante principalmente sul territorio tedesco;
- semplificare ulteriormente la struttura organizzativa eliminando i livelli organizzativi intermedi (team), principalmente all'interno delle strutture di Governance;
- isolare centri di competenza su attività altamente specializzate per supportare l'evoluzione digitale del Gruppo.

Le modifiche più rilevanti effettuate nel corso del 2016 sono state:

Per la Divisione Banking Service Lines Management:

- riorganizzazione dell'intera Divisione, con l'obiettivo di allineare le responsabilità organizzative alla value chain dei servizi ICT e di conseguire economie di scala nel monitoraggio delle metriche della Divisione, attraverso:
 - il consolidamento a diretto riporto del Division Head, di tutte le attività di governo prima presenti nelle diverse Service Line;
 - la riallocazione di tutte le attività riferite alle Service Line ICT e Service Line Client Support nelle nuove Service Line: ICT Deployment & Production, ICT Evolution, e ICT Quality and Service Management;
 - il consolidamento in un'unica Service Line, denominata Service Line Enterprise Solutions, delle attività di process reengineering e tool development di UniCredit Business Integrated Solutions precedentemente allocate in altre strutture;
- passaggio delle attività di Outsourcing Management dalla struttura Banking Service Lines Strategic Industrial Planning a Organization & Logistics;
- trasferimento, in linea con il modello adottato da Capogruppo, delle attività di internal control dalla Service Line Operations alla Service Line Security.

Per la Divisione Business Lines Management:

- creazione della struttura Digital Core Banking Transformation a diretto riporto della Divisione con l'obiettivo di coordinare, definire e realizzare la trasformazione della componente di back end del sistema di Core Banking EuroSIG a supporto dei servizi digitali;
- rafforzamento del centro di competenza unico per i servizi di "Data Management" forniti sia alle funzioni "Data Office" di Capogruppo sia alle Business Line e Service Line della Società, tramite il trasferimento delle attività di Datawarehouse alla struttura Data & Analytics;
- modifica del nome della Business Line Markets and F&A in Business Line Corporate and Investment Banking (CIB), a seguito del trasferimento delle attività di "Cash Management" e "Trade & Supply Chain Finance" dalla Business Line Transactional Products;

- trasferimento delle attività di "Cards" dalla Business Line Transactional Products alla Business Line Commercial Banking Mature Markets e conseguente cancellazione della Business Line Transactional Products;
- ampliamento del perimetro di attività delle Business Line Commercial Banking Mature Markets, CIB e Global Enterprise Services (GES) a seguito dell'integrazione di UGBS.

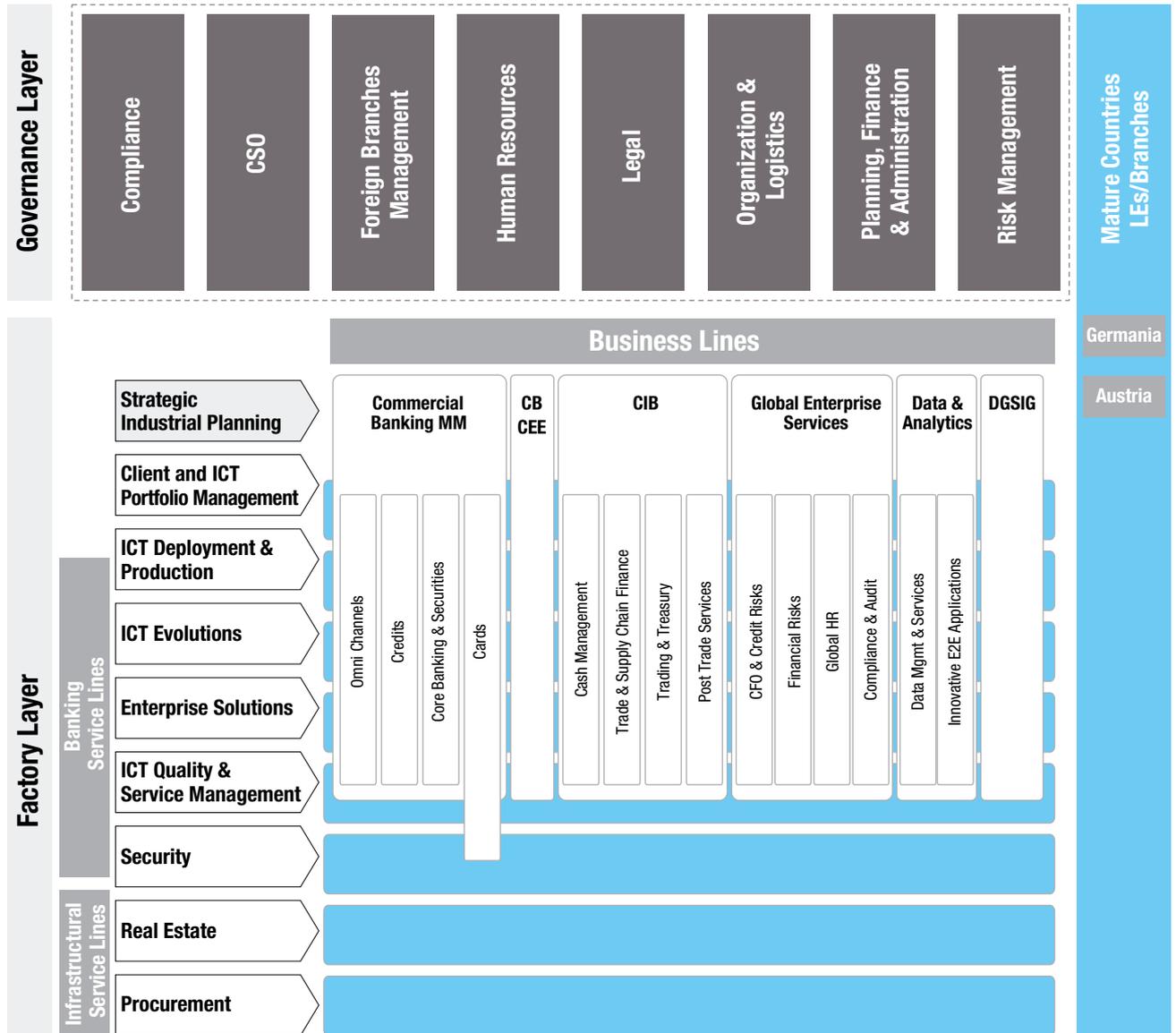
Per la Divisione Infrastructural Service Lines Management:

- ampliamento del perimetro di attività della Service Line Real Estate e della Service Line Procurement come conseguenza del trasferimento delle attività del perimetro UGBS.

Per le Funzioni di Governance:

- eliminazione dei livelli organizzativi intermedi (team) e conseguente riallocazione delle risorse nelle strutture gerarchicamente superiori, in ottemperanza alle nuove linee guida di Gruppo, al fine di:
 - garantire una maggiore dinamicità organizzativa;
 - gestire attività e risorse umane secondo un approccio più flessibile;
 - ridurre il numero di cambiamenti organizzativi e delle conseguenti attività operative;
- accentramento, in Italia, delle attività di comunicazione relative al perimetro del COO di Gruppo nella funzione di Identity & Communications di Capogruppo;
- accentramento nel Department Risk Management della responsabilità gerarchica delle attività di Risk Management svolte all'interno delle Branch estere.

UniCredit Business Integrated Solutions: Modello Organizzativo

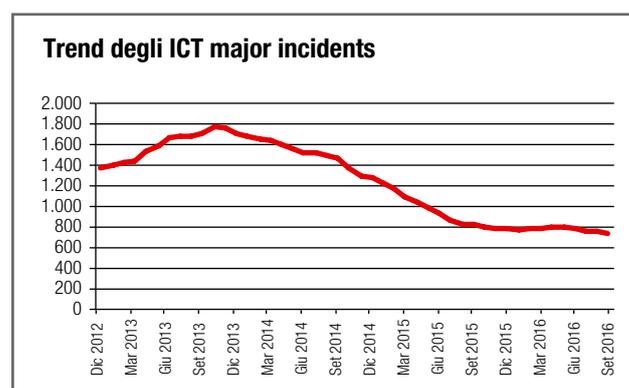


aziendale di ogni dipendente di UniCredit Business Integrated Solutions), Risk Management ha diffuso, attraverso la sezione del portale intranet aziendale dedicata alla gestione dei rischi, nuovi contributi e strumenti per accrescere la propensione all'analisi dei rischi aziendali (attuali e futuri) ovvero per una sempre maggior comprensione, valorizzazione e integrazione delle attività di risk management nelle azioni quotidiane.

Affiancata alla formazione in aula - anche personalizzata per specifiche aree di business - la funzione Risk Management ha inoltre partecipato all'iniziativa "Professional Corner" che, sviluppata su tutto il perimetro aziendale, mette a disposizione di tutti i colleghi seminari dedicati a specifiche materie o aree di business: un'ulteriore occasione per Risk management di condividere competenze e informazioni relative al mondo rischi e di avere un dialogo e confronto diretto con i colleghi.

Il collegamento tra il Risk Management e le funzioni operative è stato garantito da periodici incontri con le diverse Service e

Business Line. Il complesso delle azioni attivate ha favorito il rafforzamento dell'efficacia dei processi e l'irrobustimento dei controlli con un conseguente trend stabile degli ICT major incidents registrati sul perimetro global.



Risorse Umane

La parte del progetto di sostituzione di attività svolte da provider esterni con risorse interne in possesso di skill in linea con le esigenze dell'Azienda e dei clienti prevista per il 2016, si è conclusa puntualmente raggiungendo i target previsti. In questa attività trova parziale giustificazione l'aumento del numero di risorse rispetto al 2015 che, come detto, trova riscontro nella riduzione di utilizzo di risorse esterne, ovviamente non conteggiate nel numero di FTE.

Inoltre, al fine di completare il processo di accentramento delle attività operative (back office, operations HR, Real Estate e Procurement) iniziato con All4Quality, in data 1 aprile 2016, si è completata la fusione per incorporazione di UniCredit Global Banking Services AG in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., che ha determinato l'incremento delle risorse in Germania e la creazione delle branch a Singapore e New York, prima appartenenti a UniCredit Global Banking Services AG.

Coerentemente con i piani di rivisitazione organizzativa, è stata svolta un'intensa attività di valutazione dei gap di competenze e conseguente training.

La diversificazione geografica in una logica di Global Competence Center e di Global Hub è stata e continuerà a essere una leva per l'efficienza organizzativa e la gestione dei costi.

Le tematiche di Inclusion e Diversity seguitano a essere punti di particolare attenzione affrontati sia con iniziative specifiche sia tramite la partecipazione a programmi della Capogruppo.

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.

Le risorse del perimetro di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. ammontano al 31 dicembre 2016 a 9.531, di cui 4.311 in Italia, 2.306 in Germania, 1.575 in Romania, 176 in Ungheria, 501 in Polonia, 356 in Repubblica Ceca, 105 in Slovacchia, 115 in Gran Bretagna, 42 a Singapore e 44 a New York.

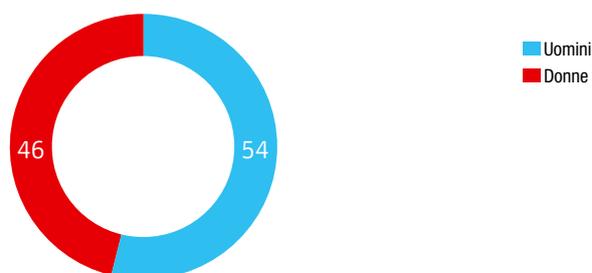
La variazione complessiva di 828 risorse per il perimetro UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., rispetto all'anno precedente è riassunta nel seguente prospetto:

Risorse al 31.12.2015	8.703
Assunzioni	791
Trasferimenti da/ad altre Aziende del Gruppo	723
Cessazioni	-686
Risorse al 31.12.2016	9.531

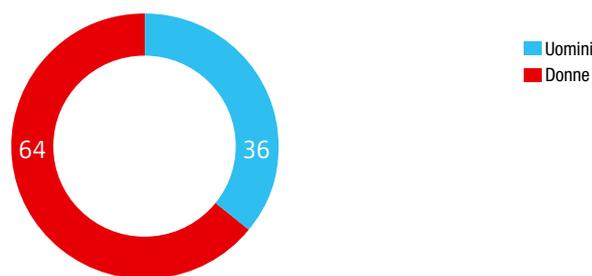
Gli incrementi si sono concentrati principalmente nei Paesi dell'Europa centro-orientale: Romania (+241), Polonia (+43), mentre gli incrementi in Germania (+455), e Regno Unito sono dovuti (+28) alla sopra menzionata fusione di UniCredit Global Banking Services AG in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A..

Il numero totale delle risorse a fine esercizio include 149 persone distaccate presso altre aziende del Gruppo ed esclude 89 risorse distaccate in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. da altre aziende di UniCredit.

Distribuzione risorse per genere UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. (%)



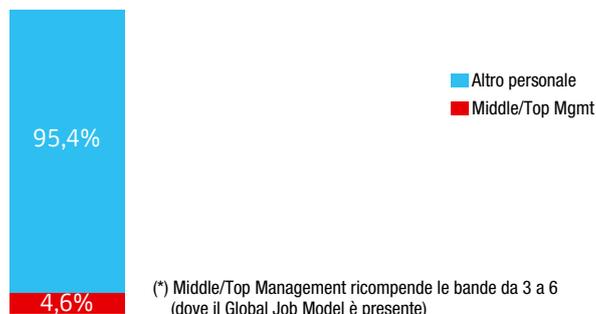
Distribuzione risorse per genere UniCredit Business Integrated Solutions GmbH (%)



Distribuzione Italia / Estero delle risorse S.C.p.A. e GmbH



Distribuzione risorse per inquadramento S.C.p.A. e GmbH



Formazione

Nel 2016 è stata ampliata l'offerta formativa a disposizione delle risorse di UniCredit Business Integrated Solutions. Nell'ultimo anno la Società ha iniziato a integrare nel catalogo nuove opportunità formative sfruttando le potenzialità offerte dai canali digitali.

Il numero complessivo di persone coinvolte in iniziative di sviluppo è aumentato (+16%) mentre in termini di monte ore la riduzione (-15%) è da ricondurre in particolare a due fattori:

- Il programma di recruiting, come da Piano, ha visto la riduzione di nuovi assunti in Azienda, con contestuale diminuzione delle necessità di formazione (da 14.789 a 7.129 giorni di training on the job per una popolazione di circa 300 persone sia nel 2015 sia nel 2016);
- La revisione, tutt'ora in itinere, dell'offerta formativa di Gruppo inerente a temi comportamentali e alla linguistica ha richiesto un numero minore di aule.

È proseguita inoltre l'attività di formazione su:

- ruoli professionali "chiave" come il Project Manager. Tramite il programma "PM Evolution" sono stati formati 274 PM per un totale di 6.560 ore;
- apprendisti, i cui piani di formazione si sviluppano nei 3-4 anni successivi all'inserimento. Nel 2016 la formazione dedicata a questa popolazione è stata di circa 6.450 ore.

Parte della formazione è stata erogata attraverso la valorizzazione delle competenze interne all'Azienda, per un totale di 12.649 ore.

Sono stati introdotti nuovi prodotti formativi, principalmente a fruizione digitale. A questi proposito si ricordano:

- avvio di progetti pilota per misurare l'efficacia di alcune piattaforme esterne di formazione online (per esempio, Safari Books Online – 100 persone, 1.217 ore di training);
- sviluppo, in partnership con importanti provider esterni, di contenuti dedicati e metodologicamente innovativi, come il corso di inglese basato sul principio della "gamification" (440 persone coinvolte);

Linee di sviluppo (SEGUE)

Risorse Umane (SEGUE)

- identificazione, all'interno del nuovo programma di OnBoarding per nuovi assunti lanciato a settembre, di soluzioni formative digitali legate a quattro competenze chiave: Soluzione dei Problemi, Cultura del feedback, Lavoro in team da remoto, Comunicazione Efficace.

Non sono mancati inoltre investimenti relativi alla formazione manageriale a supporto e sviluppo della leadership.

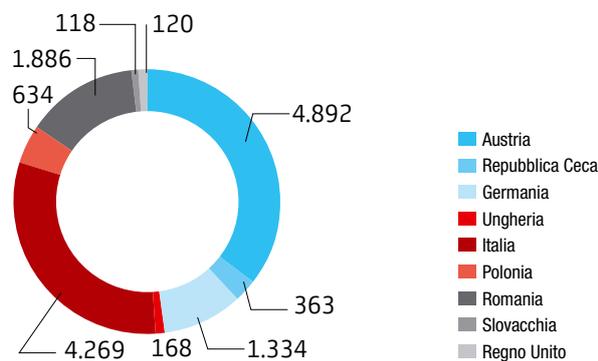
In particolare, è stata organizzata la prima edizione di un percorso formativo per manager volto a migliorare la capacità di assegnare e valutare obiettivi chiari ed efficaci. La prima edizione (pilota) ha visto la partecipazione di 10 Manager. L'impianto formativo è stato disegnato per essere altamente "concreto", ma nello stesso tempo innovativo in termini di metodologie di erogazione.

Inoltre, si è continuato a investire sullo sviluppo dei talenti, sia attraverso piani individuali, sia tramite iniziative di affiancamento a senior manager appartenenti a linee di business differenti da quella di appartenenza.

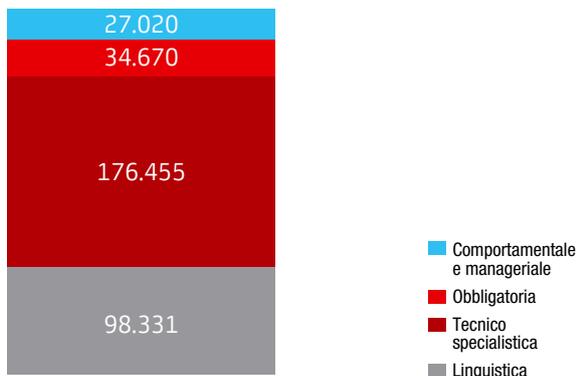
È stata lanciata la seconda edizione del Master IT, ulteriormente ottimizzata grazie ai feedback raccolti nella passata edizione. Il corso, disegnato in partnership con importanti istituti accademici,

ha l'obiettivo di supportare l'integrazione delle famiglie professionali IT e Operations, stimolando la condivisione di differenti competenze e conoscenze e fornendo contemporaneamente la possibilità di acquisire nuove nozioni e prospettive di mercato.

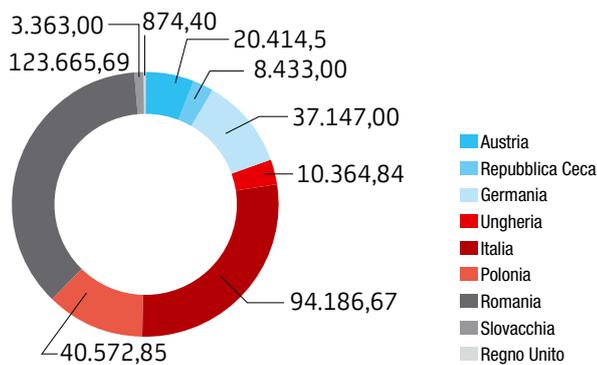
Numero di persone formate per Paese (inclusa obbligatoria)



Ore di formazione erogate per tipologia (inclusa obbligatoria)



Ore di formazione erogata per Paese (inclusa obbligatoria)



Dati di sintesi formazione 2016 (inclusa obbligatoria)

Numero di partecipazioni ad interventi formativi*	89.606,00
Numero complessivo di persone formate	13.784,00
Numero di ore di formazione erogate nel 2016 in UniCredit Business Integrated Solutions:	336.475,45
HC UniCredit Business Integrated Solutions al 31.11.2016:	10.465,00
Media di ore pro-capite (tot ore erogate/HC al 31.12):	32,15

* di cui 53.045 relativi a corsi obbligatori.

Business Line

La fornitura dei servizi è organizzata per Business Line con un modello di servizio end-to-end che prevede singoli punti di riferimento che fungono da fulcro e che sono in grado di migliorare l'efficacia della relazione e l'efficienza operativa.

Le principali responsabilità comuni delle Business Line sono:

- gestione della domanda e delle relazioni con i clienti nonché pianificazione della produzione e staffing in collaborazione con le funzioni di Strategic Industrial Planning;
- monitoraggio, in collaborazione con le funzioni di Strategic Industrial Planning, della capacità produttiva, della performance e della qualità dei servizi erogati (SLA) anche attraverso la definizione di specifici indicatori;
- fornitura di servizi end-to-end e di progetti a livello internazionale assicurando che siano costantemente in linea con i livelli di servizio concordati, garantendo che gli attuali SLA siano rispettati, che i nuovi requisiti siano acquisiti e che i servizi e gli SLA nuovi o modificati vengano sviluppati in modo da coincidere con le esigenze e aspettative del business in termini di livelli di funzionalità, integrazione e affidabilità a costi competitivi;
- garanzia della qualità e sicurezza di prodotti/servizi forniti in conformità con le norme interne/esterne nonché con gli standard richiesti dal mercato;
- sviluppo del servizio;
- implementazione dell'innovazione dei servizi;
- definizione, sviluppo e manutenzione di tutte le soluzioni applicative all'interno della Business Line;
- gestione dei processi operativi correlati ai servizi di pertinenza;
- gestione e valutazione delle performance delle risorse della Business Line;
- sviluppo delle competenze "verticali" di Business Line;
- responsabilità del budget della domanda generata da clienti;
- assicurazione della conformità con le guide linee indicate dalle Service Line sui servizi erogati.

Responsabile del coordinamento di tutte le attività delle strutture poste sotto la propria responsabilità, il Business Lines Management si occupa di:

- sovrintendere la gestione delle Business Line, di Business Line Strategic Industrial Planning e di Client and ICT Portfolio Management operando nell'ambito delle attribuzioni e dei poteri attribuitigli;
- elaborare il budget d'esercizio e predisporre i piani pluriennali per i settori posti sotto la propria responsabilità, fornendo ai livelli sottostanti le relative direttive di gestione e controllandone la corretta attuazione;
- individuare le strategie tecniche, commerciali, di continuità e gestionali e predisporre i programmi e i progetti operativi finalizzati alla migliore prestazione dei servizi da parte delle Business Line e delle altre strutture poste sotto la propria responsabilità.

Client and ICT Portfolio Management

Il Client and ICT Portfolio Management Department supporta la struttura di Business Lines Management coordinando le attività trasversali fra le diverse Business Line anche con riferimento alle iniziative strategiche di Gruppo.

Nello specifico, il Client and ICT Portfolio Management gestisce il portafoglio dei progetti ICT al fine di assicurare un efficace ed efficiente utilizzo, sia in termini di target economici che in termini di capacity.

Inoltre, il Dipartimento gestisce: i contratti, il catalogo dei servizi della Società, nonché la reportistica standard relativa ai clienti.

Infine, la struttura opera nell'ambito delle attività di gestione delle relazioni con i clienti supportando il coordinamento delle Business Line, Service Line e della Country Business Relationship Managers Italy Unit.

Nella struttura intervengono:

- **ICT Demand and Portfolio Management:** fornisce la visione complessiva del portafoglio "Change" dei progetti ICT trasversalmente per tutti i clienti (captive e non captive), nonché per l'intero perimetro di UniCredit Business Integrated Solutions. Nel 2016 sono stati gestiti complessivamente più di 2.100 progetti. La struttura assicura il coordinamento del processo decisionale verificando la coerenza del portafoglio progetti ICT e fornendo mensilmente l'opportuna e adeguata reportistica al Management della Società attraverso il comitato Project&Service. La struttura ICT Demand and Portfolio Management è altresì responsabile, con l'obiettivo di ridurre strutturalmente i costi IT, del programma Athena. Tale obiettivo è perseguito, da un lato, mediante l'implementazione di iniziative di decommissioning dedicate e, dall'altro, attraverso la promozione dei principi di efficacia ed efficienza della gestione in un'ottica di razionalizzazione del parco applicativo e degli ambienti ICT. Nel 2016 il programma ha ampiamente superato gli obiettivi attesi.
- **Contract Management and Reporting** così suddivisa: la funzione **Contract Management** amministra il catalogo dei servizi comune per i clienti utilizzato come base per gli accordi contrattuali, per le attività di produzione della reportistica, nonché per quelle di gestione della tariffazione dei servizi resi ai clienti. Inoltre, il **Contract Management** prepara e gestisce gli allegati tecnici dei contratti relativi ai servizi erogati. Nel 2016, un nuovo catalogo è stato distribuito a tutti i clienti con l'obiettivo di armonizzare la tassonomia e di rendere possibile lo svolgimento di analisi comparative tra i diversi Paesi e soggetti giuridici. La funzione di **Reporting** gestisce e distribuisce ai clienti l'informativa e la reportistica, in coerenza con i servizi resi. Nel 2016, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza sulla qualità è stato sviluppato un nuovo applicativo digitale denominato **Availability Data Aggregation (ADA)**.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Business Line (SEGUE)

- Country Business Relationship Managers Italia: rappresenta l'interfaccia contrattuale e di relazione per i clienti del perimetro Italia. In tale ambito la struttura ottempera alle necessità definite contrattualmente e supporta l'intero processo di gestione delle relazioni con i clienti, sia in termini di comunicazione sia di coordinamento con le strutture di riferimento interne.

Con riferimento alle operazioni straordinarie avviate dal Gruppo nell'ambito del piano strategico, nel 2016 il Client and ICT Portfolio Management Department ha gestito, relativamente alle componenti di competenza di UniCredit Business Integrated Solutions, le attività previste in coordinamento con le funzioni del Gruppo. A titolo di esempio, i principali progetti che hanno coinvolto la Società sono state le cessioni delle quote azionarie in Pekao e Pioneer, il cui signing è avvenuto a dicembre 2016.

Con riferimento alla funzione di governance, il Client and ICT Portfolio Management Department continua a rafforzare il modello di gestione delle relazioni focalizzandosi sull'armonizzazione delle attività di gestione dei rapporti con la clientela in tutte le Business Line e Service Line. In tale ambito, le principali iniziative in atto nel 2016 hanno riguardato:

- la standardizzazione del ruolo di Business Relationship Manager;
- il consolidamento della struttura della Coverage Map;
- la creazione di una nuova struttura di valutazione della performance e armonizzazione dei target;
- la definizione di professional development;
- l'implementazione dell'applicativo dedicato alla gestione del rapporto con la clientela (Client Relationship Management Tool).

Business Line Commercial Banking Mature Markets

La Business Line Commercial Banking Mature Markets assicura ai clienti di UniCredit Business Integrated Solutions la fornitura di servizi globali end-to-end inerenti agli ambiti Core Banking, Credits e Securities. Integra e gestisce sia le soluzioni applicative (ICT) che le relative componenti di Back Office (Operations) ponendosi come unico punto di accesso per tutti i clienti del perimetro Commercial Banking dei cosiddetti Paesi "maturi".

In ambito Core Banking, fornisce servizi relativi a Conti Correnti, Depositi a Termine e a Risparmio, nonché alle attività per la gestione di: Anagrafe Generale, Internet e Mobile Banking, Indagini Legali e Fiscali, Gestione della Tesoreria della Pubblica Amministrazione (in Italia), CRM e Business Intelligence.

In relazione ai Credits, la Business Line garantisce servizi end-to-end, dalla creazione al post-vendita, dal monitoraggio alla soft collection,

dal work out alla gestione delle operazioni di liquidity funding, i prodotti del credito e le Garanzie.

In tema Securities, assicura la negoziazione relativa agli strumenti finanziari (ordini, liquidazioni e regolamento, nonché servizi di supporto), la gestione di tutti gli eventi correlati al ciclo di vita degli stessi (servizi di deposito e custodia titoli) e alla specifica tassazione. Inoltre, offre servizi di gestione dei fondi per le società di risparmio gestito.

Nel corso del 2016, la Business Line ha realizzato il sistema informatico di Cordusio SIM, la società del gruppo UniCredit dedicata al Wealth Management per offrire servizi di gestione e consulenza per gli investimenti alla clientela con un patrimonio finanziario superiore ai 5 milioni di euro.

Nell'ambito del programma denominato Digital Credit Revolution, che prevede, in ottica multicanale, una rivisitazione completa dei modelli di erogazione di tutti i prodotti creditizi per i clienti retail e piccole e medie imprese (PMI), sono stati totalmente rinnovati il credito al consumo e i crediti su conto corrente.

Inoltre nel corso del 2016 la Business Line ha affiancato la Capogruppo nello sviluppo di nuovi prodotti di fidejussione per la clientela retail e dell'innovativo Credit Express Easy, il prestito personale dedicato ai clienti UniCredit richiedibile direttamente via App.

In area Multichannel, si è lavorato per estendere alla Germania l'utilizzo di APP mobile ibride (utilizzabili da tutti i telefoni smartphone), soluzione già disponibile per la clientela italiana. In Italia le evoluzioni in ambito mobile hanno principalmente riguardato la digitalizzazione di processi di attivazione e di apertura di conti correnti, con l'obiettivo di consentire alla clientela di poter interagire con la Banca utilizzando lo smartphone.

Analoghe iniziative sono state condotte anche sul canale internet banking: con lo "Scambio Documentale" tra gestore e cliente attraverso i canali digitali.

Nel 2016 il budget investito per i nuovi progetti IT (oltre 500) ha superato i 190 milioni di euro. Le nuove soluzioni implementate hanno permesso di consolidare e rendere sostenibile ed efficiente la struttura dei costi contribuendo alla crescita delle divisioni della Banca beneficiarie dei servizi.

Nel 2017 una delle principali sfide della Business Line riguarderà il completamento del percorso di trasformazione partito con la realizzazione della nuova piattaforma globale Internet & Mobile (GIMB). Inoltre, la Business Line ricoprirà un ruolo chiave nella trasformazione e modernizzazione del sistema Core Banking, rinnovando le tecnologie e le applicazioni attuali con procedure altamente automatizzate e scalabili in termini di prestazioni e costi.

Business Line Commercial Banking CEE

La Business Line Commercial Banking CEE garantisce la fornitura di soluzioni end-to-end e piattaforme ICT ai Paesi dell'Europa centro-orientale assicurando inoltre supporto ai processi di business e gestionali in termini di adeguamento, funzionalità, livello di integrazione e affidabilità. Agisce come punto di riferimento unico per tutta la domanda proveniente dai Paesi CEE fornendo direttamente ai clienti i servizi ICT e Operations relativi all'area Commercial Banking e ingaggiando le diverse Business Line e Service Line per servizi aggiuntivi.

La Business Line Commercial Banking CEE si occupa di:

- definizione, sviluppo, implementazione e manutenzione delle soluzioni applicative;
- pianificazione e coordinamento delle attività progettuali nel loro complesso con diretta responsabilità su costi, tempi, qualità dei prodotti finiti e puntuale reporting al Top Management;
- formulazione degli studi di fattibilità tecnica ed economica in relazione alle esigenze degli utenti;
- verifica e controllo degli investimenti;
- creazione di opportunità di business.

La Business Line Commercial Banking CEE collabora attivamente sin dalla fase di definizione delle strategie con tutti i dipartimenti IT delle Banche CEE che monitorano costantemente la Società in termini di costi e capacità di erogare i servizi secondo i tempi e i livelli di qualità prestabiliti.

In linea con quanto previsto dal Piano Pluriennale della CEE Division la Business Line ha proseguito le iniziative rilevanti avviate negli anni precedenti.

In tale contesto si colloca la definizione del piano di roll out del programma CEE2020 avviato nel 2014 e la definizione del piano di investimenti e implementazione del nuovo programma CEE2020 Plus, con l'obiettivo di garantire l'acquisizione di nuove quote di mercato, aumentare la competitività e ridurre il time to market.

Tra le principali iniziative rientranti nel perimetro del CEE2020 Plus si segnalano:

- Partnerships in Retail: acquisizione di nuovi clienti in partnership con il mondo retail;
- "One CIB" for multi-country clients: implementazione di un distintivo ed efficace modello di servizio a livello globale;
- Big Data – CIB: sviluppo di una soluzione su misura sfruttando l'approccio Big Data di analisi/algoritmi prototipali;
- Big Data – Retail: implementazione di un'architettura per la gestione dei dati basata su Big Data;
- Web Cluster: realizzazione di nuovi canali Mobile Banking, Internet Banking e Public Web Site su un'architettura comune, in grado di garantire un'esperienza utente univoca e dei processi operativi e commerciali completamente digitali;

- Unified Front End: realizzazione di una soluzione integrata di front end di filiale che incorpora funzionalità native e applicazioni già esistenti (per esempio CRM, soluzioni Lending UW) al fine di ottimizzare i tempi del relationship manager nella gestione della clientela.

A valle dello studio di fattibilità tecnica ed economica effettuato nel corso del 2014, è in corso il progetto MACH che prevede per UniCredit Czech Republic Bank la migrazione dall'attuale piattaforma di Core Banking EuroSIG verso la piattaforma EzyCore.

È stato infine implementato un sistema di monitoraggio della qualità dei servizi basato su dashboard, elaborati su base giornaliera, settimanale e mensile, inviati tramite mail a tutti gli utenti (CEE Quality Cockpit, CEE Quality Weekly Dashboard e CEE Quality Monthly Dashboard).

Business Line Corporate & Investment Banking

La Business Line Corporate & Investment Banking garantisce la fornitura globale di servizi end-to-end per il business Corporate and Investment Banking: Markets, F&A, Tesoreria, Cash management e Trade & Supply Chain Finance.

Le aree di business Markets, F&A e Tesoreria sono supportate dalle Product Line Trading & Treasury e Post Trade Services, che gestiscono in modo integrato le soluzioni applicative, quelle infrastrutturali e le attività di Operations. Le aree di business Cash Management e Trade & Supply Chain Finance sono supportate dalle due omonime Product Line, che gestiscono le soluzioni applicative e le relative Operations.

Per quanto concerne i servizi di Trading & Treasury, la Production Line progetta, definisce e gestisce le piattaforme applicative di trading e tesoreria in riferimento a tassi, crediti, FX, azioni, merci e tesoreria e le componenti di accesso ai mercati. Per l'attività di Tesoreria vengono svolte anche le funzionalità di Middle Office, Back Office e Contabilità Sezionale. La Product Line gestisce inoltre l'architettura ICT lungo l'intera catena di processo e promuove lo sviluppo dei servizi integrati a supporto della strategia di business.

In ambito Post Trade Services, la Production Line fornisce sia servizi globali sia specifici per Paese a supporto della vendita di prodotti forex, money market, derivati, titoli e finanziamenti strutturati della Divisione Corporate Investment Banking. Le attività principali riguardano i regolamenti delle transazioni con i clienti internazionali per l'area CIB, le soluzioni IT a fini di market intelligence, CRM analitico, calcolo di P&L e gestione di Operations, Middle Office e Accounting per l'area Markets.

In relazione ai servizi Cash Management, la Production Line assicura l'esecuzione dei pagamenti offrendo soluzioni locali (domestiche) e

Servizi al Cliente (SEGUE)

Business Line (SEGUE)

globali (SEPA, istituzioni finanziarie) basate su piattaforme con una forte attenzione a qualità, efficienza e controllo dei rischi; fornisce inoltre servizi di Corporate Banking sia per i clienti corporate della Banca sia per la Pubblica Amministrazione centrale e locale.

Tramite la Production Line Trade & Supply Chain Finance viene assicurata la fornitura di soluzioni per supportare i clienti a sostenere le aziende e le piccole/medie imprese (PMI) in tutte le esigenze di finanziamento della catena produttiva (supply chain) con particolare riferimento a crediti documentari, finanziamento merci e gestione dei dati di fatturazione.

A seguito del completamento del programma All4Quality in aprile 2016, la Business Line conta una presenza geografica su 10 Paesi (Germania, Italia, Polonia, Romania, Regno Unito, New York, Singapore, Austria, Repubblica Ceca e Slovacchia) ed è una struttura manageriale trasversale alle Società (UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A e UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH).

Nel corso del 2016 la Business Line ha supportato i programmi strategici CIB riguardanti sia lo sviluppo di nuove piattaforme tecnologiche (per esempio ExCEED, nuova piattaforma per l'internalizzazione dei flussi forex in ambito CEE), al fine di estendere le quote di mercato in specifici ambiti e offrire soluzioni in linea ai principali competitor, sia l'ulteriore estensione nella presenza geografica del Business attraverso l'apertura dei servizi IT ed Operations in nuove località (per esempio Abu Dhabi). Contestualmente, la Business Line ha avviato una serie di studi di fattibilità per investigare nuove opportunità offerte dalle tecnologie digitali, sia partecipando in modo proattivo a diversi consorzi interbancari (R3-DLG, Ripple, Ethereum) sia avviando iniziative interne alla struttura per l'identificazione e lo sviluppo di idee generate direttamente dalla Business Line.

In particolare un progetto pilota è già stato completato produttivamente per gestire con tecnologia Blockchain le conferme di operazioni FX.

Per quanto concerne le attività di Trading and Treasury, le principali iniziative hanno proseguito nella realizzazione dei programmi in riferimento alle piattaforme di Front Office. Particolare rilievo ha avuto il lancio del programma ExCEED di respiro pluriennale, primo caso di sviluppo congiunto UniCredit Business Integrated Solutions e Group CIO, per lo sviluppo di una nuova piattaforma di internalizzazione dei flussi forex in ambito CEE: il programma si è avvalso delle migliori tecnologie disponibili sul mercato al fine di creare una piattaforma scalabile e in grado di sviluppare nuove opportunità di business. Per l'area Markets in Italia, in particolare, si è proseguito con il programma per l'estensione della piattaforma EuroMIB al perimetro UniCredit S.p.A., con attenzione al Corporate Business (principalmente forex, commodity e prodotti di liquidità/investimento).

Sulla scia della piattaforma di Market Making in ambito derivati titoli, è stato avviato un innovativo programma di Market Making per l'ambito Fixed Income finalizzato ad aumentare la presenza di UniCredit in tale settore e assumere un ruolo di riferimento. Sono stati altresì avviati i programmi di estensione della piattaforma target di Brokerage (per esempio ULLINK) al perimetro UniCredit Bank Austria, al fine di ottimizzare il parco applicativo, nonché le attività riguardanti l'adeguamento dell'intera piattaforma alla normativa MIFID II. In ambito infrastrutturale, sono proseguite le attività di ottimizzazione e stabilizzazione dell'architettura a supporto del Business, così come il supporto alle attività di sviluppo delle architetture Big Data, per il Gruppo UniCredit, e Cloud, per le piattaforme Markets.

Nell'ambito della Production Line Post Trade Services è proseguito il programma di sviluppo della nuova piattaforma globale di Middle Office, finalizzato a razionalizzare l'architettura applicativa e i relativi processi, così come il rilascio di nuove piattaforme CRM a supporto del Business Sales. La Production Line ha supportato lo sviluppo delle filiali estere in ambito CIB sia avviando le attività di estensione della piattaforma per la nuova filiale di Abu Dhabi sia proseguendo il programma di rilascio della nuova piattaforma Bank Fusion per la gestione dei servizi bancari di Back Office e Accounting delle filiali estere in Asia, a cui seguiranno gli altri rilasci previsti per le filiali in New York, Parigi e Atene.

In ambito Cash Management si è proseguito con il progetto per lo sviluppo della piattaforma di Global Payment per le tre principali banche del gruppo (Austria, Italia, Germania) nonché della nuova piattaforma di eBanking e del nuovo Corporate Portal. È stato avviato il programma Global Swift, finalizzato al consolidamento dell'infrastruttura Swift per Italia, Germania, Austria e Regno Unito, nonché PSD2, finalizzato allo sfruttamento delle nuove opportunità di business derivanti dalla nuova regolamentazione.

In ambito Trade & Supply Chain Finance è stato lanciato il programma per lo sviluppo di un portale global per i servizi di Trade Finance e rivolto ai clienti Corporate. Il portale sarà integrato con il nuovo Corporate Portal e con i sistemi di Trade Finance back end delle principali banche del Gruppo. Il programma MySupply, lanciato anch'esso nel corso dell'anno, ha l'obiettivo di creare un punto di accesso unico per i clienti strategici del Gruppo al fine di usufruire dei servizi offerti nell'ambito della Supply Chain Finance, anch'essi basati sulla nuova piattaforma globale pianificata per Italia, Austria e le Banche del Gruppo in ambito CEE.

La Business Line CIB nel 2017 sarà impegnata nella continuazione dei programmi ExCEED, Markets Italy, Fixed Income Market Making, Global Middle Office, Securities Lending, Global Payments Platform, Corporate Portal, Global Swift, Trade Finance Front End, Supply Chain Finance così come nella finalizzazione degli interventi in ottica

MIFID II, nel completamento del consolidamento delle piattaforme di gestione dei servizi bancari di Back Office e Accounting delle filiali estere.

Verranno inoltre avviate le attività per la nuova soluzione per la gestione della "Dynamic Best Execution" per il business Brokerage, nonché le soluzioni di Machine Learning in ambito Market Making e di Digital Advisory per i prodotti non quotati. In ambito F&A la Business Line supporterà gli ulteriori sviluppi della piattaforma target LoanIQ, in particolare per il perimetro italiano e tedesco. Infine, per quanto concerne l'ambito infrastrutturale, verrà proseguita l'estensione dell'architettura Cloud per la piattaforma Markets nonché supportato il set up e il trasferimento della Trading Room a Monaco di Baviera dalla sede di Arabella a quella di Am TuckerPark.

Business Line Global Enterprise Services

La Business Line Global Enterprise Services garantisce la fornitura globale di servizi end-to-end correlati alle Competence Line Planning, Finance & Administration e Human Resources e offre piattaforme IT per supportare la Competence Line Risk Management. La struttura coordina anche tutte le richieste nel perimetro Compliance.

La Business Line garantisce all'area CFO attività di Operations e la gestione di applicazioni IT necessarie per: contabilità, bilancio, reporting obbligatorio, pianificazione e controllo, Credit Treasury, Liquidity/Asset Liability Management, processi di Tax & Procurement; inoltre assicura la produzione e l'invio di flussi di dati obbligatori per le Istituzioni di Vigilanza.

Relativamente ai servizi CRO, si garantiscono soluzioni applicative IT per i processi legati alla gestione del rischio.

La Business Line fornisce direttamente o indirettamente attività di Operations, nonché soluzioni IT alla Competence Line HR.

Infine, la Struttura gestisce le richieste della Competence Line Compliance tramite l'erogazione diretta dei servizi IT (per esempio legati alle piattaforme di Antiriciclaggio) e svolge il monitoraggio delle attività richieste ad altre Business Line.

Nel corso del 2016 la Business Line GES è stata interessata da una riorganizzazione interna, al fine di favorire una sempre più efficace collaborazione nella gestione delle tematiche regolamentari in comune tra Finance e Risk. Nell'ottica di un rafforzamento di questa strategia, è stata creata la nuova Product Line Finance & Credit Risk per promuovere ulteriormente l'allineamento e le sinergie tra CFO e Risk in termini di Data Management, Reporting e Applicazioni. La gestione del rischio di mercato, date le specificità, è stata invece tenuta distinta nella Product Line Financial Risk.

Sono state infine centralizzate tutte le competenze relative alla gestione e strategia dei Dati in un'unica Business Line di recente costituzione, Data & Analytics, che è diventata la controparte naturale della funzione di GDO della Banca, e a cui GES ha trasferito la responsabilità di alcuni suoi asset (Banca Dati, Core DWH).

Nel 2016 la Business Line Global Enterprise Services ha gestito un portafoglio progetti significativo, seppure in un trend di riduzione rispetto ai precedenti esercizi (circa 400 progetti per un corrispettivo di circa 142 milioni di euro verso i 158 milioni del 2015 e i 175 milioni del 2014).

Tra le più importanti progettualità dell'anno si citano:

- nell'area Credit Risk, AnaCredit, progetto lanciato dalla Banca Centrale Europea per rendere disponibile un archivio di dati centralizzato e granulare sul credito e sul rischio di credito. Questo archivio dati risponderà all'esigenza di rafforzare il ruolo di supervisione e gestione delle politiche di rischio e stabilizzazione finanziaria della BCE. Il programma, avviato quest'anno, proseguirà sino al 2018;
- in Accounting, la Business Line è stata impegnata significativamente nei programmi pluriennali di EBA e IFRS. Su IFRS in particolare quest'anno le attività sono state concentrate sugli stream Classification & Measurement (C&M) e Loan Loss Provision (LLP), e proseguiranno anche nel 2017. Sempre nell'area, l'applicazione per il Bilancio Individuale (SQUARE) è stata migrata sulla nuova piattaforma "LIBRA";
- nel contesto della costante attenzione alle tematiche di Liquidità, sono proseguiti nel corso dell'anno gli sviluppi e i rilasci in produzione all'interno dei seguenti programmi:
 - FinanceMIS: sistema unico di supporto alla raccolta ed elaborazione dei dati per l'analisi su liquidità e interest rate risk da parte delle strutture di CRO/CFO;
 - ALM: realizzazione di un sistema di Gruppo che consente, a partire dalle basi dati locali, un processo accentrato per la misurazione e gestione del IRRBB (Interest Rate Risk in the Banking Book) mediante uno strumento che supporti processi standard nonché simulazioni volte a stimare l'impatto di scenari alternativi (per esempio Stress Test EBA).
- nell'area del Financial Risk, la normativa introdotta dal Comitato Basilea (Financial Review of Trading Book – FRTB), prevede un'ampia revisione della metodologia e della reportistica nell'ambito del Rischio di Mercato, e le implementazioni che ne conseguono costituiscono il focus della Business Line GES in questo ambito. La componente obbligatoria minima richiesta alle banche è soddisfatta tramite lo sviluppo del nuovo Metodo Standard (SBA), che è stato realizzato nel corso dell'anno. Il programma continuerà nel triennio 2017-19 con l'implementazione dell'"Internal Model Approach" (IMA), finalizzato al riconoscimento di una riduzione del capitale di rischio;

Servizi al Cliente (SEGUE)

Business Line (SEGUE)

- **Compliance:** sono stati avviati i filoni progettuali legati alla realizzazione della nuova piattaforma integrata per coprire il Correspondent Bank Risk con il completamento dei rilasci per HVB e UniCredit Bank Austria, e quelli relativi alle nuove prescrizioni in materia di Market Abuse (finalizzati nella nuova piattaforma target Global MAR). Nel programma CRS, sono stati sviluppati i tool e la reportistica volte all'ottemperanza delle richieste delle Autorità Fiscali in materia di individuazione e scambio di informazioni tra Paesi riguardo i soggetti esteri residenti sul territorio. Infine, nell'ambito del programma ALBA sono stati realizzati numerosi interventi volti a implementare il Remediation Plan al fine di rendere disponibili alle Autorità competenti i dati richiesti (per esempio screening delle transazioni SWIFT, gestione in Anagrafe delle informazioni sugli Intermediate Shareholding);
- **HR:** in ambito HR il progetto più significativo è stata la migrazione delle procedure sulla piattaforma SAP (con go-live a ottobre) come definito nel programma Newton-HR Trasformation. Inoltre si ricorda lo sviluppo del nuovo Job Market Process, realizzato facendo leva sulla piattaforma web di e-recruiting per l'acquisizione di profili di interesse e una maggiore efficacia e facilità nell'acquisizione e nel processo dei dati;
- La Business Line GES è stata infine impegnata durante il trasferimento della Divisione CEE da Bank Austria a UniCredit S.p.A., coordinando tutte le attività di UniCredit Business Integrated Solutions.

Business Line Data & Analytics

La Business Line Data & Analytics garantisce la fornitura globale di servizi ICT volti alla gestione del ciclo di vita del dato e delle relative analitiche, e alla fruizione di soluzioni applicative "Big Data", "DWH", "Piattaforme Dati Specializzate" e "Cognitive Computing" garantendo nuove forme per elaborare e gestire l'informazione per i clienti del Gruppo e per le Business Line e Service Line della Società.

Sviluppatasi in un contesto di crescita esponenziale della generazione del dato (si stima che nel mondo il 90% dei dati sia stato creato negli ultimi due anni e l'80% di questi siano non strutturati) Data & Analytics (D&A) ha indirizzato industrialmente la necessità di trasformazione dei dati in informazione creando un vantaggio competitivo per il Gruppo e i suoi clienti.

D&A fornisce servizi ICT volti all'implementazione di soluzioni in ambito Data Processing e Data Products oltre a tecniche di Data Science quali Advanced Analytics e Machine Learning utilizzati nelle applicazioni e nei servizi forniti.

Supporta la strategia di gestione del Dato a livello di Gruppo definita dal Group Data Officer (GDO) e mette a disposizione competenze, strumenti e soluzioni tecnologiche di Data Integration, Data Modeling, Metadata Management, Data Quality, Data Profiling, Business Glossary, Information Policy

Management, Master Data Management, Reference Data Management, Analytics&Reporting, Datawarehouses&Data Marts, Hadoop&NoSQL, Stream Computing, Text Analytics, Data Security and Privacy.

Nel 2016 la Business Line ha gestito un portafoglio di progetti complessivo di circa 22 milioni di euro raddoppiando il volume rispetto al 2015 (circa 11 milioni di euro).

Nel corso del 2016 la Business Line ha intrapreso un percorso di crescita significativo passando da 58 FTE a circa 200 FTE su 5 Paesi (Italia, Romania, Ungheria, Austria e Germania).

Tale crescita è derivata dall'applicazione di un piano di assunzioni e dall'accentramento di attività precedentemente parte del perimetro delle Business Line Global Enterprise Services, Commercial Banking e Global Markets riferite alla gestione dei Datawarehouse e delle applicazioni di Business Intelligence e Reporting.

Lo sviluppo è stato accompagnato da una revisione organizzativa formalizzata in data 1.11.2016 che ha suddiviso attività e responsabilità su due linee industriali con specifiche e distinte competenze:

- **Innovative End-to-End Applications:** è responsabile di implementare le soluzioni applicative su framework tecnologico Big Data e di gestire il disegno, lo sviluppo e l'evoluzione delle metodologie e degli algoritmi di advanced analytics, data science, machine learning, cognitive computing, utilizzati nelle applicazioni e nei servizi forniti dalla struttura;
- **Data Management & Services:** è responsabile di gestire dati e informazioni (strutturate e non strutturate) dalle specifiche di business fino al disegno logico e fisico, di far evolvere le Architecture Data all'interno del perimetro della Business Line agevolando le interazioni con le diverse funzioni responsabili del Dato e della Capogruppo. Supporta l'introduzione - in accordo con le linee guida di Capogruppo - delle strategie di Data Governance e della loro gestione industriale; progetta, implementa e gestisce la modellazione dei Dati e le attività di Data Quality sulla base delle esigenze di business e di progetto e secondo le più stringenti normative e linee guida regolamentari.

L'attività è supportata come per le altre Business Line da una struttura di PP&M e da una struttura di Demand oltre che da una specifica area "Change Data & Analytics" volta a coordinare le attività progettuali della Business Line dalla fase di domanda al post go live e a supportare "Innovative E2E Applications" e "Data Management & Services" nell'esplorazione di nuovi use case basati su servizi di Data & Analytics volti ad ampliare e rafforzare i servizi offerti dal Gruppo.

L'obiettivo strategico della Business Line è quello di costituire un Enterprise Data Hub e relativa piattaforma di gestione della Data Governance mettendo a disposizione:

- CRM di nuova generazione sia in ambito Corporate che Retail;
- nuovi prodotti tecnologici e digitali come opportunità di sviluppo del concetto di Data Monetization;
- capacità di gestire l'intero ciclo di vita dei dati e l'accuratezza degli stessi per trasformarli in informazione.

Tra i più importanti traguardi dell'anno 2016 si citano un insieme di progetti tra cui:

- Programma Babel: è stata completata e messa in produzione la nuova piattaforma CRM integrata per il Corporate Italy che include: Performance Tracking, Client & Group Information, Opportunities Identification, Pipeline Management, Pricing and Profitability Simulation, Alert Deadline & Deadline Management. Sono state completate le attività di implementazione della piattaforma Babel CEE con progressivo roll-out in Romania, Ungheria, Repubblica Ceca, Slovacchia, Croazia e Bulgaria. Il programma GTB Spider è stato messo in produzione in Bulgaria e Romania. È stato avviato un assessment per l'estensione della piattaforma Babel al segmento CIB e al Corporate in Germania;
- Programma CRM Retail Italy: si è conclusa la fase di implementazione della nuova architettura su tecnologie Big Data e ha preso avvio l'integrazione di nuove componenti real time (bonifici e log Internet). È stata completata l'implementazione della funzionalità di analisi dei dati testuali attraverso tecnologia Natural Language Processing (NLP). È stato avviato un programma per la creazione di una nuova piattaforma Big Data per la gestione e la fruizione del dato commerciale su tutti i canali di vendita (Omnichannel) e lo sviluppo di un prototipo di Simulation Engine;
- Programma CRM Retail CEE: si è concluso lo sviluppo e l'industrializzazione di 24 modelli di Machine Learning per predire fenomeni di Churn su 6 Paesi della divisione CEE (Romania, Ungheria, Serbia, Croazia, Russia e Bulgaria). Sono stati avviati i lavori per la fase successiva il cui sviluppo di nuovi modelli per la gestione del Cross Selling partirà nel 2017;
- Data Products: sono stati potenziati gli algoritmi di clustering e benchmarking e introdotte nuove funzionalità per la gestione delle reti commerciali complesse;
- Data Governance: è stato avviato un programma triennale con l'obiettivo di assicurare un singolo punto di accesso e di sviluppo del dato integrando architetture, tassonomie e data dictionaries portando alla mappatura dei principali processi end- to-end del Gruppo.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line

Le Service Line sono accumulate dai seguenti compiti principali:

- monitorare, in collaborazione con le funzioni di Strategic Industrial Planning, la capacità produttiva, la performance e la qualità dei servizi erogati (SLA) anche attraverso la definizione di specifici indicatori;
- fornire servizi a livello internazionale assicurando che siano costantemente in linea con i livelli di servizio concordati, garantendo che gli attuali SLA siano rispettati;
- garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti/servizi forniti in conformità con le norme interne/esterne nonché con gli standard richiesti dal mercato;
- interagire con le Business Line al fine di fornire servizi in base al loro specifico ambito di competenza;
- interagire con altre funzioni aziendali, specialmente con Chief Security Office, HR, Organization & Logistics, Planning Finance & Administration, nonché con le funzioni Strategic Industrial Planning per lo sviluppo e l'organizzazione dei relativi aspetti come, rispettivamente:
 - sviluppo della strategia;
 - sviluppo della strategia di Business Continuity e Disaster Recovery;
 - gestione della formazione e delle metodologie;
 - sviluppo di competenze tecniche;
 - valutazione delle prestazioni e delle competenze delle risorse;
 - dimensionamento, modello organizzativo e riorganizzazione, processi industriali;
 - sviluppo della gestione della performance e relativi piani d'azione;
 - gestione della domanda e pianificazione della produzione;
 - responsabilità di budget inclusa la domanda generata dalla clientela;
- sviluppare strumenti di produzione e metodologie;
- sviluppare la fornitura di servizi;
- differenziare i modelli di servizio proposti in accordo con il diverso profilo competitivo dei componenti di Business Line impattati;
- eseguire/realizzare i progetti in tutti i Paesi.

Responsabile del coordinamento di tutte le attività delle strutture poste sotto la propria responsabilità il Banking Service Line Management si occupa di:

- sovrintendere la gestione delle Banking Service Line, di Banking Service Line Strategic Industrial Planning, di Global ICT Competence Centers Development e di Chief Security Office operando nell'ambito delle attribuzioni e dei poteri attribuitigli;
- elaborare il budget d'esercizio e predisporre i piani pluriennali per i settori posti sotto la sua responsabilità, fornendo ai livelli sottostanti le relative direttive di gestione e controllandone la corretta attuazione;
- individuare le strategie tecniche, commerciali, di continuità e gestionali e predisporre i programmi e i progetti operativi finalizzati alla migliore prestazione dei servizi da parte delle Banking Service Line e delle altre strutture poste sotto la propria responsabilità.

La Divisione si avvale di un rappresentante locale nella Branch tedesca, responsabile di assicurare il coordinamento e la sintesi di tutte le attività trasversali della Divisione che hanno impatto o sono effettuate nella Branch.

L'Infrastructural Service Lines Management è responsabile del coordinamento di tutte le attività delle strutture poste sotto la propria responsabilità, pertanto si occupa di:

- sovrintendere la gestione delle Service Line Real Estate e Procurement e Infrastructural Service Line Strategic Industrial Planning operando nell'ambito delle attribuzioni e dei poteri attribuitigli;
- elaborare il budget d'esercizio e predisporre i piani pluriennali per i settori posti sotto la propria responsabilità, fornendo ai livelli sottostanti le relative direttive di gestione e controllandone la corretta attuazione;
- individuare le strategie tecniche, commerciali, di continuità e gestionali e predisporre i programmi e i progetti operativi finalizzati alla migliore prestazione dei servizi da parte delle Service Line Real Estate e Procurement.

Service Line ICT Evolution

La Service Line ICT Evolution definisce gli standard delle Architetture Applicative e Infrastrutturali e ne segue l'evoluzione, fornisce supporto ai progetti ICT nella definizione e acquisizione delle soluzioni infrastrutturali, implementa i progetti ICT infrastrutturali nonché le metodologie e gli strumenti per la gestione dei progetti ICT e del ciclo di vita del software misurandone la qualità. Inoltre definisce e implementa nuovi servizi e iniziative in ambito DICT (ICT Distribuita).

La Service Line ICT Evolution, pertanto, coerentemente con le linee guida del Gruppo si occupa di:

- contribuire alla strategia ICT;
- gestire e monitorare l'architettura in un'ottica di costante evoluzione;
- consentire l'industrializzazione e l'adozione di soluzioni applicative e infrastrutturali innovative;
- validare il modello architeturale delle varie soluzioni proposte;
- garantire la qualità attraverso la definizione di adeguati processi, metodologie, strumenti e assessment mirati sui progetti ICT;
- stimare l'impegno complessivo in termini di sviluppo ICT e supporto applicativo sulla base della metodologia dei Function Point;
- gestire, integrare e ottimizzare le piattaforme per lo sviluppo applicativo, fornendo soluzioni avanzate a servizio dell'intero ciclo di vita del software;
- coordinare progetti strategici relativi all'area applicativa e infrastrutturale;
- gestire il demand dei servizi infrastrutturali, le soluzioni ingegneristiche correlate nonché progettare e implementare nuovi servizi per l'intero perimetro DICT (ICT Distribuita).

Nel corso dell'esercizio si è proseguito con il supporto all'iniziativa "Cloud", finalizzata a verificare l'applicabilità di servizi ICT on demand (applicativi e infrastrutturali) assicurando una maggiore efficienza in termini di costo, flessibilità e time-to-market garantendo nel contempo il pieno rispetto delle direttive privacy, dei requisiti regolamentari, delle norme di sicurezza e di rischio.

Si è altresì rafforzato l'impegno su varie iniziative "Blockchain" volto a testarne l'applicabilità a casi d'uso bancari, gli aspetti tecnologici, di sicurezza e scalabilità, e in particolare:

- la Service Line è membro attivo del Consorzio "R3" nato per creare un network globale di oltre 40 banche che condividono piattaforma e standard "Blockchain";
- Pagamenti Internazionali: la Service Line è tra i membri attivi del gruppo di lavoro "Ripple Global Payment Steering Group" il cui obiettivo è definire standard, regole e framework per i pagamenti globali;
- Trade Finance: è stato completato un progetto pilota ed è in fase di valutazione la partecipazione a possibili iniziative di consorzi tra banche;
- Markets: relativamente al Forex Trade si è sviluppata e rilasciata in produzione una soluzione di riconciliazione degli ordini di FX, senza la necessità di ricorrere a enti centrali di validazione.

La componente "Architetture" ha contribuito alla definizione delle linee guida e alla stesura del disegno della nuova piattaforma digitale denominata "DGSIG" che ha l'obiettivo di modernizzare il Core Banking con un approccio incrementale, modulare e basato su una piattaforma open API (Application Program Interface).

La componente "Application Engineering" ha inoltre contribuito all'industrializzazione della Service Oriented Architecture (SOA) e della relativa Governance, con l'obiettivo da un lato di rendere più flessibile e monitorabile lo sviluppo applicativo dall'altro di consolidare e rinnovare i framework di sviluppo delle applicazioni di Front End.

In collaborazione con le Business Line e facendo leva sulla metodologia dei "Function Point" si è ulteriormente rafforzata l'industrializzazione delle attività di analisi e monitoraggio della produttività e dell'efficienza dello sviluppo e della manutenzione applicativa. Sul "Run" applicativo sono stati dimensionati circa 5 milioni di Function Point riconducibili a circa 2.800 applicazioni, mentre sul "Change" applicativo sono stati puntualmente valutati progetti per circa 300 milioni di euro.

Nell'ambito delle attività di evoluzione e industrializzazione di processi e piattaforme si è:

- supportato le Business Line in circa 2.700 iniziative adottando un approccio innovativo di controllo della qualità facendo sempre leva sul Comitato - Technical Qualified Opinion (TQO);

- gestito e finalizzato circa 2.200 richieste di componenti infrastrutturali / servizi verso V-TServices;
- esteso alle diverse aree di business il controllo dei progetti e il monitoraggio dei rilasci software facendo leva sul tool di Release Management;
- finalizzato un assessment per valutare l'applicabilità del modello DevOps all'interno della Società definendo un possibile approccio personalizzato in considerazione di pratiche e tool già presenti;
- avviati i cantieri di studio per predisporre la messa in esercizio del sistema operativo Windows 10 in sostituzione dell'attuale Windows 7.

Nell'ambito dell'iniziativa di diffusione della cultura digitale nel Gruppo si è infine concluso con successo l'assegnazione di circa 50.000 tablet ai dipendenti del perimetro Italia con l'introduzione di una nuova tecnologia in grado di far coesistere applicazioni enterprise e applicazioni consumer.

Service Line ICT Deployment & Production

La Service Line ICT Deployment & Production è responsabile di gestire tutte le tematiche ICT relative alle release hardware e software, di coordinare ed eseguire le attività di test e il successivo rilascio.

Inoltre, supervisiona il regolare funzionamento dei Data Center e gestisce i contratti di Outsourcing di natura infrastrutturale (coinvolgendo le competenti funzioni aziendali), le tematiche legate alla gestione delle licenze nonché la pianificazione e l'ottimizzazione della capacity delle risorse ICT infrastrutturali.

La Service Line ICT D&P, pertanto, si occupa di:

- realizzare e mantenere il landscape architetturale (cartografia e configuration);
- definire e mantenere soluzioni di Release Management per le diverse piattaforme tecnologiche, garantendone inoltre l'utilizzo all'interno dell'Azienda;
- gestire, integrare e ottimizzare gli ambienti di test, progettando protocolli standard per i test applicativi e promuovendo i test automatici;
- coordinare ed eseguire le attività di test, garantendo la qualità e il funzionamento degli ambienti, armonizzando i processi standard cross-country;
- gestire il packaging e il processo di distribuzione del software e fornire gli ambienti di test del DICT;
- gestire i Data Center rilevanti per le attività della Società supervisionando il regolare funzionamento;
- garantire l'approvvigionamento e la delivery dell'hardware ICT periferico in continuità con il ciclo di vita dello stesso;
- garantire e fornire un supporto tecnico immediato per il Top Management;
- agire, per quanto riguarda i servizi infrastrutturali ICT, come

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line (SEGUE)

Retained Organization (RTO) centrale con la responsabilità per l'intera Divisione, facendo leva anche sul contributo delle altre Service Line;

- gestire gli aspetti contrattuali, il budget e la relazione con gli Outsourcer sotto la responsabilità della Service Line e i principali fornitori IT;
- promuovere e gestire il processo di license management;
- gestire la pianificazione della capacity delle risorse infrastrutturali ICT promuovendone l'ottimizzazione.

Nel corso dell'esercizio sono state gestite le attività ICT connesse a tematiche regolamentari e di controllo interno (Audit, Risk, Compliance).

La funzione di Contract Management ha portato a regime processi di governance, budget, gestione del contratto e di interfaccia.

È stato adottato un approccio strutturato per le fasi del rinnovo dei contratti di manutenzione con i maggiori vendor tecnologici, in ottica di controllo dei costi e razionalizzazione delle risorse: è stato avviato uno studio di fattibilità per la definizione del processo interno relativo al Software Asset Management (SAM) e le tematiche di Product Lifecycle Management. È stato finalizzato il quinto amendment al contratto con V-TServices, inclusivo di alcuni contract change che hanno comportato un abbattimento della baseline charge, ed è stato avviato e concluso il progetto di benchmarking per la torre Mainframe. Inoltre si è portato a termine il progetto di verifica e ricalcolo delle risorse incluse nella baseline ed è stato effettuato l'update del Risk Assessment relativo al contratto con V-TServices.

Sono state sviluppate numerose iniziative a supporto delle fasi di test del ciclo di vita del software:

- è stato realizzato un servizio centralizzato di test automation, esteso anche alle piattaforme mobile, che consente di eseguire automaticamente le attività di no-regression test;
- è stata avviata un'iniziativa finalizzata alla virtualizzazione dei servizi presenti negli ambienti di test, con l'obiettivo di ridurne i costi e la complessità di gestione e di fornire strumenti più efficaci fin dalle prime fasi di sviluppo del codice;
- è proseguita la diffusione del servizio centralizzato di performance test a supporto dei progetti applicativi, disponibile anche per le piattaforme mobile;
- la struttura della Test Factory ha infine supportato alcune delle più importanti iniziative del Gruppo, quali ad esempio Mach, GIMB, Firma Mia, Credit Revolution, Victory, Buddy Bank.

Si è intervenuti inoltre nella fase di Release Management: il modello è stato esteso a tutte le aree di business ed è stata avviata un'attività finalizzata a integrare la valutazione del rischio legato ai rilasci.

Sono stati potenziati gli strumenti di code scan, per analizzare il codice scritto in diversi linguaggi di programmazione.

In conformità con i requisiti richiesti dalla Circolare 263 di Banca d'Italia la Service Line ICT Deployment & Production nel corso del 2016 ha completato, in collaborazione con la società Value Transformation Services, la cartografia degli asset applicativi e infrastrutturali per tutte le circa 3.400 applicazioni di produzione incluse nel catalogo applicativo di UniCredit Business Integrated Solutions. È stata inoltre avviata ed è in corso un'attività di data cleansing finalizzata a garantire e mantenere un alto livello di qualità dei dati del catalogo applicativo e del repository delle componenti infrastrutturali. Sono infine stati adeguati i processi di change management e di configuration management per garantire la manutenzione continua dei dati di cartografia.

Nel rispetto dei requisiti sono stati e verranno predisposti sia ambienti di test complessivi sia processi industriali per la pianificazione della capacità tecnica.

Nel corso dell'anno si è quindi proseguito con l'adeguamento della soluzione di Disaster Recovery e la Service Line ICT Deployment & Production ha provveduto sia al continuo adeguamento delle infrastrutture a copertura delle applicazioni a supporto dei processi sistemici (attualmente tutte le applicazioni sistemiche e/o su piattaforme Mainframe e/o utilizzatrici del Front End standard di Gruppo -XFrame - sono configurate in modo da garantirne la completa protezione), sia ad adeguare il rimanente perimetro, costituito da Asset IT caratterizzati da una soluzione di Disaster Recovery, mediante l'adozione di appositi pattern che consentono l'adeguata copertura dei sistemi stessi (configurazione "Twin Metro" o "Campus", soluzione di High Availability locale, snapshot, risk mitigation sui backup). Il test finale del programma si svolgerà nel primo trimestre del 2017 a eccezione del perimetro Teradata per il quale le tempistiche sono differite. L'introduzione di un approccio industriale ha favorito migliori economie e l'utilizzo di best practice e, insieme all'introduzione di tecnologie innovative (per esempio storage flash), ha consentito il generale miglioramento dell'architettura ICT.

È stato messo a regime il processo di Capacity Management (avendo in considerazione laddove possibile gli input provenienti dal demand) che evidenzia il trend sulle singole piattaforme tecnologiche al fine di attivare le conseguenti azioni di potenziamento e ridistribuzione delle risorse.

L'ottimizzazione delle risorse infrastrutturali è stata promossa cercando di individuare spazi di intervento in grado di consentire una riduzione della spesa IT, mantenendo intatta la qualità del servizio; in parallelo sono state avviate azioni di ottimizzazione dei sistemi.

Nell'ambito del Gibson Transformation Program sono stati infine completati i 22 progetti previsti dal contratto con V-TServices, ottenendo - nell'anno - un aumento della standardizzazione dei sistemi, l'introduzione di sistemi di monitoraggio più puntuali e la predisposizione dell'ambiente del Private Cloud (OSY3).

Service Line ICT Quality & Service Management

La Service Line ICT Quality & Service Management gestisce i processi operativi ICT, monitora il Service Level Agreement (SLA) definito con i clienti e con i provider esterni della Società, definisce le azioni finalizzate a ottenere un continuo miglioramento dei servizi offerti e gestisce tutte le attività relative al supporto tecnico agli utenti, studiando e proponendo nuove soluzioni per migliorare il servizio. Inoltre, la Service Line misura la qualità ICT attraverso indicatori di performance, definendo eventuali azioni di miglioramento.

La Service Line, pertanto, si occupa di:

- gestire (in ottica di supervisione, sviluppo, coordinamento) i Processi Operativi ICT come Incident Management, Problem Management, Change Management, Availability Management agendo inoltre come SPOC verso gli Event Incident Crisis Coordinator e autorizzando le change in produzione, in coordinamento con la SL ICT Deployment & Production;
- garantire, attraverso una governance operativa e integrata volta a mettere in atto un processo di miglioramento continuo, gli SLA definiti con:
 - i clienti interni per i servizi ICT (operando come service integrator fra i differenti Service Provider interni ed esterni);
 - gli Outsourcer e con i Provider esterni;
- progettare ed eseguire i processi di supporto all'utente, studiando e proponendo nuove soluzioni per migliorare il servizio, definendo e implementando inoltre i tool adatti a garantire un approccio integrato;
- fungere da interfaccia operativa per conto di tutte le strutture produttive della Società nei confronti degli utenti interni ed esterni;
- gestire i contenuti del Knowledge Management Systems (KMS);
- effettuare il supporto tecnico di primo e secondo livello per i sistemi periferici, agendo inoltre verso i provider con azioni volte ad avere un continuo miglioramento del servizio;
- gestire la manutenzione di hardware e software per i sistemi periferici (per esempio la pianificazione e la gestione degli interventi, il sistema di assistenza, la manutenzione di impianti installati), in base agli SLA definiti con i clienti interni;
- agire come Quality Function misurando la qualità ICT della Società attraverso Key Performance Indicator, definendo e operando eventuali azioni di miglioramento verso le Business Line e le Service Line con lo scopo di migliorare la qualità complessiva del Servizio ICT;
- gestire i processi per l'assessment, il monitoraggio e la reportistica di minacce e controlli ICT in cooperazione con i responsabili degli applicativi.

Nel corso dell'anno 2016 la Unit ICT Operation Services, parte integrante della Service Line è stata impegnata in varie attività:

- implementazione del tool IOG (ICT Operational Governance), uno strumento innovativo di raccolta e analisi dei dati quali:
 - availability;
 - BQI e BQI per Digital Agenda;
 - altri indicatori di sintesi relativi ai Major incident.

Il tool ha favorito la produzione di analisi complesse sull'andamento di dati storici finalizzate a produrre previsioni di trend a fronte di cambiamenti di contesto.

- partecipazione a diversi progetti ICT (per esempio Global Payment Platform, Cloud Business Services) al fine di garantire l'esecuzione di processi standard di Incident Management e SLA Monitoring;
- collaborazione nelle diverse fasi del progetto Gibson Transformation Program quali:
 - revisione degli schedule del contratto;
 - definizione di nuovi servizi quali Cloud, Hybrid IT;
 - integrazione del processo di incident tra i provider esterni.

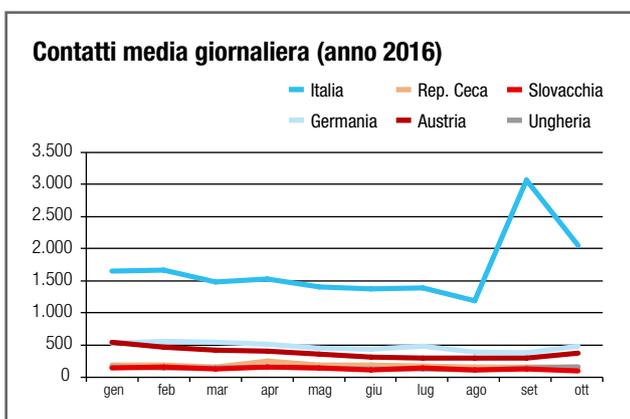
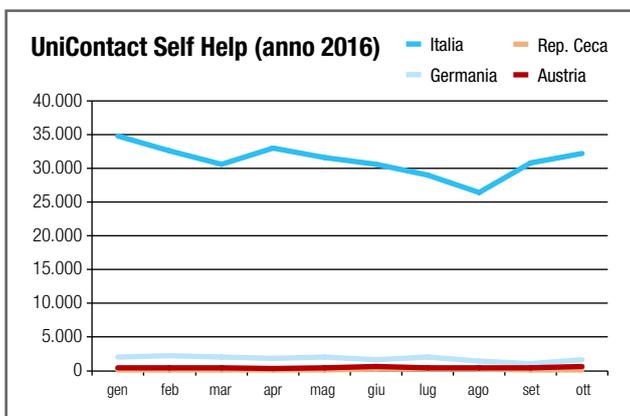
All'interno della Service Line, inoltre, intervengono:

- PP&M Client Support: si occupa della produzione di report per uso interno e per i clienti, contribuisce all'organizzazione della Service Line (monitoraggio, verifica dei livelli di servizio, staffing) con l'obiettivo di identificare i fattori critici e le possibili aree di miglioramento;
- Technical and Strategic Governance: cura e promuove l'applicazione delle linee guida per le attività di supporto, svolge il ruolo di RTO (Retained Organization) per il provider esterno Tata Consulting relativamente all'attività di I livello di supporto tecnologico e favorisce la pianificazione e il lancio di iniziative strategiche per le piattaforme tecnologiche utilizzate dai contact center;
- UniContact: supporta e gestisce l'Azienda attraverso l'omonimo portale in cui sono contenute informazioni complete che descrivono le procedure e le modalità di accesso ai servizi interni;
- Project Test Support: verifica, attraverso cicli di test, la qualità del software rilasciato ai clienti, limitando gli impatti sugli utenti;
- Contact Center/Application and Technical Support: opera localmente in Austria, Germania, Italia, Romania (per il perimetro Italia), Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria garantendo la tempestiva gestione delle richieste dei clienti; partecipa attivamente al coordinamento e monitoraggio di potenziali incidenti che impattano direttamente sull'operatività; contribuisce all'integrazione delle informazioni contenute in UniContact.

Nel 2016, per il perimetro Italia, il numero dei contatti giornalieri relativi alla piattaforma di SelfHelp (UniContact) si è attestato intorno ai 31.150 (in diminuzione rispetto all'anno 2015) evidenziando un'ulteriore riduzione dei volumi dei contatti attraverso i canali one-to-one (phone, ticket online) che contano circa 1.600 contatti giornalieri.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line (SEGUE)



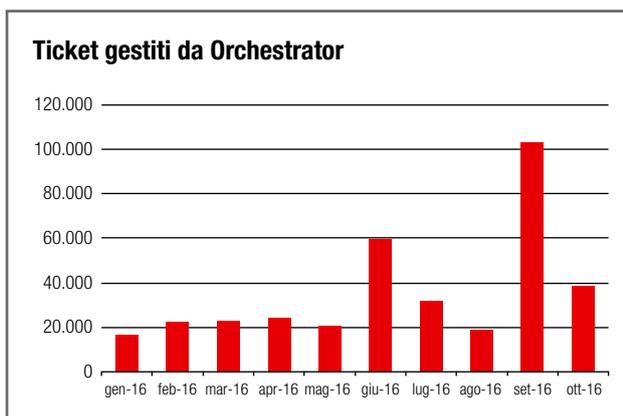
In Germania e Austria, l'anno 2016 è stato caratterizzato da un maggiore utilizzo di UniContact con conseguente riduzione dei contatti medi giornalieri (rispettivamente 480 per la Germania e circa 300 per l'Austria); l'andamento risulta invariato, rispetto all'anno precedente, per la Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria.

Nel corso dell'anno 2016 la Service Line ha inoltre collaborato attivamente a progetti di notevole importanza per la Società e il Gruppo; in particolare per il perimetro Italia, si segnalano:

- Progetto Victory: creazione della NewCO denominata Cordusio SIM, società del Gruppo dedicata al Wealth Management per offrire servizi di gestione e consulenza per gli investimenti alla clientela con un patrimonio finanziario superiore ai 5 milioni di euro;
- Credit Revolution: creazione di un'unica piattaforma avente l'obiettivo di razionalizzare tutti i processi e i prodotti delle operazioni di credito. In particolare, per l'anno in corso, i prodotti rilasciati sono stati: Prestiti Finalizzati, Scoperti di conto e Locazione facile, Carte di credito;
- Open Desk: implementazione del cruscotto unico di interfaccia con varie applicazioni;
- Tablet4employee: consegna dei tablet ai dipendenti del perimetro Italia che hanno aderito all'iniziativa;
- Progetto "My agent": accesso via VPN alle applicazioni UniCredit

e tools IT da parte degli agenti garantendo loro l'esecuzione dell'attività in mobilità;

- Orchestrator: automazione dei processi di gestione dei ticket senza l'intervento dell'operatore.



La Service Line è stata infine coinvolta in rilevanti progetti che caratterizzeranno l'anno di esercizio 2017:

- Italy Bank 4.0: riorganizzazione del network delle Divisioni Retail e Corporate;
- Progetto Mach: migrazione dal sistema informativo EuroSIG a Core System in Repubblica Ceca;
- Progetto GIMB (Global Internet and Mobile Banking): progettazione di un unico front end per l'Internet Banking in 3 paesi: Italia, Austria e Germania.

Service Line Security

La Service Line Security gestisce tutte le attività per quanto riguarda i servizi di sicurezza, in ottemperanza alle Security Group Rules, in conformità con le leggi e i regolamenti locali e in allineamento con le linee guida e le preposte strutture di Capogruppo, atti a prevenire e gestire qualsiasi evento criminale/dannoso o interruzioni delle attività di business che potrebbero danneggiare l'Azienda, i beni materiali e immateriali e/o avere impatto negativo sui clienti. Svolge anche attività di controllo interno con l'obiettivo di supportare il business quotidiano della produzione.

La Service Line pertanto si occupa di:

- partecipare attivamente ai progetti di Gruppo atti a implementare e/o cambiare soluzioni di sicurezza, nonché a valutare, sviluppare, aggiornare e monitorare tutte le tematiche relative alla Sicurezza, sia attraverso specifici contratti di servizio sia operando direttamente;
- supportare le strutture competenti di Holding, secondo le necessità, nella stesura delle Global Operational Instructions (GOI) sulla sicurezza (istruzioni tecniche) che devono essere emanate da Capogruppo;

- coordinare e mantenere aggiornato il processo della valutazione del Rischio ICT Security, sia tramite lo svolgimento di tutte le necessarie attività di prevention e investigation finalizzate alla mitigazione del rischio, sia attraverso il monitoraggio dei livelli di esposizione e la corretta gestione delle tecnologie di sicurezza, identificando nel contempo contromisure e un appropriato rapporto costi/benefici;
 - essere punto di riferimento all'interno del Gruppo per lo sviluppo di soluzioni di sicurezza per il perimetro di competenza, anche attraverso la valutazione massiva di dati e trend su tematiche inerenti alla sicurezza in allineamento con le competenti strutture di Capogruppo;
 - definire gli standard per la sicurezza e disegnarne le architetture, anche attraverso la selezione di prodotti/tecnologie per gli ambienti del Gruppo, sulla base delle linee guida delle competenti strutture di Capogruppo;
 - definire e implementare specifiche metodologie e metriche, in allineamento con le linee guida emanate dalle competenti funzioni della Capogruppo, secondo le necessità per fornire soluzioni di sicurezza atte a mitigare qualsiasi rischio operativo per l'intero Gruppo;
 - fornire servizi di sicurezza fisica (sistema elettronico di controllo degli accessi, videosorveglianza, guardiana, ecc.) e di cash in transit management per il solo perimetro Italia, prevenendo e riducendo al minimo qualsiasi tipologia di danno a persone e beni in coordinamento con le competenti strutture della Capogruppo;
 - fornire un servizio antifrode attraverso la definizione e il disegno di soluzioni di prevenzione, di sistemi di rilevamento e la manutenzione di servizi, di processi e di analisi di "Rischio e Frode" per i business "Direct Channels" e "Cards Issuing/Acquiring", in allineamento con le preposte strutture di Capogruppo;
 - eseguire e verificare l'adeguatezza dei controlli interni relativi ai processi di Operations per il perimetro italiano, anche interagendo con tutte le strutture coinvolte (per esempio le Business Line, Risk Management) allo scopo di proporre i necessari controlli e di cooperare all'implementazione di tool per la mitigazione dei rischi esistenti;
 - supportare lo sviluppo e l'implementazione di appropriati sistemi e strumenti antifrode per il Core Banking;
 - disegnare e sviluppare soluzioni per la sicurezza di sistemi centrali atte a proteggere le infrastrutture tecnologiche e a supportare i bisogni che hanno origine principalmente nei servizi interni e infrastrutturali assicurandone l'efficacia implementativa dei principi definiti;
 - garantire l'allineamento fra le Legal Entity del Gruppo, per il perimetro di competenza, e i circuiti internazionali di pagamento per le attività inerenti alla generazione e scambio di chiavi abilitative criptate;
 - sviluppare e gestire un sistema integrato inerente ai meccanismi di identità e di autorizzazione attraverso:
 - la gestione e la manutenzione dei sistemi di controllo degli accessi ai dati basati su profili/ruoli;
 - il monitoraggio e il continuo allineamento dei profili di accesso alle risorse ICT;
 - la garanzia del corretto funzionamento dei profili.
 - interagire e fornire tutte le necessarie informazioni alle competenti strutture della Capogruppo al fine di assicurare l'implementazione di un modello di servizio di sicurezza integrato;
 - curare i rapporti con le Forze dell'Ordine e le Istituzioni di Sicurezza al fine di garantire un costante ed efficace rapporto di collaborazione sul territorio con l'obiettivo di tutelare al meglio gli interessi del Gruppo, nel pieno rispetto della normativa nazionale e aziendale e in allineamento con le altre competenti strutture di Capogruppo.
- Nel corso dell'esercizio corrente sono state sviluppate e supportate le seguenti iniziative:
- PNG: (Stream wp8). Realizzazione di un aggregatore e correlatore di eventi di sicurezza fisica e logica che consentirà di collegare tutti i sistemi sorgente. È stato utilizzato un sistema Big Data per l'elaborazione e la correlazione dei dati raccolti con conseguenti presentazioni e dashboard di sintesi dedicate ai vari livelli di gestione degli stati critici.
 - APT Defensive Solution. Introduzione di una soluzione per la protezione da attacchi informatici mirati (Advanced Persistent Threat), atta a identificarne i segnali su layer diversi (per esempio mail, client, traffico di rete) e in diversi momenti (durante un attacco e post). Tali attacchi sono sempre più frequenti e sfruttano svariate tecniche di diffusione quali social engineering, spam, malware.
 - Network MAP. Introduzione di una soluzione per il monitoraggio attivo di tutti i componenti dell'IT network per una mappatura in tempo reale e una verifica dello stato globale (in termini di health, patching level e configurazioni degli apparati).
 - Protezione delle Utenze Tecniche operanti sul sistema informativo gestito della Società. Rilascio iniziale di uno strumento a supporto del cambio periodico delle password relative alle utenze tecniche operanti sulle sezioni più critiche dell'infrastruttura IT. Nel corso del 2017 verrà esteso il perimetro di copertura.
 - Framework di Identity and Access Governance. È stato migliorato con l'obiettivo di permettere un maggiore controllo degli Access Right assegnati ai dipendenti della Società e di UniCredit S.p.A.. Procedure e strumenti specifici sono stati introdotti per assicurare una certificazione periodica dei diritti di accesso e l'identificazione delle Toxic Combination.
 - Fraud Risk Assessment. Rilascio di un tool (fruibile da tutti i CSO tramite la intranet di Gruppo) che implementa una metodologia sviluppata in collaborazione con GISO al fine di identificare i livelli di rischio e pianificare i relativi investimenti per implementare le necessarie mitigazioni.
 - Piattaforma Antifraud Core Banking (MEMENTO). Identificazione di minacce di frodi interne ed esterne legate ai servizi bancari tradizionali (per esempio ordini di pagamento in filiale, assegni). Viene affiancata da Network Link Analyzer come strumento aggiuntivo al fine di poter visualizzare anche eventuali connessioni tra eventi che identificano un pattern potenzialmente fraudolento.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line (SEGUE)

Service Line Enterprise Solutions

La Service Line Enterprise Solutions individua e guida tutte le iniziative di ottimizzazione e standardizzazione della macchina operativa delle Business Line, finalizzate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi offerti, nonché al contenimento dei relativi costi, in coerenza con le strategie aziendali e in collaborazione con le Business Line e Product Line. Inoltre, è direttamente responsabile della gestione dei servizi ICT interni con particolare attenzione alla qualità e all'ottimizzazione dei costi attraverso la costante ricerca di efficienze nello svolgimento di attività manutentive (Run) e progettuali (Change). Svolge anche attività amministrative con l'obiettivo di supportare il business quotidiano e gestisce la formazione in materia di tematiche ICT.

All'interno della Service line Enterprise Solutions intervengono:

- **PM & ICT Training Center.** Si occupa di qualificare e abilitare risorse interne e/o nuove secondo le tipologie di figure professionali richieste internamente, rispondendo altresì a specifiche esigenze in accordo con le strategie aziendali e di Gruppo e in stretta collaborazione con HR e le Business Line.

- **S2P Centralized Services.** Si occupa di sostenere la componente ICT nella gestione amministrativa dei processi Source To Pay and External Time Reporting, sia per attività di Run sia di Change, assicurando una gestione centralizzata delle attività (per esempio caricamento nei sistemi delle richieste di acquisto, conferme relative ai beni e/o servizi ricevuti).

Svolge altresì attività di reporting avanzato e fornisce una consulenza ai propri stakeholder per affrontare temi di Compliance e Procurement.

Nel 2016 è stato consolidato il perimetro delle attività gestite su entrambi i processi, sono state gestite delle task force su diversi perimetri (setup Procurement Dashboards, Baseline V-TServices, Real Estate) ed è stata garantito il supporto in iniziative cross.

- **Standardization and Improvement.** Si occupa direttamente e indirettamente di re-engineering di processi, che siano essi del perimetro Operations, ICT, Real Estate o E2E. Lavora e collabora con le diverse strutture interne e con altre società del Gruppo, mettendo a disposizione le proprie persone o supportando con attività di coaching, training e training on the job.

Nel corso del 2016 l'attività principale è stata rivolta al Programma Document & Case Management, secondo pillar del Programma di Gruppo Digital Agenda, dove alle attività di re-engineering è stata unita l'attività di PMO del programma in collaborazione con Group Organization. Questa esperienza ha consentito di intervenire su circa 40 processi E2E nei perimetri mature market, facendo partire già 12 progetti e 4 studi di fattibilità. In parallelo si è migliorato ulteriormente l'approccio Lean Six Sigma facendo leva su strumenti innovativi di digitalizzazione (per esempio la smaterializzazione all'origine, l'OCR, il Case Manager e la Robotica) per favorire la centralizzazione delle attività residuali che impattano

le filiali. Due esempi sono i progetti SEPA e F24 per UniCredit. L'implementazione con rilascio finale atteso per maggio 2017, è avvenuta con approccio agile, in continuità con l'esperienza di Payments Investigations.

Si è proseguito con i training Lean Six Sigma, superando la quota di 1.900 persone formate e allargando ulteriormente il gruppo di istruttori interni. Con il coaching le Black Belt (figure chiave di livello avanzato) sono riuscite a portare a termine 15 progetti in diversi perimetri (per esempio UniCredit Bank in Russia e Romania) facendo certificare una efficienza di 66 FTE (57 perimetro CEE di Gruppo e 9 interni alla Società), l'ottimizzazione del Lead Time e il miglioramento della customer satisfaction.

Nel corso dell'anno la struttura è stata premiata in occasione dei LSS Awards 2016 organizzati da Lean in Finance. All'interno di un panel di circa 15 società concorrenti, multinazionali del settore industriale e dei servizi, UniCredit Business Integrated Solutions ha ricevuto i premi Leader del Cambiamento e Velocità del Valore.

- **UniCredit Business Integrated Solutions Tools.** Si occupa di:
 - fornire le soluzioni applicative a supporto dei processi di Business e del sistema dei controlli;
 - garantire gli strumenti a supporto della produttività e del monitoraggio dell'operatività dei back office (IMS/GIS);
 - supportare applicativamente la richiesta di servizi standard interni con i relativi processi di lavorazione (ticketing), garantendone l'integrazione con gli analoghi servizi di fornitori/clienti esterni;
 - supportare, in collaborazione con la struttura di Organizzazione, il processo di gestione della domanda passando attraverso le attività di stima, analisi di fattibilità, allocazione delle risorse, pianificazione e monitoraggio;
 - supportare completamente i processi di Fleet Management (sourcing, gestione magazzino, fornitura/sostituzione delle apparecchiature, manutenzione, ribaltamento costi);
 - fornire soluzioni informatiche a supporto della gestione integrata (sia lato property sia facility) degli asset immobiliari di Gruppo;
 - controllare e rappresentare secondo modelli standard il livello di conformità ai regolamenti interni ed esterni dei processi (GRC);
 - misurare le performance industriali della Società attraverso la raccolta e la classificazione di dati, basate su tecniche di Data Warehousing, ed il calcolo di indicatori di produttività e di costo;
 - garantire processi di reporting (di governance, gestionale e operativo) a supporto delle decisioni della Società e di altre Legal Entities del Gruppo;
 - garantire le soluzioni applicative a supporto della internalizzazione dei processi di document management precedentemente esternalizzati (Business Transformation Insourcing);
- **UniCredit Business Integrated Solutions Tools** ha inoltre al suo interno 5 funzioni:
 - **GCC Real Estate Tools.** Nel corso del 2016 sono state consolidate le principali soluzioni applicative (su piattaforma Maximo) a supporto della gestione del patrimonio immobiliare di Holding sia per le attività amministrative e contabili (raccordi contabili e segnaletici, ribaltamento costi, gestione tabelle millesimali,

gestione assemblee condominiali) sia per la manutenzione programmata, straordinaria e riparativa e le incombenze di legge (fiscaltà, gestione amianto).

Sono state rilasciate e consolidate soluzioni a supporto del censimento e della catalogazione degli impianti tecnologici e delle relative apparecchiature dislocate negli immobili del Gruppo. Tali soluzioni consentono anche la catalogazione e la geo-localizzazione degli arredi, degli apparati di sicurezza e delle opere d'arte con la costituzione di una base dati storica.

È proseguita nel 2016 la sperimentazione degli strumenti per il controllo remoto dei consumi energetici delle filiali.

- GCC Business Intelligence Smart Office. Nel corso dell'esercizio hanno registrato significativi sviluppi: il Customer Portal per il controllo dell'analisi industriale dei dati, la piattaforma di reporting attraverso l'utilizzo di Visual Analytics e il sistema integrato ORS per Holding.

Nel 2016 è stata inoltre effettuata una profonda revisione architettonica della piattaforma PPM che ha portato a incrementarne notevolmente le prestazioni e i livelli di servizio. In particolare è stata rilasciata una nuova funzionalità a supporto del processo di demand verso V-TServices.

- GCC Process Support Tools. Nel 2016 è proseguito il processo di consolidamento ed evoluzione della piattaforma di Gruppo per la rappresentazione integrata di processi e controlli avviando il percorso di migrazione da Mega 2009 e GRC a Mega Hopex.
- GCC Asset Management & Cartography tools. Durante il 2016 è stata realizzata la migrazione della gestione degli asset periferici su HP Asset Manager in Repubblica Ceca e Slovacchia. Sono state con successo sperimentate anche soluzioni innovative basate su Cloud per la gestione in mobilità di alcune funzionalità relative alla gestione degli asset.
- GCC First Level Support Tools. È proseguito il rilascio di soluzioni a supporto dell'operatività del back office in Austria e in Italia basati sulla piattaforma Remedy. La stessa piattaforma è stata anche integrata con successo con soluzioni innovative di case-management (Pega) recentemente introdotte nel Gruppo allo scopo di rendere ancora più efficienti i processi di Back Office. In particolare è stata rilasciata una soluzione informatica a supporto delle investigazioni nell'area pagamenti.

Alla Service Line è stata infine assegnata la struttura Operations Services Outsourcer Interface che si occupa di agire, per quanto concerne i servizi Operations (archiviazione e stampa documenti, servizi postali, trattamento assegni, ordini di pagamento e supporti magnetici), in qualità di RTO Operativa nei confronti degli Outsourcer.

Service Line Real Estate

La Service Line Real Estate supporta la Capogruppo nella gestione e ottimizzazione del portafoglio immobiliare di proprietà e in locazione; gestisce e ottimizza il budget sia per i costi sia per gli investimenti;

promuove e monitora progetti e transazioni immobiliari svolti da altre Legal Entity; assiste la Capogruppo nell'esercizio delle attività di governance in ambito Real Estate.

La Service Line Real Estate è responsabile di:

- proporre e implementare una strategia globale per la gestione del portafoglio, conformemente alle policy di Gruppo;
- pianificare, eseguire e monitorare i progetti immobiliari quali per esempio: aperture, rinnovi, allocazione degli spazi, chiusure;
- pianificare e fornire servizi di facility management con l'obiettivo di mantenere l'efficienza e la continuità operativa dei beni immobiliari;
- pianificare e fornire servizi di construction con l'obiettivo di ottimizzare costi e tempi e migliorare la qualità di tutti i progetti di trasformazione dei beni immobiliari;
- svolgere servizi di amministrazione degli immobili in relazione al portafoglio usato dalle Banche (ovvero: allocazione dei costi ai clienti interni, gestione del contratto d'affitto, registrazione fiscale e pagamento, spese di condominio, ecc.);
- supervisionare e monitorare gli investimenti patrimoniali del Gruppo in fondi immobiliari e in società veicolo (SPV) gestiti da terzi e fornire servizi di consulenza su questioni immobiliari;
- supportare le altre Legal Entity nell'attuazione di progetti immobiliari.

Nel corso dell'anno la Service Line si è concentrata principalmente sulle seguenti attività:

- vendita del portafoglio non strumentale, con transazioni per oltre 450 milioni di euro (di questi circa 250 milioni in Italia, i restanti in Germania e Austria);
- progetti di razionalizzazione e redistribuzione degli spazi in linea con i dettami dello Smart Working per gli immobili strumentali del Gruppo sia in Italia (Milano, Verona, Torino, Napoli e a tendere anche Roma) sia in Europa (Vienna, Monaco, Belgrado);
- progetti di ottimizzazione e trasformazione della rete commerciale.

In Italia è proseguita l'attività di dismissione di immobili non strumentali e nel corso del 2016 è stata perfezionata la cessione a Morgan Stanley SGR del portafoglio Great Beauty, tre immobili di pregio nel centro di Roma locati a Pubbliche Amministrazioni, per complessivi 225 milioni di euro. La Service Line ha inoltre concluso oltre 60 ulteriori transazioni immobiliari per circa 25 milioni di euro complessivi, afferenti alle società UniCredit S.p.A., Salone S.p.A. e Nuova Compagnia Partecipazioni S.p.A..

Si è consolidato il ruolo di Arianna (www.ariannaunicredit.eu), il portale immobiliare ideato dalla Service Line Real Estate che offre a tutti gli utenti l'opportunità di acquistare o affittare gli immobili non strumentali di proprietà di Società del gruppo UniCredit in Italia, in modo semplice e trasparente, senza spese di intermediazione né provvigioni. Arianna gestisce un portafoglio costituito da oltre 1.000 immobili, in prevalenza di natura commerciale (uffici, ex filiali, magazzini). Nel corso del 2016, il sito ha registrato oltre 300.000 accessi, che hanno generato più di 4.000 manifestazioni di interesse.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line (SEGUE)

Con riferimento agli immobili strumentali, si segnala l'ottimo risultato del progetto di rinegoziazione dei contratti di locazione (denominato Kill The Rent) che, dalla data di avvio del progetto nel 2009, ha generato una riduzione complessiva dei canoni di circa 46 milioni di euro. Sempre nell'ambito delle iniziative relative alla riduzione delle locazioni passive, si evidenziano due importanti operazioni per la città di Milano: la stipula dell'accordo per il recesso anticipato dal contratto di locazione dell'immobile sito in via Santa Margherita 2 e l'invio della disdetta per l'immobile di piazza Cordusio al fine di completarne il rilascio entro luglio 2017. Le due operazioni consentono un significativo risparmio di costi fino al 2026 (durata dei contratti originali).

La Service Line Real Estate Italy ha inoltre proseguito le attività relative al progetto Smart Working, basato sul concetto di "sharing economy" applicata agli spazi di lavoro, ossia sul passaggio dall'uso esclusivo all'accesso libero alle postazioni. Sono stati disegnati luoghi ancora più adatti a soddisfare le reali esigenze lavorative nei diversi momenti della giornata, con l'introduzione di postazioni differenziate (è stato aumentato il numero delle sale riunioni di diverse dimensioni, creati punti di incontro informali, luoghi dove concentrarsi, spazi dove è garantita la privacy).

Nel corso del 2016 in Italia sono stati trasformati ulteriori 28.000 mq negli immobili di UniCredit Tower e via Livio Cambi a Milano e Magazzini Generali a Verona, portando a 52.000 i mq complessivi dall'avvio del progetto.

Le risorse coinvolte nel 2016 sono state circa 2.000, che si aggiungono alle altre 2.000 risorse coinvolte negli anni precedenti. In particolare, a Verona, il nuovo Headquarter Magazzini Generali è stato il primo immobile italiano "nativo" Smart Working a essere completato; sono state trasferite circa 900 risorse del Gruppo consentendo il completamento del Piano Città di Verona, caratterizzato dal rilascio di 9 edifici e da un saving di oltre 7 milioni di euro per anno.

A Napoli, grazie alla completa riqualificazione impiantistica e architettonica dell'immobile, è stato ultimato il piano di ottimizzazione con il consolidamento di circa 250 risorse nel palazzo di proprietà sito in via Verdi 18. Ciò ha consentito il rilascio di 3 immobili in locazione (complessivamente 5.000 mq) per un saving complessivo pari a circa 2,5 milioni di euro.

A Reggio Emilia è stato dato avvio al progetto di ristrutturazione dell'immobile di via Rivoluzione D'Ottobre, che ospita 570 risorse su 12 livelli e 5.400 mq: i lavori prevedono la trasformazione in open space dei piani ufficio e la loro completa riqualificazione funzionale e spaziale, il risanamento strutturale ed estetico delle facciate e la risistemazione delle aree comuni.

È stata inoltre avviata un'analisi per individuare possibili piani di ottimizzazione nelle città medio-piccole a oggi non incluse nel perimetro dei Piani Città; a risultato sono stati progettati e pianificati interventi di razionalizzazione e ottimizzazione degli spazi ufficio nelle città di Trieste, Potenza, Parma e Modena.

La Service Line Real Estate Italy ha inoltre supportato il lancio della nuova società di Wealth Management Cordusio SIM, con l'individuazione e la ristrutturazione:

- della sede romana di via Bertoloni, operativa da ottobre 2016;
- della sede principale di Milano in via Borromei che sarà attiva nel corso del 2017;
- delle restanti sedi in Italia, tra cui Napoli, Torino, Bologna, Verona e Firenze, in spazi già detenuti dal Gruppo.

Nel 2016 sono proseguite le attività di audit energetico sui grandi immobili e sulle reti di filiali, con conseguente individuazione di piani puntuali di azioni di efficientamento. Nell'ambito di queste attività, sono stati installati sistemi di metering per il monitoraggio dei consumi su circa 1.200 immobili. Questi nuovi sistemi vanno a integrare il sistema di telecontrollo Adverto per il monitoraggio del corretto funzionamento degli impianti di climatizzazione presenti. Sempre nell'ambito dei sistemi di gestione evoluta degli immobili, nel nuovo building in Smart Working di Verona Magazzini Generali è stato realizzato il primo sistema di Real Time Occupancy Monitoring, in cui ogni postazione individuale/sala meeting è in grado di comunicare il proprio stato (occupata e in uso, occupata e temporaneamente non in uso, libera) al fine di:

- favorire una gestione quantitativa degli spazi, con la possibilità di ridimensionare lo share delle postazioni di lavoro sulla base di evidenze reali e individuare le aree maggiormente utilizzate e quelle di minor successo, per poter adeguare il layout alle reali necessità delle persone;
- migliorare l'esperienza, con una gestione evoluta delle prenotazioni delle sale riunioni/altre aree comuni;
- comunicare con il sistema di climatizzazione tramite il Building Management Systems (BMS) al fine di ottimizzare i set-point di temperatura e le portate dell'aria primaria per una gestione più sostenibile dell'immobile.

È proseguito il piano di ottimizzazione della rete con una riduzione ulteriore di 231 filiali (501 dal 2014) passando così da 3.283 a 3.052 filiali retail sul territorio nazionale e garantendo 15 milioni di euro di saving ulteriore.

Nel 2016 si sono inoltre conclusi 243 interventi che hanno portato il numero complessivo di filiali trasformate a 700. In particolare sono stati completati:

- 124 interventi di ristrutturazione completa relativi al progetto RUN (Rethinking UniCredit Network), che ha consentito di applicare in toto il nuovo modello di filiale OPEN;
- 119 interventi Smart Desk che consentono di applicare alcune direttive del modello RUN agli spazi adibiti al cliente.

Inoltre, è stato sviluppato e realizzato, in via prototipale, presso la filiale di via Carducci a Milano, un nuovo modello di filiale, caratterizzato da:

- un'area di front-end dedicata all'accoglienza del cliente;
- la presenza di un Customer Manager proattivo e di postazioni di front office non assegnate;
- la gestione in pool dell'area di back-office.

Il nuovo modello si propone di:

- ottimizzare l'efficienza degli spazi, avvalendosi dell'introduzione del back-office in pool e della non assegnazione delle postazioni;
- massimizzare la Customer Engagement attraverso un miglioramento dell'accoglienza e dell'interazione con il cliente;
- aumentare l'opportunità di cross selling/upselling grazie all'accoglienza diretta.

Infine, è stato avviato il progetto My Self che mira ad aumentare l'automazione all'interno delle filiali, mediante l'installazione di casse automatizzate posizionate in vicinanza delle aree di attesa, favorendo i canali automatici/remoti. Nel 2016 sono state installate 68 macchine in tutte le regioni italiane.

Prosegue l'impegno per ottimizzare la Mobile Branch di UniCredit, filiale mobile di circa 6 mq in legno e vetro progettata nel 2015 dall'architetto Matteo Thun. Nel corso del 2016 sono state infatti implementate alcune nuove funzionalità digitali quali l'accesso alle applicazioni di filiale, il Wi-Fi pubblico, l'arricchimento del digital signage esterno con funzionalità di video interaction e face recognition.

La Mobile Branch è stata installata a Milano in Piazza Castello in occasione della finale di Champions League di maggio e a ottobre a Trieste in occasione della Barcolana.

Sono proseguiti i lavori per il Campus di Vienna, iniziati nel 2015, il cui termine è previsto nel 2018.

Il Gruppo occuperà 2 dei 5 edifici che costituiscono l'intero complesso, che si estende per una superficie superiore a 300.000 mq. Grazie all'applicazione dei principi dello Smart Working e all'ottimizzazione degli spazi, l'intervento consentirà di consolidare 8 uffici direzionali in un'unica sede, garantendo una riduzione di circa 80.000 mq complessivi. Riguardo ai progetti sulla rete, anche in Austria sono proseguiti il rilascio delle agenzie (33 alla fine dell'anno) e il piano delle ristrutturazioni delle filiali esistenti secondo il progetto Smart Banking, che ha coinvolto, dall'avvio del progetto, circa 50 agenzie.

In Germania prosegue il progetto del Campus di Monaco che prevede il rilascio di 2 uffici direzionali, con il trasferimento delle risorse nelle esistenti sedi di Tucherpark ed Arabellapark. Nel 2016 è stato completato il lavoro di ristrutturazione della Torre di Arabellapark secondo i principi dello Smart Working, portando la capacità di occupazione a 1.400 persone (con un aumento di circa il 20%). Nel corso del 2020 è prevista la finalizzazione del polo di Arabellapark, con il completamento del corpo basso che accoglierà ulteriori 1.700 persone, portando così a 3.100 la capacità di occupazione.

Le condizioni favorevoli del mercato immobiliare in Austria e Germania hanno consentito di superare i 200 milioni di euro di vendite.

Circa 100 milioni di euro provengono da operazioni che hanno interessato il patrimonio non strumentale di Bank Austria, nello specifico delle società Universale International Realitäten GmbH e Immobilien Holding GmbH che, sulla scia dei successi conseguiti nel corso del 2015, hanno contribuito in maniera rilevante ai risultati del 2016 con dismissioni per circa 70 milioni di euro.

In Germania le vendite hanno superato la soglia dei 130 milioni di euro. Le operazioni più rilevanti hanno riguardato lo European Office Fund, che ha concluso la cessione di tre proprietà ad uso ufficio, situate a Göteborg, Norimberga e Lipsia, per un controvalore superiore ai 100 milioni di euro.

Nei Paesi dell'Europa centro-orientale, sono stati completati i primi progetti interamente implementati in Smart Working, che hanno consentito il consolidamento e l'ottimizzazione degli Uffici Direzionali nelle città di Belgrado e Iasi. L'ufficio di Iasi, interamente dedicato ai dipendenti di UniCredit Business Integrated Solutions, ospita circa 600 persone in uno spazio di 7.000 mq (con un target di 700 al 2018); quello di Belgrado, che è il risultato del consolidamento di 3 precedenti edifici, ospita 746 persone in 6.400 mq.



Veduta interna della sede di Iasi.

Prosegue il piano di implementazione delle agenzie secondo il modello Branch of the Future, diventato uno standard nel perimetro CEE, in Bulgaria, Serbia, Bosnia e Croazia. Ad oggi il nuovo modello è stato implementato in circa 50 filiali.

Infine, anche per il perimetro CEE è stato sperimentato con successo il modello Mobile Branch; in Croazia e in Romania, grazie ai soddisfacenti risultati commerciali, il modello è stato adottato in modo permanente e affianca le filiali tradizionali.

Service Line Procurement

La Service Line Procurement si occupa dell'acquisto di beni e servizi a supporto del Business, contribuendo in maniera efficace al presidio e alla razionalizzazione dei costi esterni.

Servizi al Cliente (SEGUE)

Service Line (SEGUE)

La Service Line, pertanto, ha la funzione di:

- definire e proporre una visione unica e un approccio omogeneo lavorando in stretta collaborazione con le altre Funzioni di Gruppo;
- acquistare beni e servizi, facendo leva su economie di scopo e di scala al fine di ottenere il massimo da potenziali sinergie;
- svolgere indagini e ricerche di mercato con grande attenzione sia all'innovazione negoziale sia a termini e condizioni della fornitura;
- vagliare i fornitori, partecipare a gare d'appalto, negoziare e monitorare a livello globale e locale le condizioni favorevoli per l'approvvigionamento di beni, servizi e attrezzature;
- attraverso la conoscenza del mercato supportare il Business, con soluzioni di prodotti/servizi innovativi per ottimizzare i costi e assicurare livelli di qualità elevati;
- monitorare i fornitori, con particolare attenzione a quelli strategici, valutare l'efficacia della relazione e promuovere azioni di miglioramento.

Alla Service Line Procurement è inoltre assegnata la struttura di Central Sourcing deputata alle negoziazioni globali al fine di promuovere la standardizzazione di prodotti e servizi facendo leva sui volumi generati dal Gruppo. In ciascun Paese è presente un presidio locale definito Procurement Office dedicato alla gestione dei servizi in conformità con le specificità locali e le legislazioni territoriali.

Durante l'anno la Service Line Procurement ha proseguito nelle attività già evidenziate nel corso del precedente esercizio e si è focalizzata su:

- IT Services: è proseguito ulteriormente il processo di consolidamento del numero di fornitori coinvolti nelle attività di sviluppo applicativo. Le modalità di ingaggio sono sempre più improntate al ricorso alla gara sulla piattaforma di Gruppo di i-Faber e in particolare all'acquisizione di servizi che siano confezionati nella formula turnkey ossia con assunzione totale da parte del provider delle responsabilità legate ai servizi offerti, garantendo standard di qualità pattuiti, tempi di consegna concordati, e il budget prefissato. In quest'ottica anche i processi di acquisto sono stati modificati per perseguire questo obiettivo;
- lancio del programma di rinegoziazione dei contratti più rilevanti, con l'intento di migliorare il profilo di costo del Gruppo. Infatti, la Sourcing Strategy è parte integrante delle leve industriali azionate dal Gruppo. Insieme ai contratti in essere di valore rilevante, anche quelli che in passato non sono stati aggiudicati attraverso un processo di gara sono parte del programma di rinegoziazione;
- Budget Freeze: il processo avviato lo scorso anno in collaborazione con il CFO ha portato anche nel 2016 risultati rilevanti, rimettendo nella disponibilità del CFO/Società quote significative di budget resesi disponibili a fronte di negoziazioni effettuate da Procurement;
- a seguito delle modifiche introdotte in materia di processo di acquisto delle spese di consulenza, Procurement e Cost Management di Gruppo hanno implementato un processo di monitoraggio periodico in Italia, Germania e Austria, finalizzato alla

rendicontazione al Top Management dell'andamento delle spese e al ricorso agli strumenti di gara. Ulteriore miglioramento del livello di pianificazione delle attività di negoziazione con i fornitori di Gruppo (processo di procurement demand management), che nel 2016 ha raggiunto il 90% delle spese previste nel perimetro Global;

- completamento dell'attività di qualifica dei fornitori appartenenti al relativo albo che, in ottemperanza alle regole di compliance di Gruppo, garantisce un adeguato presidio dei rischi operativi e reputazionali;
- revisione del processo di monitoraggio delle attività di Procurement, finalizzato a un miglior presidio quotidiano dei volumi di shopping cart e ordini in transito e al conseguente disbrigo ordinato dei carichi di lavoro lungo la filiera amministrativa.

Si sono ottenuti risparmi per oltre 444 milioni di euro (pari al 15% dei volumi negoziali), raggiungendo 1 miliardo e 755 milioni di negoziato in aste online.

Società controllate integralmente

UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH

La società è stata iscritta al Registro delle Imprese presso il Tribunale Commerciale di Vienna sotto il nome Infrastruktur Holding GmbH il 6 aprile 2004. Il nome della società è stato cambiato in UGIS Austria GmbH nell'esercizio 2011 e poi in UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH nel corso dell'esercizio 2012. La sede legale della società è a Vienna 1090, Nordbergstrasse 13.

Con un contratto di cessione del 10 maggio 2011, UniCredit Bank Austria AG ha venduto tutte le azioni di UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH a UniCredit Global Information Services S.C.p.A., Milano (ora UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.). Quest'ultima è dunque attualmente l'azionista unico di UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH.

In data 31 dicembre 2010 UGIS S.C.p.A. ha conferito la sua filiale austriaca a UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH. In una ulteriore fase di riorganizzazione, Bank Austria Global Information Services GmbH, Vienna (BAGIS) si è fusa con UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, in base ad un accordo stipulato in data 20 giugno 2011. Il capitale sociale di UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH è stato aumentato a € 1.200.000.

In data 18 gennaio 2012, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH è stata fusa con UniCredit Business Partner GmbH (UCBP, società conferente).

Con un ulteriore accordo del 20 febbraio 2013, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH si è fusa con DOMUS FACILITY Management Sagl (DOMUS GmbH), Vienna.

Il 1° marzo 2012, i servizi di HR (amministrazione buste paga) di UniCredit Bank Austria AG (Bank Austria) e la gestione delle buste paga, delle pensioni, del travel management, della formazione e gestione organizzativa sono stati trasferiti a UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH.

A partire dal 1° giugno 2012, la gestione contabile del personale è stata affidata a una joint venture tra UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. e Hewlett Packard Italia, Milano. La società si chiama ES Shared Service Center S.p.A. e ha la funzione di sviluppare e gestire in modo uniforme tutto il personale del gruppo UniCredit.

A partire dal 1° gennaio 2014 UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH ha acquisito tutte le azioni di Domus Clean Reinigungs GmbH. UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH (già UGIS Austria GmbH) è inclusa nel bilancio consolidato di UniCredit.

A fine 2015 UniCredit Bank Austria ha dato inizio a un piano di ristrutturazione della divisione retail (noto come Bank Austria Reloaded) rivedendo l'attuale modello di business e orientandosi verso una semplificazione della gamma dei prodotti offerti e a un aumento dell'efficienza dei processi. A seguito di tale piano è stato richiesto a UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH una riduzione di costi che la società fattura a Bank Austria. Nel corso del 2016 si è cercato di raggiungere l'obiettivo con le seguenti iniziative:

- decommissioning delle applicazioni non più in uso;
- ottimizzazione delle licenze e consolidamento dei rapporti con i vendor ICT;
- incremento dell'efficienza nelle diverse aree operative.

Il progetto avviato nel 2015 finalizzato allo sviluppo di un sistema di nuovi servizi per la clientela retail ha avuto un'accelerazione nel 2016 e per il 2017 si prevede la possibilità di allargare la gamma dei servizi on line usufruibili dalla clientela.

Nel 2016 la Banca ha confermato il suo modello di business di Banca Universale e ha avviato un processo di revisione del business retail che comporterà una notevole riduzione di costi nei prossimi anni.

Uni IT S.r.l.

La controllata Uni IT, società certificata UNI EN ISO 9001:2015, ISO 27001:2014 e ISO IEC 20000:2011 fornisce servizi volti a migliorare l'efficienza della gestione amministrativa degli Enti.

Dal 2015 è iscritta all'Albo dei Conservatori di AGID.

Tale accreditamento, necessario per fornire il servizio di Conservazione alla Pubblica Amministrazione, garantisce - anche ai privati - un elevato livello in termini di qualità e sicurezza ai sensi delle normative vigenti.

Fortemente orientata alla qualità del servizio e alla soddisfazione della clientela, si prefigge di:

- costituire un punto di riferimento sul mercato delle Pubbliche Amministrazioni per l'offerta di prodotti e servizi avanzati;
- essere partner per l'ottimizzazione delle attività di Tesoreria e di altri servizi innovativi;
- offrire al mercato la soluzione Ordinativo Informatico, anche in modalità ASP, per innovare e qualificare i processi amministrativi e l'interscambio tra Ente e Tesoriere;
- assicurare un costante sviluppo della Soluzione tale da mantenerla una riconosciuta realtà in ambito nazionale;
- offrire al mercato, sia pubblico sia privato, il Servizio di Conservazione dei documenti informatici.

Partecipazioni (SEGUE)

Società controllate integralmente (SEGUE)

A tal proposito anche nel 2016 ha proseguito nell'adeguamento della Soluzione alle previsioni dell'attuale normativa, in ottica - sia lato utenza sia lato Tesoriere - di massimizzazione dei benefici, contenimento dei costi e controllo dei rischi.

La Soluzione Mandato Informatico funge da interfaccia tra le applicazioni degli Enti Pubblici e il sistema di Tesoreria. Sfruttando tecnologie di firma digitale, coniugate ai più alti standard di sicurezza, viene assicurato lo scambio del flusso dati con il Tesoriere in condizioni di certezza delle informazioni, efficacia dei controlli e rapidità nei pagamenti, nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente e delle indicazioni di Banca d'Italia.

La Soluzione di Uni IT offre i seguenti vantaggi:

- eliminazione dei flussi cartacei da e per la Tesoreria;
- eliminazione dei flussi cartacei da Ente a Beneficiario con notifica tramite e-mail quando i pagamenti si rendono disponibili;
- riduzione del tempo impiegato nelle attività di ricerca;
- archiviazione e conservazione dei documenti sottoscritti con firma digitale con opzione di ristampa, inclusi i documenti istruiti dalla Tesoreria;
- ottimizzazione degli spazi di lavoro e soluzioni logistiche a seguito della dematerializzazione degli atti;
- controllo tempestivo sui flussi di spesa e di incasso;
- accelerazione dei tempi e dei processi di pagamento;
- controllo e monitoraggio dei flussi trasmessi alla Tesoreria;
- verifica online dello stato del documento presso la Tesoreria;
- soluzione attivabile in tempi brevi e di semplice utilizzo.

Il trend di crescita del 2016, conferma la validità e le potenzialità dei servizi offerti da Uni IT. La soluzione Mandato Informatico, servizio di punta della Società, infatti, è stata utilizzata da 772 Enti Pubblici, geograficamente dislocati in 18 regioni.

Gli ordinativi trattati nell'anno sono stati circa 9,7 milioni. Un'ottantina i sistemi contabili interfacciati, al fine di migliorare l'efficienza nel trattamento dei dati delle Tesorerie. Due i data center sedi dell'applicazione.

Il servizio, ormai consolidato, di conservazione dei documenti informatici, contava a fine anno, 347 clienti.

I ricavi da servizio si sono attestati a 3,758 milioni di euro. L'esercizio si è chiuso con un utile, ante imposte, di 399.246 euro.

Uni IT ha realizzato e attivato un servizio che consente alla Pubblica Amministrazione con responsabilità di controllo su altre Entità di monitorarne costantemente l'operato, anche al fine del contenimento dei costi, ed è alla continua ricerca di possibili spazi di crescita in ambiti collegati o complementari alle attività attualmente svolte. Inoltre, utilizzando strumenti informatici e fornendo ai propri Clienti - Pubblica Amministrazione e Banche - servizi che consentono una significativa riduzione nel consumo di carta, contribuisce alla salvaguardia delle risorse ambientali.

Consorzio QuenIT

Il servizio erogato da PL Cards di UniCredit Business Integrated Solutions, attraverso il Consorzio QuenIT, per la gestione delle loyalty è proseguito anche nel 2016, garantendo un'eccellente affidabilità e continuità di servizio; le principali funzioni che compongono il servizio sono le seguenti:

- gestione delle transazioni loyalty end-to-end;
- gestione della rete di accettazione dei pagamenti Bancari e Petrol da Punto Vendita;
- customer services di I e II livello per i gestori eni;
- servizi di assistenza e manutenzione on site;
- prevenzione e controllo frodi loyalty;
- servizio di assistenza specialistica e sviluppo software.

A inizio anno, a seguito di gara, eni ha introdotto un nuovo fornitore di Pos. Per tale ragione a QuenIT ha implementato il Porting della soluzione su Pos Ingenico (al momento disponibile solo su device Verifone), soluzione che comprende l'applicazione Loyalty, quella petrolifera, quella di ricarica di carte prepagate e l'applicazione di orchestrazione carte.

Nella seconda parte del 2016 è stata resa disponibile sul primo migliaio di stazioni di servizio eni la soluzione sviluppata da QuenIT di Mobile Loyalty e Vouchering integrata con l'app di pagamento EniPay (soluzione utilizzabile sia in self service, sia in cassa per il pagamento in modalità e-commerce).

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit Business Integrated Solutions nelle sedute del 16 giugno e 27 luglio u.s. ha approvato la realizzazione del Progetto Link che ha previsto il trasferimento alla società SIA S.p.A. del business relativo al processing in ambito monetica attualmente gestito dalla Product Line Cards di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. e da UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH e, contestualmente, la stipula di un contratto di outsourcing decennale per la prestazione da parte di società del gruppo SIA dei servizi di processing già gestiti dalla Card Factory.

Alla data di chiusura dell'esercizio UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. non detiene più la partecipazione nel Consorzio QuenIT in quanto ceduta alla società P4cards S.r.l. nell'ambito del progetto Link.

Società collegate

Accenture Back Office and Administration Services S.p.A.

La società ABAS S.p.A. opera come joint venture tra il gruppo UniCredit e il gruppo Accenture ed è dedicata all'erogazione di servizi di Back Office in ambito ciclo attivo e passivo.

Dal 1° aprile 2013, a seguito del conferimento da parte di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. del proprio ramo d'azienda "Invoice Management", la società detiene una partecipazione in ABAS S.p.A. del 49%.

Nel corso del quarto anno di esercizio sono proseguite da parte di ABAS le attività oggetto del contratto senza criticità di rilievo.

Per l'Invoice Management nel corso del 2016 i livelli di servizio rilevati (Service Level Agreement) sono stati migliori dei valori target attesi malgrado il non completo raggiungimento dei livelli di servizio a carico delle società beneficiarie (Operation Level Agreement).

Di seguito si evidenziano i principali accadimenti:

- avvio, a partire da marzo 2016, dei nuovi servizi di Gestione Utenze ed Emissione e Riconciliazione Mandati relativi all'area Real Estate Administration;
- conduzione, a partire dal mese di marzo 2016, da parte di un team di Accenture Corporate di un Internal Audit sulla joint Venture ABAS relativamente alle aree Finance, Human Resources, Payroll, Procurement e Information Technology. I risultati dell'audit hanno confermato che i processi adottati relativamente alle aree in ambito sono 'compliant' e non evidenziano aree di rischio.

Per quanto riguarda i servizi di Application Outsourcing (AO) i livelli di servizio rilevati si confermano in linea con i target attesi e non si evidenziano significative criticità.

Relativamente ai due perimetri "UniCredit Business Integrated Solutions Application Cluster" e "UniCredit Application Cluster" i ticket ricevuti e gestiti nel corso dell'esercizio sono stati circa 5.800 con una riduzione di quasi il 50% rispetto all'anno precedente evidenziando come la soluzione SAP sia da considerarsi stabilizzata, ancorché le attività di manutenzione evolutiva continuino a essere rilevanti.

Relativamente al perimetro "UniCredit Business Integrated Solutions Application Cluster", tra le attività di manutenzione evolutiva si rileva, l'iniziativa "My Supply", volta all'ottimizzazione e automazione dei processi di gestione dei rapporti con i fornitori.

In ultimo, i servizi di Infrastructure Outsourcing non hanno evidenziato particolari criticità nella gestione operativa, assicurando un servizio stabile e sotto controllo, rispettando i livelli di servizio attesi.

Nel mese di novembre 2016 è stato sottoscritto da ABAS con UniCredit il contratto "Document Management" della durata di 7 anni.

La Società ha chiuso il Bilancio d'esercizio al 31 agosto 2016 con un Utile netto pari a € 280.727 e Ricavi per vendite e prestazioni pari a € 14.837.393.

La gestione operativa, economica e finanziaria è in capo al socio Accenture Managed Services S.p.A., anche a fronte degli accordi contenuti nei Patti Parasociali sottoscritti dalle parti.

Il numero dei dipendenti in forza alla data del 31 agosto 2016 è pari a 99 unità, di cui 78 sulla sede di Trieste e 21 sulla sede di Roma. Il numero di risorse part-time è pari a 34 unità, di cui 28 sulla sede di Trieste e 6 sulla sede di Roma.

Per quanto riguarda i contenziosi in essere si evidenzia l'esito favorevole del 1° grado della causa collettiva intentata dai dipendenti ABAS di Trieste presso il tribunale di Trieste.

ES Shared Service Center S.p.A.

La società, costituita nel 2012 e di cui UniCredit Business Integrated Solutions detiene il 49% del capitale sociale, opera come joint venture tra il gruppo UniCredit e il gruppo Hewlett Packard (oggi Hewlett Packard Enterprise - HPE) per realizzare i servizi previsti nel contratto, sottoscritto in data 24 aprile 2012, avente a oggetto la fornitura di servizi nell'area Risorse Umane.

In particolare tale contratto tra la ES Shared Service Center S.p.A. (ES SSC) e UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., dalla durata di 15 anni, ha a oggetto la gestione dei servizi amministrativi per le risorse umane facenti parte del gruppo UniCredit.

ES Shared Service Center S.p.A. si propone, da un lato, il conseguimento di livelli di efficienza incrementali nel tempo al fine di ridurre i costi di servizio al gruppo UniCredit e, dall'altro, il perseguimento di una strategia di sviluppo verso il mercato esterno che permetta l'acquisizione di clienti terzi e la generazione di business addizionali.

HPE ha la gestione economico, finanziaria e operativa della Società.

Nel corso del 2016 è continuato il programma di migrazione delle procedure informatiche (hardware e software) di UniCredit Business Integrated Solutions, Italia e Austria, sui sistemi di HPE.

Alcuni rilasci rilevanti sono avvenuti anche per l'Italia nel corso del 2016; a marzo l'attivazione dei processi di Compensation & Bonus

Partecipazioni (SEGUE)

Società collegate (SEGUE)

Pool e a ottobre il trasferimento dei processi di Time Mgmt, dai sistemi UniCredit Business Integrated Solutions ai sistemi SAP.

Nel corso del 2017 si completerà il programma di migrazione delle procedure HR sul sistema SAP.

Value Transformation Services S.p.A.

Il piano esecutivo del progetto Gibson si è perfezionato con il conferimento, in data 1° settembre 2013, da parte di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., del ramo d'azienda "Infrastrutture Tecnologiche", inerente il perimetro italiano e tedesco, alla NewCo Value Transformation Services S.p.A. (V-TServices), costituita e controllata da IBM Italia S.p.A..

A seguito della predetta operazione, UniCredit Business Integrated Solutions detiene il 49% del capitale sociale.

La gestione operativa, economica e finanziaria di V-TServices è in capo al socio IBM Italia S.p.A. anche a fronte degli accordi contenuti nei Patti Parasociali sottoscritti dalle parti. È peraltro opportuno rilevare come il contratto di servizio, sottoscritto da UniCredit Business Integrated Solutions e V-TServices contestualmente al perfezionamento dell'operazione societaria, preveda al suo interno meccanismi di governance atti a garantire un opportuno presidio e coinvolgimento del management di UniCredit Business Integrated Solutions su tutte le tematiche e le decisioni ritenute rilevanti ai fini della qualità e dell'economicità del servizio prestato.

Avviato nel 2014, il Programma di Disaster Recovery sta procedendo alla messa in sicurezza, in collaborazione con V-TServices, degli asset IT a supporto dei processi sistemici e critici, in accordo con i nuovi requisiti normativi della Circolare 263 di Banca d'Italia.

Sono state completate e testate con successo le attività di implementazione relative al perimetro sistemico e sono attualmente in corso le attività di implementazione relative al perimetro critico, il cui completamento avverrà entro dicembre 2016 al fine di predisporre il test finale nel primo trimestre 2017. L'iniziativa di resiliency, scaturita dalle analisi effettuate durante il DR program, continuerà nel prossimo anno.

Nel corso del 2016 è stato siglato il fifth amendment (19/04/2016) al contratto con V-TServices, con effetto retroattivo dal 1 gennaio 2016, che ha previsto la riapertura della torre Network in sotto-torri, la riduzione della baseline charge relativa ad alcuni contratti TLC (Austria e Slovacchia) non novati e non identificati durante la Post Contract Verification chiusa a dicembre 2014, e infine l'eliminazione di un service recipient dal Contratto, con conseguente erogazione di RRC a favore di UniCredit Business Integrated Solutions.

Sempre nel corso dell'anno è stata avviata e portata a termine l'attività di Benchmarking in riferimento alla torre Mainframe, che ha evidenziato un risultato positivo relativamente alla fee di UniCredit Business Integrated Solutions rispetto alla media di mercato. Inoltre è stato effettuato l'update del Risk Assessment del contratto con V-TServices.

Nell'ambito del Gibson Transformation Program sono stati completati i 22 progetti previsti dal contratto con V-TServices, ottenendo - nell'anno - un aumento della standardizzazione dei sistemi, l'introduzione di sistemi di monitoraggio più puntuali e la predisposizione dell'ambiente del Private Cloud.

In data 23 dicembre 2016 è stato rinegoziato il contratto di outsourcing tra UniCredit Business Integrated Solutions, V-TServices e IBM che ha previsto:

- l'estensione della durata del contratto di 3 anni fino al 2026;
- la revisione dei volumi in considerazione dei consumi effettivi sostenuti finora e la revisione dei prezzi;
- un nuovo piano di trasformazione in favore delle nuove tendenze tecnologiche (per esempio abilitanti per l'adozione del cloud) e ulteriore ottimizzazione delle infrastrutture IT e delle prestazioni della rete;
- la definizione di una governance contrattuale migliorata sia attraverso l'implementazione di nuovi strumenti e metriche sia attraverso il potenziamento del flusso di dati, consentendo quindi una migliore qualità del servizio.

Informativa sull'attività di direzione e coordinamento di società

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. appartiene al Gruppo Bancario UniCredit ed è soggetta all'attività di direzione e coordinamento di UniCredit S.p.A..

Rapporti con le Società del Gruppo

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. svolge servizi di outsourcing a favore delle banche/società del Gruppo.

Le banche/società del Gruppo forniscono a UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. diversi servizi tra i quali:

- servizi finanziari di concessione di linee di credito e di finanziamenti;
- servizi di internal auditing;
- servizi di locazione di immobili;
- servizi vari amministrativi fra i quali quello relativo all'amministrazione del personale.

La Società aderisce all'istituto del Consolidato fiscale con la Capogruppo UniCredit S.p.A. dall'esercizio 2004.

Tutti i rapporti intrattenuti con le società del Gruppo sono regolati a condizioni di mercato.

Per ulteriori dettagli vedi Operazioni con parti correlate.

Azioni proprie o della Controllante in portafoglio

Ai sensi dell'art. 2428 del C.C. si segnala che la Società non detiene e non ha detenuto nel corso dell'esercizio, a nessun titolo, azioni proprie o della Controllante.

Attività di ricerca e sviluppo

Le spese connesse alla fase di ricerca relativa ai progetti di creazione di attività immateriali sono portate a conto economico.

Le spese connesse alla fase di sviluppo relativa ai progetti di creazione di attività immateriali, segnatamente allo sviluppo di applicazioni software, sono portate a Attività immateriali, se rispettano i criteri previsti dallo IAS 38.

D.Lgs. 231/01 - Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. si è dotata di un modello organizzativo e di protocolli di decisione atti a prevenire i reati della specie in oggetto. Detti protocolli stabiliscono le regole da osservare nello svolgimento delle attività a rischio. I protocolli inoltre si completano e si integrano con la Carta di Integrità del gruppo UniCredit che, ispirata alla sana, trasparente e corretta gestione della società, pure risponde alle esigenze espresse dal D.Lgs. 231/2001. È stato inoltre costituito un Organismo di Controllo, avente natura collegiale, con il compito di aggiornare i protocolli e di monitorarne l'osservanza.

Eventi successivi alla data di riferimento del bilancio

La pubblicazione del bilancio è autorizzata dall'Assemblea Ordinaria dei Soci che approva il bilancio d'esercizio.

Non si sono verificati eventi che inducano a rettificare le risultanze esposte nel bilancio al 31 dicembre 2016.

Analisi della struttura patrimoniale

Sintesi situazione patrimoniale (fine anno)

(importi espressi in milioni di €)

	VALORI AL	
	31.12.2016	31.12.2015
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.587,7	1.755,0
Attività materiali	195,6	213,5
Attività immateriali	1.116,0	1.281,0
Attività finanziarie disponibili per la vendita	0,0	0,0
Partecipazioni	54,7	54,7
Attività fiscali anticipate	73,4	61,8
Altre Attività Non Correnti	148,0	144,0
ATTIVITÀ CORRENTI	1.424,4	752,2
Rimanenze	0,1	1,8
Crediti commerciali	361,8	179,7
Attività fiscali correnti	81,6	8,5
Altre attività correnti	764,2	354,3
Denaro ed equivalenti	216,7	207,9
TOTALE ATTIVO	3.012,1	2.507,2
PATRIMONIO	332,9	373,4
Capitale	237,5	237,5
Riserva Legale	6,3	6,3
Riserva da valutazione e altre riserve	86,5	129,4
Utile (perdita) dell'esercizio	2,6	0,2
PASSIVITÀ NON CORRENTI	481,3	322,4
Debiti finanziari non correnti	0,0	0,0
Passività fiscali differite	0,4	0,4
Fondi del personale	161,7	124,0
Fondi per rischi ed oneri	217,4	171,9
Altre passività non correnti	101,8	26,1
PASSIVITÀ CORRENTI	2.197,9	1.811,4
Debiti finanziari correnti	1.644,9	1.250,0
Passività fiscali correnti	40,4	40,8
Debiti commerciali	389,7	396,4
Altre passività correnti	122,9	124,2
TOTALE PASSIVO	3.012,1	2.507,2

Il confronto tra i dati al 31.12.2016 e quelli al 31.12.2015 evidenzia i seguenti scostamenti:

Le **Attività materiali** (€ 195,6 milioni), comparate al precedente esercizio (€ 213,5 milioni), risultano in diminuzione (€ 17,9 milioni); tale diminuzione è pari alla differenza fra i nuovi investimenti (€ 71,3 milioni), gli ammortamenti (€ 67,1 milioni), le vendite (20,1 milioni) le rettifiche di valore per deterioramento (€ 1,2 milioni) e le altre variazioni (€ 0,8 milioni).

Le **Attività immateriali** (€ 1.116,0 milioni), presentano un decremento di € 165,0 milioni rispetto all'esercizio precedente (€ 1.281,0 milioni) dovuto alla differenza tra i nuovi investimenti (€ 378,0 milioni), gli ammortamenti (€ 294,1 milioni), le vendite (€ 31,0 mln) e le svalutazioni (€ 217,8 milioni).

Le **Partecipazioni**, pari ad € 54,7 milioni sono rimaste sostanzialmente invariate; la partecipazione in QuenIT è stata ceduta alla società P4cards S.r.l. nell'ambito del progetto Link. Il dettaglio completo delle partecipazioni è riportato nell'apposita sezione di Nota integrativa.

Le **Altre attività non correnti** presentano un incremento di € 4,0 milioni quasi esclusivamente per effetto della ripartizione delle migliori su immobili di terzi lungo la durata rivista dei contratti di affitto.

Le **Attività correnti** evidenziano un incremento (€ 672,2 milioni) dovuto principalmente:

- al controvalore, ancora da incassare, della vendita della partecipazione integrale nella società P4cards S.r.l. a SIA S.p.A. (€ 494,9 milioni);
- da maggiori disponibilità liquide € 8,8 milioni;
- dall'aumento dei Crediti commerciali (€ 182,1 milioni) principalmente dovuti ai conguagli 2016 sui servizi Outsourcing, Back Office e Real Estate;
- dall'incremento Credito Ires dell'esercizio (€ 78,4 milioni) parzialmente compensato dalla "derecognition" contabile della voce Crediti per anticipi a Fornitori relativa a V-TServices iscritta nel bilancio di UniCredit Business Integrated Solutions per un ammontare al 31.12.2016 di € 238,5 milioni per effetto della rinegoziazione contrattuale e delle modifiche sostanziali apportate.

Il **Patrimonio netto** presenta un decremento per effetto della variazione apportata alla voce Fondi del Personale Italia e Germania a seguito dell'imputazione ai Fondi pensione e al TFR degli utili/perdite attuariali; tale variazione è stata introdotta a partire dal 1° gennaio 2013 a seguito delle modifiche introdotte al principio IAS 19 ('IAS 19R'). Tale voce è stata movimentata inoltre anche a seguito della fusione UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. avvenuta in data 1° aprile 2016 per un importo pari a € 15.313.254 quale differenza tra il prezzo pagato e lo sbilancio del ramo.

L'aumento della voce **Passività non correnti** (€ 158,9 milioni) è principalmente dovuta all'aumento del Fondo per rischi ed oneri (€ 45,5 milioni) soprattutto per l'accantonamento del nuovo Piano esodi esodi Italia 2016/19 e Germania e dalle Altre passività non correnti (€ 75,7 milioni) per accantonamenti verso il Personale dipendente per Incentivazioni all'esodo relative ai Piani industriali siglati con i Sindacati e per Premi di anzianità da corrispondere al raggiungimento del 25° e 35° anno di servizio.

La voce **Passività correnti** è aumentata di € 386,5 milioni principalmente dovuto ad un aumento dei Debiti finanziari correnti (€ 394,9 milioni) per l'estensione del finanziamento concesso dalla Capogruppo parzialmente compensati da una diminuzione dei Debiti commerciali (€ 6,7 milioni) verso fornitori terzi e società controllanti e dalle Altre passività correnti (€ 1,3 milioni).

Analisi dei risultati reddituali

(importi espressi in milioni di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015
RICAVI	2.529,0	2.364,0
INTERESSI NETTI	0,6	-1,4
DIVIDENDI E RICAVI INVEST. EQUITY	0,3	0,3
COMMISSIONI NETTE E RICAVI TARIFFE	-1,4	-1,9
SALDO ALTRI RICAVI/COSTI OPERATIVI	2.529,5	2.367,0
COSTI OPERATIVI	-2.800,8	-2.254,2
COSTI DEL PERSONALE	-501,1	-480,9
- <i>COSTI LORDI</i>	-565,2	-535,9
- <i>COSTI INTERNI CAPITALIZZATI</i>	64,1	55,0
ALTRE SPESE AMMINISTRATIVE	-1.807,0	-1.526,2
COSTI OAE DIRETTI	-1.638,4	-1.400,0
- <i>COSTI LORDI</i>	-1.901,3	-1.707,9
- <i>COSTI ESTERNI CAPITALIZZATI</i>	262,9	307,9
COSTI OAE INDIRETTI	-168,6	-126,2
RECUPERO COSTI	87,5	93,9
AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI/IMMATERIALI	-580,2	-340,9
MARGINE OPERATIVO LORDO	-271,8	109,8
UTILI DA CESSIONE DI INVESTIMENTI	445,7	0,0
FONDI PER RISCHI E ONERI	-53,2	-54,4
COSTI DI INTEGRAZIONE	-135,3	-47,4
IMPOSTE SUL REDDITO	17,1	-7,7
RISULTATO DI PERIODO	2,6	0,2

Il **Risultato del periodo** al 31 dicembre 2016 è pari ad € 2,6 milioni (€ 0,2 milioni al 31 dicembre 2015).

La voce **Ricavi** mostra un incremento pari a € 165,0 milioni dovuto principalmente ai conguagli per servizi di outsourcing erogati alla Capogruppo.

Sono stati incassati i dividendi relativi alla controllata V-TServices S.p.A. (€ 0,3 milioni).

I **Costi operativi**, per lo stesso periodo di confronto, presentano un incremento di € 546,6 milioni.

In particolare, il raffronto fra i dati al 31 dicembre 2016 e quelli dello stesso periodo dell'anno precedente mostra:

- maggiori **Costi del personale – Costi lordi** per € 29,3 milioni dovuti principalmente a maggiori costi per le retribuzioni (€ 37,8 milioni) per l'integrazione di UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions avvenuta nei primi mesi del 2016, parzialmente compensati da una diminuzione degli "Altri benefici al personale" per € 15,3 milioni per rilasci avvenuti su Individual bonus e da minori costi per personale distaccato per € 1,1 milioni;
- un aumento delle capitalizzazioni dei **Costi del personale** pari a € 9,1 milioni dovuto alla maggiore attività progettuale eseguita da risorse interne;
- maggiori **Costi OAE lordi diretti e indiretti**, pari a € 280,8 milioni dovute principalmente a:
 - Servizi Informatici: l'incremento dell'importo di € 259,6 milioni è principalmente riconducibile alla rinegoziazione contrattuale e alle modifiche sostanziali apportate al contratto con V-TServices, ai sensi dello IAS 38 Attività immateriali e al venir meno del diritto di ottenere i servizi prepagati, si è provveduto alla "derecognition" contabile della voce Crediti per anticipi a Fornitori iscritta nel bilancio di UniCredit Business Integrated Solutions per un ammontare al 31.12.2016 di € 238,5 milioni;
 - Assistenza sistemistica: la riduzione dell'importo (€ -14,4 milioni) è principalmente riconducibile alla registrazione di sopravvenienze attive legate alla chiusura di fatture da ricevere anni precedenti.

La voce **Recupero costi** pari a € 87,5 milioni è relativa al recupero dei costi nei confronti delle joint venture V-TServices S.p.A. (€ 64,0 milioni), ABAS S.p.A. (€ 0,4 milioni), ES SSC S.p.A., da clienti mercato terzi (€ 21,3 milioni) e da altri recuperi (€ 1,8 milioni).

La voce **Ammortamenti**, pari a € 580,2 milioni; l'incremento di € 239,3 milioni rispetto al dato inserito nel bilancio 2015 risente principalmente dell'effetto della contabilizzazione nei mesi di novembre e dicembre 2016 delle svalutazioni durature su attività legate al Software effettuate a seguito del programma Decommissioning che ha individuato applicazioni informatiche da dismettere in quanto non più utilizzate pari a € 217,8 milioni e macchinari in disuso pari a € 1,2 milioni.

Nella voce **Utile da cessione di investimenti** è stata contabilizzata la plusvalenza generata dalla cessione a SIA S.p.A. avvenuta in data 31.12.2016 della partecipazione nella società P4cards iscritta a un valore di € 49,2 milioni a fronte di un prezzo di 494,9 milioni.

Al fine di agevolare il confronto con l'esercizio precedente si riepilogano di seguito i principali eventi straordinari che hanno caratterizzato l'esercizio 2016 e le relative voci di conto economico impattate:

- Derecognition contabile della voce Crediti per Anticipi a Fornitori per € 238,5 milioni a seguito rinegoziazione contratto di outsourcing con V-TServices con conseguente incremento di pari importo della voce Costi per Servizi;
- Svalutazioni durature per € 219,3 milioni principalmente riconducibili ad applicazioni informatiche non più in uso. La voce di conto economico impattata è Ammortamenti e svalutazioni;
- Nuovo Piano Esodi in Italia e Germania per complessivi € 135,5 milioni relativo a dirigenti e impiegati che ha generato un incremento nella voce Costi per il personale. Tale costo ha inoltre comportato un incremento dei ricavi di pari importo;
- vendita del ramo "Cards Factory" a SIA S.p.A. per un corrispettivo di complessivi € 500 milioni con un impatto positivo di conto economico di € 445,7 nella voce Risultato delle attività cessate. In tale voce sono inclusi inoltre € 13 milioni di ricavi per prestazioni di servizio nei confronti di società non appartenenti al Gruppo ed € 46,4 milioni di costi correlati al ramo oggetto di cessione.
- Fusione per incorporazione della società UGBS GmbH a far data dal 1° Aprile. Tale operazioni ha impattato positivamente la voce dei ricavi per circa € 78 milioni e ha generato maggiori costi per € 70 milioni di cui 48,7 nella voce Costi per il personale, nonché un impatto di € 15,3 milioni sul patrimonio netto.

Proposte all'Assemblea

Signori Azionisti,

Vi invitiamo ad approvare la Relazione sull'andamento della gestione, lo Stato patrimoniale, il Conto economico e la Nota integrativa al 31 dicembre 2016 di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A..

Il Conto economico chiude l'esercizio 2016 con un Utile netto di € 2.572.182; si ha pertanto un utile disponibile di € 2.572.182.

Il Consiglio di Amministrazione vi sottopone inoltre la seguente proposta di ripartizione dell'Utile netto dell'esercizio:

Destinazione dell'utile dell'esercizio

(importi espressi in unità di €)

Utile d'esercizio	2.572.182
alla Riserva legale, ai sensi dell'art. 2430 del C.C. (5% dell'utile netto di esercizio fino all'occorrenza del 20% del Capitale sociale)	128.609
alla Riserva straordinaria	2.443.573

Per completezza di informazione si segnala la composizione del Patrimonio netto dopo le assegnazioni:

Patrimonio netto dopo le assegnazioni

(importi espressi in unità di €)

Capitale	237.523.160
Riserva legale	6.446.783
Riserva da valutazione	-108.702.995
Altre riserve	197.654.498
Totale Patrimonio netto	332.921.446

Milano, 7 marzo 2017

Per il Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Delegato



Risk Management

Per avere successo in questo settore dobbiamo essere disposti a rischiare sapendo sempre gestire i rischi in modo rigoroso. Dobbiamo essere costantemente consapevoli delle conseguenze che hanno le nostre decisioni, assumendoci i rischi, ma solo quelli adeguati. E per raggiungere questi obiettivi, applichiamo una forte gestione del rischio in tutto ciò che facciamo.

Bilancio d'esercizio

Schemi di bilancio	55
Situazione patrimoniale-finanziaria	56
Conto economico	58
Redditività complessiva	59
Prospetto delle variazioni del Patrimonio netto	60
Rendiconto Finanziario - metodo indiretto	61
<hr/>	
Nota integrativa	63
Politiche contabili	64
Informazioni sullo stato patrimoniale	72
Informazioni sul conto economico	88
Altre informazioni	99

Schemi di bilancio

Situazione patrimoniale-finanziaria	56
Conto economico	58
Redditività complessiva	59
Prospetto delle variazioni del Patrimonio netto	60
Rendiconto Finanziario - metodo indiretto	61

Situazione patrimoniale-finanziaria

Stato patrimoniale attivo

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016	31.12.2015	VARIAZIONE
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.587.711.692	1.755.007.668	-167.295.976
Attività materiali	195.584.323	213.476.024	-17.891.701
Terreni e fabbricati ad uso funzionale	4.616.744	4.765.015	-148.271
Impianti e macchinari	130.227.765	148.492.919	-18.265.154
Attrezzature industriali e commerciali	1.859.866	2.804.752	-944.886
Altri beni	18.835.944	19.970.506	-1.134.562
Attività in corso ed acconti	40.044.004	37.442.832	2.601.172
Attività immateriali	1.115.991.654	1.281.002.689	-165.011.035
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere d'ingegno	781.545.011	905.724.084	-124.179.073
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	61.288.098	59.960.610	1.327.488
Altre attività immateriali	0	4.441	-4.441
Attività in corso ed acconti	273.158.545	315.313.554	-42.155.009
Attività finanziarie disponibili per la vendita	1.000	1.000	0
Partecipazioni	54.683.155	54.688.655	-5.500
Partecipazioni di controllo	50.157.961	50.163.461	-5.500
Partecipazioni in società collegate	4.525.194	4.525.194	0
Attività fiscali anticipate	73.415.897	61.857.752	11.558.145
Altre attività non correnti	148.035.663	143.981.548	4.054.115
ATTIVITÀ CORRENTI	1.424.416.305	752.134.442	672.281.863
Rimanenze	64.238	1.790.618	-1.726.380
Crediti commerciali	361.776.290	179.675.431	182.100.859
Crediti verso clienti	190.778.181	38.891.233	151.886.948
Crediti verso controllate	42.559.205	23.810.852	18.748.353
Crediti verso controllante	138.357.188	126.648.318	11.708.870
Fondo svalutazione crediti	-9.918.284	-9.674.972	-243.312
Attività fiscali correnti	81.633.717	8.458.815	73.174.902
Altre attività correnti	764.267.632	354.259.504	410.008.128
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	216.674.428	207.950.074	8.724.354
TOTALE ATTIVO	3.012.127.997	2.507.142.110	504.985.887

Stato patrimoniale passivo

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016	31.12.2015	VARIAZIONE
PATRIMONIO NETTO	332.921.446	373.394.771	-40.473.325
Capitale	237.523.160	237.523.160	0
Riserva Legale	6.318.174	6.306.229	11.945
Riserve da valutazione, Altre Riserve	86.507.930	129.326.479	-42.818.549
Utile (perdita) dell'esercizio	2.572.182	238.903	2.333.279
PASSIVITÀ NON CORRENTI	481.244.215	322.438.300	158.805.915
Debiti finanziari non correnti	26.445	26.445	0
Passività fiscali differite	350.755	435.108	-84.353
Fondi del personale	161.672.162	124.041.129	37.631.033
Trattamento di fine rapporto	81.463.292	83.295.349	-1.832.057
Fondo di quiescenza ed obblighi simili	80.208.870	40.745.780	39.463.090
Fondi per rischi ed oneri	217.360.428	171.863.566	45.496.862
Altre passività non correnti	101.834.425	26.072.052	75.762.373
PASSIVITÀ CORRENTI	2.197.962.336	1.811.309.039	386.653.297
Debiti finanziari correnti	1.644.855.310	1.250.048.333	394.806.977
Passività fiscali correnti	40.454.073	40.782.044	-327.971
Debiti commerciali	389.698.844	396.355.293	-6.656.449
Debiti verso fornitori	338.129.466	347.471.884	-9.342.418
Debiti verso controllate	39.733.893	13.395.944	26.337.949
Debiti verso controllanti	11.835.485	35.487.465	-23.651.980
Altre passività correnti	122.954.109	124.123.369	-1.169.260
TOTALE PASSIVO	3.012.127.997	2.507.142.110	504.985.887

Conto economico

Conto economico

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi	2.520.022.234	2.341.312.993	178.709.241
Altri ricavi e proventi	187.243.526	186.762.294	481.232
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.707.265.760	2.528.075.287	179.190.473
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.364.559	14.396.508	-6.031.949
Costi per servizi	1.338.194.916	1.058.581.170	279.613.746
Costi per godimento di beni di terzi	415.679.912	426.293.779	-10.613.867
Costi per il personale	619.292.810	511.415.387	107.877.423
Salari e stipendi	389.247.974	351.338.588	37.909.388
Oneri sociali	99.980.656	97.691.142	2.289.514
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.438.495	1.628.055	-189.560
Accantonamento al fondo di quiescenza e simili	11.301.227	6.530.878	4.770.349
Altri costi del personale	192.342.654	122.389.681	69.952.973
Recupero costi del personale	-11.125.164	-13.190.324	2.065.160
Recupero costi capitalizzati	-63.893.032	-54.972.632	-8.920.400
Ammortamenti e svalutazioni	566.369.935	327.696.554	238.673.381
Ammortamenti attività materiali	60.501.947	62.840.945	-2.338.998
Ammortamenti attività immateriali	286.598.235	256.623.226	29.975.009
Svalutazioni	219.269.753	8.232.383	211.037.370
Accantonamenti	52.849.992	54.366.461	-1.516.469
Oneri diversi di gestione	133.868.258	103.004.289	30.863.969
Totale costi della produzione	3.134.620.382	2.495.754.149	638.866.233
RISULTATO OPERATIVO	-427.354.622	32.321.138	-459.675.760
Proventi finanziari	1.410.413	1.471.041	-60.628
Oneri finanziari	857.664	3.487.005	-2.629.341
Risultato delle attività cessate	412.227.830	22.353.584	389.874.246
Risultato prima delle imposte	-14.574.043	7.951.590	-22.525.633
Imposte sul reddito d'esercizio	-17.146.225	7.712.687	-24.858.912
Imposte correnti	35.777.576	22.174.835	13.602.741
Imposte anticipate	-52.839.448	-14.437.396	-38.402.052
Imposte differite	-84.353	-24.752	-59.601
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	2.572.182	238.903	2.333.279

Redditività complessiva

(Importi espressi in unità di €)

VOCI	2016	2015
Utile (Perdita) d'esercizio	2.572.182	238.903
Altre componenti reddituali senza rigiro a conto economico		
Attività materiali		
Attività immateriali		
Piani a benefici definiti	-38.179.854	5.618.780
Attività non correnti in via di dismissione		
Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto		
Altre componenti reddituali con rigiro a conto economico		
Copertura di investimenti esteri:		
Differenze di cambio:		
Copertura dei flussi finanziari:		
Attività finanziarie disponibili per la vendita:		
Attività non correnti in via di dismissione:		
Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto:		
Totale altre componenti reddituali	-38.179.854	5.618.780
Redditività complessiva	-35.607.672	5.857.683

Prospetto delle variazioni del Patrimonio netto

Variazioni del Patrimonio netto

(Importi espressi in unità di €)

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO ANNO 2016	CAPITALE SOCIALE	RISERVA LEGALE	RISERVA DA VALUTAZIONE	ALTRE RISERVE	UTILE (PERDITA) ESERCIZIO IN CORSO E PRECEDENTE	TOTALE PATRIMONIO
Importi al 31.12.2014	237.523.160	6.111.398	-76.141.921	196.147.833	3.896.618	367.537.088
Movimentazioni dell'esercizio 2015						
Ripartizione dell'utile dell'esercizio 2014 di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. a "Riserva legale" e "Altre riserve" come da delibera dell'Assemblea tenutasi il 29/4/2015	0	194.831	0	3.701.787	-3.896.618	0
Riserva da valutazione: Utile (perdite) attuariali su piani previdenziali a benefici definiti	0	0	5.618.780	0	0	5.618.780
Utile (Perdita) del periodo					238.903	238.903
Importi al 31.12.2015	237.523.160	6.306.229	-70.523.141	199.849.620	238.903	373.394.771
Movimentazioni dell'esercizio 2016						
Ripartizione dell'utile dell'esercizio 2015 di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. a "Riserva legale" e "Altre riserve" come da delibera dell'Assemblea tenutasi il 12/4/2016	0	11.945	0	226.958	-238.903	0
Riserva da valutazione: Utile (perdite) attuariali su piani previdenziali a benefici definiti			-22.866.600			-22.866.600
Merger UGBS GmbH			-15.313.254	-4.865.653		-20.178.907
Utile (Perdita) del periodo					2.572.182	2.572.182
Importi al 31.12.2016	237.523.160	6.318.174	-108.702.995	195.210.925	2.572.182	332.921.446

Rendiconto finanziario - metodo indiretto

(Importi espressi in unità di €)

RENDICONTO FINANZIARIO - METODO INDIRETTO	IMPORTI AL	
	31.12.2016	31.12.2015
A - Flusso netto generato / assorbito da attività operative	-166.445.671	262.027.550
<i>Utile / Perdita dell'esercizio</i>	2.572.182	238.903
<i>Ammortamenti delle attività materiali</i>	60.501.947	67.540.938
<i>Ammortamenti di attività immateriali</i>	286.598.235	265.216.904
<i>Risultato delle attività cessate su amm. su attività materiali</i>	6.629.890	4.699.993
<i>Risultato delle attività cessate su amm. su attività immateriali</i>	7.495.988	8.628.898
<i>Variazione dei crediti commerciali</i>	-182.100.859	-240.888.852
<i>Variazione dei debiti commerciali</i>	-6.656.449	-33.167.216
<i>Variazione dei fondi del personale</i>	37.631.033	-7.529.196
<i>Variazioni delle attività e passività fiscali correnti / differite</i>	-85.145.371	6.897.948
<i>Variazione del fondo per rischi e oneri</i>	45.496.862	96.739.505
<i>Variazioni delle altre attività/passività</i>	-339.469.130	93.649.725
B - Flusso netto generato / assorbito da attività di investimento	-176.596.944	-469.404.668
<i>Investimenti netti in attività materiali</i>	-49.240.136	-71.311.689
<i>Investimenti netti in attività immateriali</i>	-129.083.188	-398.323.178
<i>Variazione delle rimanenze</i>	1.726.380	230.199
<i>Variazione delle attività finanziarie</i>	0	0
C - Flusso netto generato / assorbito da attività di finanziamento	351.766.970	354.880.418
<i>Variazioni del capitale sociale</i>	0	0
<i>Variazione delle riserve</i>	-43.045.507	5.618.780
<i>Variazione dei debiti per finanziamenti</i>	394.806.976	349.261.638
<i>Variazione delle partecipazioni</i>	5.500	0
FLUSSO MONETARIO DEL PERIODO	8.724.354	147.503.300
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO	8.724.354	147.503.300
Disponibilità liquide di inizio periodo	207.950.074	60.446.774
<i>Conti correnti</i>	207.908.755	60.431.831
<i>Cassa contante</i>	41.319	14.943
Disponibilità liquide di fine periodo	216.674.428	207.950.074
<i>Conti correnti</i>	216.647.196	207.908.755
<i>Cassa contante</i>	27.232	41.319

Nota integrativa

Politiche contabili	64
Parte generale	64
Parte relativa alle principali voci di bilancio	65
Altre informazioni	70
<hr/>	
Informazioni sullo stato patrimoniale	72
Attivo	72
Passivo	82
<hr/>	
Informazioni sul conto economico	88
Ricavi	88
Costi	89
<hr/>	
Altre informazioni	99

Politiche contabili

Parte generale

Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali

Il presente Bilancio relativo al periodo chiuso al 31 dicembre 2016 è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali emanati dall'International Accounting Standards Board (IASB) e alle interpretazioni emesse dall'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) e dallo Standing Interpretations Committee (SIC) riconosciuti nell'Unione Europea ai sensi del Regolamento CE n. 1606/2002 e in vigore alla chiusura dell'esercizio, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del Decreto Legislativo n. 38 del 28 febbraio 2005.

Principi generali di redazione

Gli assunti fondamentali che rappresentano le ipotesi basilari che guidano l'intera compilazione del bilancio d'esercizio, in conformità a quanto stabilito dallo IAS 1, sono individuati in:

- continuità aziendale: le attività, le passività e le operazioni "fuori bilancio" formano oggetto di valutazione sulla scorta dei valori di funzionamento, in quanto destinate a durare nel tempo;
- competenza economica: i costi e i ricavi vengono rilevati nel periodo in cui maturano economicamente in relazione ai sottostanti servizi ricevuti e forniti, indipendentemente dalla data del rispettivo regolamento monetario;
- coerenza di rappresentazione: per garantire la comparabilità dei dati e delle informazioni contenute negli schemi e nei prospetti del bilancio, le modalità di rappresentazione e di classificazione vengono mantenute costanti nel tempo, salvo che il loro cambiamento non sia prescritto da un principio contabile internazionale o da un'interpretazione oppure non sia diretto a rendere più significativa e affidabile l'esposizione dei valori;
- rilevanza e aggregazione: ogni classe rilevante di elementi che presentano natura o funzione simili viene esposta distintamente negli schemi di stato patrimoniale e di conto economico; gli elementi aventi natura o funzione differenti, se rilevanti, sono rappresentati separatamente;
- divieto di compensazione: è applicato il divieto di compensazione, salvo che questa non sia prevista o consentita dai principi contabili internazionali o da un'interpretazione di tali principi;
- raffronto con l'esercizio precedente: gli schemi e i prospetti del bilancio riportano i valori dell'esercizio precedente, eventualmente adattati per assicurare la loro comparabilità.

Il Bilancio è costituito dalla Situazione patrimoniale-finanziaria, dal Conto economico, dal Prospetto della redditività complessiva, dal Prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal Rendiconto finanziario e dalla relativa Nota integrativa.

Nella Situazione patrimoniale-finanziaria la classificazione delle attività e passività è effettuata secondo il criterio corrente/non corrente. Le attività correnti che includono disponibilità liquide e mezzi equivalenti, sono quelle destinate a essere realizzate, cedute o consumate nel normale ciclo operativo della Società o nei dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio; le passività correnti sono quelle per le quali è prevista l'estinzione nel normale ciclo operativo della Società o nei dodici mesi successivi alla chiusura dell'esercizio.

Il Conto economico è classificato in base alla natura dei costi mentre il Rendiconto finanziario è presentato utilizzando il metodo indiretto, rettificando l'Utile del periodo delle altre componenti di natura non monetaria. I costi e i ricavi, le attività e passività non sono compensati tra di loro, salvo non sia indicato da un principio contabile e/o dalla relativa interpretazione, al fine di dare più significatività e chiarezza al Bilancio.

La Nota integrativa ha la funzione di fornire l'illustrazione e l'analisi dei dati di bilancio come previsto dal provvedimento di Banca d'Italia del 22 dicembre 2005 n. 262 e successivi aggiornamenti.

Nella Nota integrativa, inoltre, sono fornite tutte le informazioni complementari, anche se non specificatamente richieste da disposizioni di legge, ritenute necessarie a dare una rappresentazione veritiera e corretta del bilancio d'esercizio.

In conformità a quanto disposto dall'art.5 del D.Lgs. n.38/2005, il Bilancio è redatto utilizzando l'euro quale moneta di conto. Gli importi dei Prospetti contabili e della Nota integrativa sono espressi in unità di euro.

Uso di stime

La redazione del Bilancio, in applicazione degli IFRS, richiede l'effettuazione di stime e assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di Bilancio e sull'informativa relativa, nonché sulle attività e passività potenziali alla data di riferimento. Le stime e le relative ipotesi si basano sulle esperienze pregresse e su altri fattori considerati ragionevoli nella fattispecie e vengono adottate quando il valore contabile delle attività e delle passività non è facilmente desumibile da altre fonti.

Le stime sono utilizzate per rilevare accantonamenti per rischi ed oneri, ammortamenti, perdite di valore di attivo e stima della vita utile delle attività, benefici ai dipendenti, imposte e altri accantonamenti e fondi. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono

riflessi al Conto economico complessivo, qualora la stessa interessi solo quel periodo. Nel caso in cui la revisione interessi periodi sia correnti sia futuri, la variazione è rilevata nel periodo in cui la revisione viene effettuata e nei relativi periodi futuri.

La quantificazione di tale rischio è prevalentemente legata sia all'evoluzione del contesto socio-economico nazionale e internazionale, sia all'andamento dei mercati finanziari, che provocano conseguenti riflessi sull'andamento dei tassi, sulla fluttuazione dei prezzi, sulle basi attuariali e, più in generale, sul merito creditizio delle controparti.

Durata societaria

Come previsto dello Statuto, la durata della Società è a tempo determinato fino al 2050.

Parte relativa alle principali voci di bilancio

Attività materiali

La voce include le seguenti attività a uso funzionale:

- terreni e fabbricati;
- impianti e macchinari;
- attrezzature industriali e commerciali;
- altri beni;
- attività in corso e acconti.

Esse sono iscritte al costo di acquisto comprensivo degli oneri direttamente imputabili alla messa in funzione del bene ed esposte al netto dei relativi ammortamenti e di eventuali perdite di valore determinate secondo le modalità descritte nel seguito. Il costo delle attività materiali include la stima iniziale dei costi di smantellamento e di rimozione dell'attività, se necessari e significativi. I costi di manutenzione ordinaria sono imputati al Conto economico complessivo, mentre i costi di sostituzione di un intero cespite o di alcune parti dello stesso e i costi di manutenzione straordinaria sono capitalizzati quando è probabile che da questi derivino futuri benefici economici misurabili.

Gli oneri finanziari connessi all'acquisto dell'attività materiale vengono rilevati a Conto economico nell'esercizio di competenza, salvo siano direttamente attribuibili all'acquisizione di un bene che ne giustifica la capitalizzazione.

Le migliorie sui beni di terzi iscritte nella voce Altri crediti non correnti sono iscritte al valore di acquisto al netto dei relativi ammortamenti determinati sulla base fra il minore tra il periodo di utilità residua e la durata del contratto di locazione.

Le immobilizzazioni materiali sono stralciate dallo stato patrimoniale all'atto della dismissione, ovvero quando non sono previsti benefici economici futuri dall'utilizzo.

Ammortamenti

Le attività materiali sono ammortizzate in modo sistematico sulla base della vita utile, riesaminata con periodicità almeno annuale, tenendo in considerazione eventuali cambiamenti nell'intensità di utilizzo dei beni.

Per i cespiti acquistati ed entrati in funzione nel corso dell'esercizio la durata dell'ammortamento viene calcolata in funzione dei giorni effettivi di contribuzione al ciclo produttivo.

Eventuali cambiamenti ai piani d'ammortamento sono apportati con applicazione prospettica. Qualora si verificano eventi che forniscono indicazioni di una possibile perdita di valore di una singola attività, ovvero quando vi siano sensibili riduzioni del valore di mercato della stessa, significativi cambiamenti tecnologici o significativa obsolescenza, il valore residuo è soggetto a verifica in base alla stima del valore attuale dei flussi finanziari futuri stimati ed eventualmente rettificato. In caso di ripristino di valore di un'attività precedentemente svalutata, il nuovo valore contabile non può eccedere il valore netto contabile al netto di tutte le svalutazioni precedentemente effettuate.

Attività immateriali

Le attività immateriali, tutte aventi vita utile definita, sono rilevate al costo di acquisto quando è probabile che dall'utilizzo delle predette attività vengano generati benefici economici futuri e il relativo costo può essere attendibilmente determinato.

Politiche contabili (SEGUE)

Il costo è comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione necessari a rendere le attività disponibili per l'uso. Le attività immateriali sono esposte al netto dei relativi ammortamenti accumulati e delle eventuali perdite di valore, determinate secondo le modalità di seguito descritte. L'ammortamento è calcolato a quote costanti in base alla vita utile stimata, che è riesaminata con periodicità annuale; eventuali cambiamenti dei criteri di ammortamento sono applicati prospetticamente.

L'ammortamento ha inizio quando l'attività immateriale è disponibile all'uso.

Alle attività immateriali può essere attribuita vita utile indefinita qualora, sulla base dell'analisi di tutti i fattori rilevanti, si determina che non ci siano prevedibili limiti temporali alla possibilità per l'immobilizzazione di produrre flussi finanziari in futuro. L'avviamento e le attività immateriali aventi vita utile illimitata non sono ammortizzati. Per queste attività, anche se non si rilevano indicazioni di riduzioni durevoli di valore, viene annualmente confrontato il valore contabile con il valore recuperabile (impairment test), almeno con cadenza annuale.

Le attività immateriali si riferiscono prevalentemente a software creato internamente alla Società e a licenze d'uso di software.

Perdita di valore delle attività

Le attività materiali e immateriali sono analizzate, almeno una volta l'anno, al fine di individuare eventuali indicatori di perdita di valore; nel caso esista un'indicazione di perdita di valore si procede alla stima del loro valore recuperabile.

Il valore recuperabile, relativo alle attività immateriali non ancora disponibili per l'uso, è stimato almeno annualmente. Il valore recuperabile è rappresentato dal maggiore tra il fair value, al netto dei costi di vendita e il relativo valore d'uso.

Una perdita di valore è riconosciuta nel Conto economico qualora il valore di iscrizione dell'attività cui essa è allocata è superiore al valore recuperabile.

Una perdita di valore di un'attività viene ripristinata quando vi è una indicazione che la perdita di valore si sia ridotta o non esista più o quando vi è stato un cambiamento nelle valutazioni utilizzate per determinare il valore recuperabile.

Attività finanziarie

Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono costituite dalle partecipazioni non qualificabili come partecipazioni in controllate, controllate congiuntamente o collegate.

In tale categoria sono iscritti i titoli che la Banca non intende movimentare nel breve periodo e che, in considerazione della natura e delle caratteristiche soggettive dei titoli, non possono essere classificati nelle altre. Tali attività sono detenute per un periodo di tempo non definito.

Le attività finanziarie disponibili per la vendita sono inizialmente rilevate al fair value, che corrisponde generalmente al costo dell'operazione comprensivo delle spese e al netto delle commissioni.

Detti investimenti sono successivamente valutati al fair value. Gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del fair value sono rilevati nel patrimonio netto fino a quando l'attività finanziaria non è alienata, momento in cui gli utili e le perdite cumulati sono iscritti nel conto economico. Nel caso di perdite derivanti da un'obiettiva evidenza di perdita, la riserva cumulata a patrimonio netto deve essere stornata.

I titoli di capitale per cui non può essere definito in maniera attendibile il fair value, sono iscritti al costo, rettificato nel caso in cui vi sia un'obiettiva evidenza di riduzione di valore.

Le attività finanziarie vengono cancellate quando scadono i diritti contrattuali sui flussi finanziari derivanti dalle attività stesse o quando l'attività finanziaria viene ceduta trasferendo tutti i rischi e i benefici della proprietà dell'attività finanziaria.

Al momento della dismissione, gli utili o le perdite da valutazione cumulati nella riserva delle attività finanziarie disponibili, per la vendita vengono riversati a conto economico nella voce Utile (perdita) da cessione o riacquisto.

Anche al momento della rilevazione di una perdita durevole di valore (impairment), gli utili o le perdite da valutazione cumulati vengono riversati a conto economico nella voce Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di attività finanziarie disponibili per la vendita, rettificando la specifica suddetta Riserva. L'eventuale ulteriore quota di perdita da impairment che eccede la suddetta riserva viene imputata alla medesima voce di conto economico.

Le riprese di valore sono imputate a conto economico, nel caso di crediti o titoli di debito, ovvero a patrimonio netto, se trattasi di titoli di capitale.

Partecipazioni in società di controllo

Le società controllate sono le società che soddisfano la definizione di controllo con riferimento ai requisiti dello IAS 27, § 13.

Le partecipazioni in società di controllo sono contabilizzate applicando il metodo del costo (IAS 27, § 4); periodicamente, ovvero in presenza di eventi segnalatici, viene effettuata la verifica dell'esistenza di una situazione di perdita durevole di valore (impairment test).

La partecipata Uni IT S.r.l., su cui la Società ha il potere di determinare le politiche finanziarie e operative, è valutata al costo di acquisto comprensivo del ripianamento delle perdite e rettificato dalle svalutazioni necessarie ad apprezzarne la perdita di valore ritenuta durevole. La partecipazione in UniCredit Business Integrated Solution Austria GmbH acquisita per conferimento da UniCredit Bank Austria AG è iscritta al costo, così come definito nell'ambito dell'operazione di conferimento in natura, al netto dell'eccedenza calcolata in sede di valutazione peritale. Tali valori di carico coincidono con i valori contabili ai quali esse erano iscritte nel Bilancio della conferente e sono oggetto di verifica della tenuta del valore contabile ad ogni esercizio.

Partecipazioni in società collegate

Le società collegate, in ottemperanza alle disposizioni dello IAS 28, § 2, sono le entità, anche senza personalità giuridica, in cui la Banca esercita una influenza notevole.

L'influenza notevole si presume quando la Banca possiede, direttamente o indirettamente, almeno il 20% del capitale, ovvero quando sono soddisfatti i requisiti previsti dallo IAS 28, § 7-10.

Le società collegate sono valutate al costo. Periodicamente, ovvero in presenza di eventi segnalatici, viene effettuata la verifica dell'esistenza di una situazione di perdita durevole di valore (impairment test).

Le partecipazioni vengono cancellate quando scadono i diritti contrattuali sui flussi finanziari derivati dalle attività stesse o quando la partecipazione viene ceduta trasferendo sostanzialmente tutti i rischi e benefici a essa connessi.

Fiscalità corrente e differita

Le imposte sul reddito, calcolate nel rispetto delle legislazioni fiscali nazionali, sono contabilizzate come costo e hanno la stessa competenza economica dei profitti che le hanno originate.

Esse sono rilevate a Conto economico alla voce Imposte sul reddito d'esercizio a eccezione di quelle relative a operazioni rilevate direttamente a Patrimonio netto, nel qual caso il relativo effetto è anch'esso rilevato nel Patrimonio netto. Le imposte sul reddito includono le imposte correnti e le imposte differite attive e passive. Le imposte correnti sono rilevate in funzione della stima dell'importo che la Società si attende debba essere pagato applicando l'aliquota fiscale in vigore alla data di riferimento del Bilancio.

Le imposte sul reddito differite e anticipate sono calcolate sulle differenze temporanee tra i valori delle attività e delle passività iscritte in bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali.

L'iscrizione di attività per imposte anticipate è effettuata quando il recupero è ritenuto probabile. Le imposte differite vengono rilevate in tutti i casi in cui è probabile che insorga il relativo debito.

Le attività e le passività iscritte per imposte anticipate e differite vengono periodicamente valutate per tener conto di eventuali modifiche normative o cambiamenti delle aliquote. Le aliquote fiscali utilizzate per lo stanziamento delle imposte differite sono quelle in vigore al momento della predisposizione del Bilancio per i periodi di imposta nei quali si stima che le differenze temporanee saranno realizzate o estinte.

Per valutare la correttezza della contabilizzazione delle imposte differite attive viene effettuata una stima della probabilità che in futuro sia disponibile un reddito imponibile sufficiente al recupero delle stesse imposte. Le attività e le passività fiscali, sia correnti sia differite, sono compensate ove dovute alla stessa autorità fiscale, se il periodo di riversamento è il medesimo e se esiste il diritto legale di compensazione.

Crediti commerciali e altri crediti

I crediti commerciali, generalmente con scadenza inferiore a un anno, sono iscritti al fair value del corrispettivo iniziale incrementato dei costi transattivi. Dopo la rilevazione iniziale, le misurazioni successive sono effettuate utilizzando il metodo del costo ammortizzato, sulla base del criterio dell'interesse effettivo, determinato considerando la specifica situazione di solvibilità dei debitori.

A ogni chiusura di bilancio o di situazione infrannuale viene effettuata una ricognizione dei crediti volta a individuare quelli che, a seguito del verificarsi di eventi occorsi dopo la loro iscrizione, mostrino oggettive evidenze di una possibile perdita di valore.

Politiche contabili (SEGUE)

Se in un esercizio successivo la perdita per riduzione di valore diminuisce, la perdita precedentemente rilevata viene parzialmente o totalmente rettificata e il valore del credito ripristinato per un valore che non superi il valore del costo ammortizzato definito nel caso in cui la perdita non fosse stata rilevata.

Debiti commerciali e altri debiti

I debiti, i titoli emessi e le passività subordinate sono inizialmente iscritti al loro valore equo (fair value), che corrisponde al corrispettivo ricevuto, al netto dei costi di transazione direttamente attribuibili alla passività finanziaria.

Dopo l'iniziale rilevazione al valore equo (fair value), tali strumenti sono successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il criterio dell'interesse effettivo. Fanno eccezione le passività a breve termine, ove il fattore temporale è trascurabile, che rimangono iscritte per il valore incassato.

Le passività finanziarie sono cancellate dal bilancio quando risultano scadute o estinte. I profitti o le perdite derivanti dall'estinzione sono rilevati a conto economico qualora il prezzo di riacquisto dell'obbligazione sia superiore o inferiore al suo valore contabile.

Operazioni in valuta

Tutte le operazioni sono contabilizzate in euro. Le transazioni effettuate con valuta diversa dall'euro sono convertite nella stessa sulla base del cambio alla data dell'operazione.

Sono rilevate a conto economico le differenze di cambio derivanti dalla liquidazione di transazioni a tassi diversi rispetto a quelli rilevati alla data di origine della transazione stessa e le differenze di cambio non realizzate, su attività e passività monetarie in valuta non ancora concluse.

Le attività e le passività non monetarie, iscritte al costo storico, sono convertite utilizzando il cambio storico.

Le differenze di cambio che si generano tra la data dell'operazione e la data del relativo pagamento, su elementi di natura monetaria, sono contabilizzate nel conto economico dell'esercizio in cui sorgono.

Quando un utile o una perdita relativi a un elemento non monetario sono rilevati a patrimonio netto, la differenza di cambio relativa a tale elemento è rilevata anch'essa a patrimonio netto.

Quando un utile o una perdita sono rilevati a conto economico, è parimenti rilevata a conto economico anche la relativa differenza cambio.

Fondi per il personale

Trattamento di fine rapporto del Personale

Il Fondo Trattamento di fine rapporto del Personale (TFR) è da intendersi come una prestazione successiva al rapporto di lavoro a benefici definiti, pertanto la sua iscrizione in Bilancio richiede la stima, con tecniche attuariali, dell'ammontare delle prestazioni maturate dai Dipendenti e l'attualizzazione delle stesse.

La determinazione di tali prestazioni è effettuata da un attuario esterno al Gruppo utilizzando il Metodo della Proiezione Unitaria del Credito.

A seguito della riforma della previdenza complementare di cui al D.L. 5/12/2005, n. 252, le quote di TFR maturate fino al 31.12.2006 rimangono in azienda, e continuano a essere considerate come una prestazione successiva al rapporto di lavoro a benefici definiti e pertanto sottoposte a valutazioni attuariali, seppur con una semplificazione nelle ipotesi attuariali che non tengono conto delle previsioni sugli aumenti retributivi futuri.

Le quote di TFR maturate a partire dal 01.01.2007 destinate, a scelta del dipendente, a forme di previdenza complementare o lasciate in azienda, e dalla stessa versate al fondo di Tesoreria dell'INPS, sono invece considerate come un Piano a contribuzione definita.

Il TFR viene classificato dallo IAS 19 come "piano a benefici definiti" (Defined Benefit Plan) e il relativo beneficio è successivo alla cessazione del rapporto di lavoro.

In base allo IAS 19 il TFR deve essere proiettato nel futuro, con apposite tecniche attuariali, al fine di stimare il beneficio che deve essere corrisposto a ogni dipendente al momento della risoluzione del rapporto di lavoro. Il calcolo deve considerare sia il TFR maturato per i servizi già prestati all'azienda, sia le rivalutazioni previste dall'art. 2120 del Codice Civile fino al pensionamento.

I costi relativi al trattamento di fine rapporto maturati nell'anno sono iscritti a conto economico alla voce Costi per il personale – Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato e includono gli interessi maturati nell'anno (interest cost) sull'obbligazione già in essere alla data della Riforma e le quote maturate nell'anno e versate alla Previdenza complementare o al Fondo Tesoreria dell'INPS.

Gli utili e le perdite attuariali, definiti quale differenza tra il valore di bilancio della passività e il valore attuale dell'obbligazione a fine periodo, sono iscritti a patrimonio netto nell'ambito delle riserve da valutazione.

Fondi di quiescenza ed obblighi simili

Un piano a benefici definiti garantisce al dipendente una serie di benefici al termine del rapporto di lavoro, dipendenti da fattori quali l'età, gli anni di servizio, e le esigenze di compensazione.

La determinazione dei valori attuali viene effettuata con l'utilizzo del Metodo della proiezione unitaria del credito.

Tale metodo distribuisce il costo del beneficio uniformemente durante la vita lavorativa del dipendente. Le obbligazioni sono determinate come il valore attualizzato delle erogazioni medie future riproporzionato in base al rapporto tra gli anni di servizio maturati e l'anzianità di servizio raggiunta al momento dell'erogazione del beneficio.

L'importo contabilizzato come passività a benefici definiti è pari al:

- valore attuale dell'obbligazione benefici definiti alla data di riferimento del bilancio;
- eventuali utili/perdite attuariali non rilevati;
- eventuali costi previdenziali relativi alle prestazioni di lavoro passate e non ancora rilevate;
- fair value alla data di riferimento del bilancio delle attività a servizio del piano diverse da quelle che serviranno ad estinguere direttamente le obbligazioni.

Gli utili e le perdite attuariali rivenienti dalle passività a benefici definiti vengono rilevati in contropartita del patrimonio netto nell'ambito delle riserve di valutazione.

Benefici ai dipendenti a lungo termine

I benefici ai dipendenti a lungo termine - quali quelli derivanti da premi di anzianità, erogati al raggiungimento di una predefinita anzianità di servizio (25° e 35° anno) - sono iscritti alla voce Debiti commerciali e altri debiti in base alla valutazione alla data di Bilancio della passività assunta, determinata da un attuario esterno al Gruppo.

Per questa tipologia di benefici si precisa che gli Utili/Perdite attuariali sono rilevati immediatamente a Conto economico.

Fondi per rischi ed oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni della Società di natura legale o implicite (contrattuali o aventi altra natura), che derivano da un evento passato.

Un accantonamento per rischi ed oneri viene rilevato quando:

- esiste un'obbligazione attuale (legale o implicita) quale risultato di un evento passato;
- è probabile che sarà necessario l'esborso di risorse atte a produrre benefici economici per adempiere l'obbligazione;
- può essere effettuata una stima attendibile dell'ammontare dell'obbligazione.

Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate a un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel Conto economico complessivo nel periodo in cui avviene.

A fronte di passività solo potenziali e non probabili, non viene rilevato alcun accantonamento, ma viene fornita comunque una descrizione della natura della passività in Nota integrativa.

Leasing finanziario

Si definiscono contratti di leasing finanziario quelli che trasferiscono al locatario sostanzialmente tutti i rischi e benefici derivanti dalla proprietà del bene.

Non necessariamente al termine del contratto la titolarità del bene è trasferita al locatario.

La realtà sostanziale e finanziaria di tali contratti è che il locatario acquisisce benefici economici derivanti dall'uso del bene locato per la maggior parte della sua vita economica, a fronte dell'impegno di pagare un corrispettivo che approssima il fair value del bene e i relativi costi finanziari. L'iscrizione, nel bilancio del locatore, avviene pertanto nel seguente modo:

- all'attivo, il valore del credito erogato, al netto della quota capitale delle rate leasing scadute e pagate da parte del locatario;
- al conto economico, gli interessi attivi.

In merito alla contabilizzazione in capo al locatario l'iscrizione in bilancio avviene nel seguente modo:

- gli immobili acquisiti in leasing finanziario sono iscritti alla voce Terreni e fabbricati ad uso funzionale;
- il debito finanziario per il pagamento dei canoni pattuiti verso il locatore è iscritto nella voce Debiti finanziari non correnti;
- gli interessi passivi nella voce oneri finanziari.

Politiche contabili (SEGUE)

Altre informazioni

Pagamenti basati su azioni

Si tratta di pagamenti a favore di dipendenti, come corrispettivo delle prestazioni di lavoro, basati su azioni rappresentative del capitale, che consistono nell'assegnazione di:

- diritti a sottoscrivere aumenti di capitale a pagamento (stock options propriamente dette);
- diritti a ricevere azioni al raggiungimento di obiettivi quanti-qualitativi (cosiddette performance shares);
- azioni sottoposte a clausole di indisponibilità (cosiddette restricted shares).

In considerazione della difficoltà di valutare attendibilmente il fair value delle prestazioni ricevute come contropartita degli strumenti rappresentativi del Capitale della Capogruppo, viene fatto riferimento al fair value di questi ultimi, misurato alla data della loro assegnazione.

Il fair value dei pagamenti regolati con l'emissione di azioni è rilevato come costo a Conto economico complessivo alla voce Costi per il personale in contropartita della voce Debiti commerciali e altri debiti e rappresentano un debito verso la Controllante.

Per quanto riguarda i pagamenti basati su azioni e regolati per cassa, le prestazioni ottenute e le passività assunte sono misurate al fair value di queste ultime, iscritte alla voce Debiti commerciali e altri debiti. Fino a quando la passività non viene estinta, il fair value è rideterminato a ciascuna data di chiusura di Bilancio fino alla data di regolamento, rilevando alla voce Costi del personale le relative variazioni.

Informativa sul fair value

La misurazione del fair value e la relativa informativa sono disciplinate dall'IFRS 13 Valutazione del fair value, che al paragrafo 9, definisce il fair value come "il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione".

L'IFRS 13 si fonda sulla definizione di "fair value market based" (metodo basato sulla valutazione di mercato) in quanto il fair value dell'attività o passività deve essere misurato in base alle caratteristiche assunte dagli operatori di mercato.

La valutazione al fair value suppone inoltre che l'operazione di vendita dell'attività o di trasferimento della passività abbia luogo nel mercato principale dell'attività o passività o, in assenza di un mercato principale, nel mercato più vantaggioso.

Le valutazioni al fair value sono state classificate sulla base di una gerarchia di livelli che riflette la significatività degli input utilizzati, secondo il seguente schema:

- Livello 1 - quotazioni (unadjusted) rilevate sui mercati attivi per le attività o passività oggetto di valutazione (come prezzi ufficiali di Borsa, prezzi contribuiti da più operatori tratti dai maggiori information provider, ecc.);
- Livello 2 - input diversi dai prezzi quotati di cui al punto precedente, che sono osservabili direttamente (prezzi) o indirettamente (derivati dai prezzi) sui mercati;
- Livello 3 - input che non sono basati su dati di mercato osservabili.

Uno strumento finanziario viene classificato nei livelli 2 e 3 in assenza di prezzi quotati in mercati attivi.

Livello 2

In assenza di quotazioni su mercati attivi, il fair value è determinato o attraverso le quotazioni di strumenti finanziari simili per caratteristiche di rischio (c.d. comparable approach) o mediante tecniche valutative che utilizzano input osservabili direttamente o indirettamente sul mercato (per esempio spread, curve dei tassi, volatilità, ecc.).

Livello 3

Sono inclusi in questo livello i fair value stimati attraverso tecniche valutative che utilizzano input non osservabili sul mercato (per esempio correlazioni, recovery ratio, ecc.) o forniti da controparti private (quotazioni non operative).

Gli input di terzo livello sono chiamati anche input mark-to-model poiché prima di fornire una misura del fair value devono essere inseriti in modelli matematici più o meno complessi elaborati internamente dall'impresa. Ne consegue che l'attendibilità del valore così ottenuto dipende molto, anzi quasi esclusivamente, dal tipo e dalla validità del modello utilizzato.

Le imprese devono necessariamente utilizzare i prezzi di mercato (Level 1 input) ogni qualvolta questi siano disponibili: l'esistenza di quotazioni ufficiali in un mercato attivo costituisce dunque la miglior stima del fair value. Tuttavia possono esserci casi in cui non si è in presenza di un regolare funzionamento del mercato, ed è il caso proprio di una crisi finanziaria, per cui diventa necessario abbandonare il riferimento diretto ai prezzi di mercato che sarebbero indisponibili o comunque poco significativi e ricorrere ad altre modalità di valutazione. Questi modelli di valutazione devono in primis fare uso di parametri di mercato osservabili (Level 2 input). Solo nel caso in cui anche questi non siano disponibili, il fair value può essere determinato utilizzando tecniche di valutazione che per loro natura sono molto discrezionali, dal momento che sono basate su stime e assunzioni formulate dal valutatore stesso e pertanto difficilmente verificabili (Level 3 input).

Conto economico complessivo

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono riconosciuti nel momento in cui vengono realizzati o, comunque, nel caso di vendita di beni o prodotti, quando è probabile che saranno ricevuti i benefici futuri e tali benefici possono essere quantificabili in modo attendibile e, nel caso di prestazioni di servizi, nel momento in cui gli stessi vengono prestati.

Proventi ed oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono rilevati per competenza sulla base degli interessi maturati sul valore netto delle relative attività e passività finanziarie utilizzando il tasso di interesse effettivo.

I proventi finanziari comprendono gli interessi attivi sulla liquidità della Società, gli interessi maturati in applicazione del costo ammortizzato, le variazioni del fair value delle attività finanziarie rilevate a Conto economico, gli utili su cambi.

Gli oneri passivi comprendono gli interessi passivi su finanziamenti, gli oneri derivanti dell'applicazione del costo ammortizzato, le perdite su cambi.

Gestione del rischio d'impresa

La Società fornisce servizi a clienti appartenenti al gruppo UniCredit, rendendo sostanzialmente irrilevante il rischio di mercato. La costituzione in consorzio conferma la sua posizione di società captive.

Per quanto riguarda il rischio di cambio la Società opera in paesi europei fuori dall'area euro (Romania e Polonia) ma data la scarsa significatività sia delle transazioni sia dei risultati derivanti dalla conversione delle poste in valuta diversa dall'euro, non adotta specifiche coperture.

Per le stesse ragioni esposte sopra, non vi è il rischio di credito derivante dalla possibilità di "default" di una controparte della società, essendo tali controparti appartenenti a UniCredit.

Il livello consistente di liquidità e di patrimonializzazione, inoltre, rende nullo il rischio di liquidità derivante dalla mancanza di risorse finanziarie per far fronte agli impegni finanziari a breve termine.

Per quanto riguarda i rischi operativi derivanti dall'attività della società si fa rimando all'apposito paragrafo esposto nella Relazione sull'andamento della gestione.

Informazioni sullo stato patrimoniale

Attivo

Attività materiali e immateriali

Attività materiali

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione delle attività materiali che ammontano a € 195.584.323.

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Attività materiali detenute ad uso funzionale			
- acquisite in leasing finanziario	0	4.765.015	-4.765.015
terreni	0	1.651.319	-1.651.319
fabbricati	0	3.113.696	-3.113.696
- di proprietà	195.584.323	208.711.009	-13.126.686
terreni	1.651.319	0	1.651.319
fabbricati	2.965.425	0	2.965.425
impianti e macchinari	130.227.765	148.492.919	-18.265.154
immobilizzazioni in corso impianti e macchinari	35.471.822	36.790.052	-1.318.230
attrezzature industriali e commerciali	1.859.866	2.804.752	-944.886
altri beni	18.835.944	19.970.506	-1.134.562
immobilizzazioni in corso altri beni	4.572.182	652.780	3.919.402
Totale	195.584.323	213.476.024	-17.891.701

Le voci Terreni e Fabbricati si riferiscono all'immobile di Verona, località Frugose che fino al 2015 risultava in leasing finanziario e che a seguito scadenza del contratto è stato riscattato.

La vita utile residua per questi beni è:

- Terreni, vita indefinita;
- Fabbricati, 33 anni.

Nella voce Impianti e macchinari, € 130.227.765, sono compresi:

- hardware centrale per € 16.852.561, il cui ammortamento è effettuato generalmente in 48 mesi a partire dal mese in cui il bene è pronto all'uso, cioè dal mese successivo a quello di installazione in produzione;
- impianti generici per € 21.297.829, per i quali l'ammortamento è effettuato in 60 mesi a partire dal mese in cui il bene è stato utilizzato, cioè dal mese successivo a quello di installazione ed entrata in produzione;
- beni concessi in uso a terzi in relazione al servizio di informatica distribuita per € 92.077.375, per i quali l'ammortamento è effettuato in 36 o 60 mesi, a partire dal mese in cui il bene può essere utilizzato dal cliente, ovvero dal mese successivo a quello di installazione, in relazione alla residua possibilità di utilizzazione prevista dagli accordi contrattuali, tranne gli ATM per i quali l'ammortamento è fissato in 96 mesi.

Le voci Attrezzature industriali e commerciali, € 1.859.866, e Altri beni, € 18.835.944, per i quali l'ammortamento è effettuato a partire dal mese in cui il bene è stato utilizzato, cioè dal mese successivo a quello di installazione ed entrata in produzione, comprendono:

- mobili d'ufficio ammortizzati in 72 mesi;
- macchine elettroniche d'ufficio, per le quali l'ammortamento è effettuato in 36 mesi;
- automezzi, per i quali l'ammortamento è effettuato in 36 mesi;
- opere d'arte, vita indefinita.

Di seguito, si allega il prospetto delle variazioni dell'esercizio:

(Importi espressi in unità di €)

	BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2016		
	TERRENI E FABBRICATI	HARDWARE, IMPIANTI, MOBILI E ALTRI BENI	TOTALE
Valori lordi all'01.01.2016	6.569.346	780.257.242	786.826.588
Riduzioni di valore totali nette	1.804.331	571.546.233	573.350.564
Rimanenze iniziali	4.765.015	208.711.009	213.476.024
Aumenti	0	71.300.726	71.300.726
Acquisti	0	71.300.726	71.300.726
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	743.407	743.407
- Altri acquisti di beni	0	70.557.319	70.557.319
Diminuzioni	148.271	89.044.156	89.192.427
Vendite	0	20.063.245	20.063.245
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	19.225.727	19.225.727
- Altre vendite di beni	0	837.518	837.518
Ammortamenti	148.271	60.353.676	60.501.947
Ammortamenti cessione ramo P4cards S.r.l.	0	6.629.890	6.629.890
Rettifiche di valore da deterioramento	0	1.168.077	1.168.077
Altre variazioni	0	829.268	829.268
- altro	0	829.268	829.268
Rimanenze finali	4.616.744	190.967.579	195.584.323
Valori lordi al 31.12.2016	6.569.346	851.557.868	858.127.314
Riduzioni di valore totali nette	1.952.602	660.590.389	662.542.991

Nell'ambito del progetto Link, sono stati conferiti in data 31 dicembre 2016 alla Società P4cards S.r.l. detenuta al 100% da SIA S.p.A. impianti e macchinari per € 16.819.652 e attività in corso e acconti per € 2.406.075.

Gli importi della cessione in oggetto sono stati esposti come decrementi nella riga Operazioni di aggregazione aziendale.

L'importo indicato nella medesima voce ma nelle variazioni in aumento è riconducibile all'integrazione di UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions avvenuta in data 1° aprile 2016.

Attività immateriali

Le attività immateriali ammontano a € 1.115.991.654 e sono costituite da:

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Altre attività immateriali generate internamente	955.545.938	1.096.982.141	-141.436.203
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere ingegno svil. Internamente	710.780.610	800.980.977	-90.200.367
Immob in corso diritti di brev ind. e utilizz. opere ingegno svil. int	244.765.328	296.001.164	-51.235.836
Altre attività immateriali	160.445.716	184.020.548	-23.574.832
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere ingegno	70.764.401	104.743.107	-33.978.706
Immob in corso diritti di brev ind. e utilizz. opere ingegno	8.234.507	2.100.553	6.133.954
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	61.288.098	59.960.610	1.327.488
Immob in corso concessioni, licenze, marchi e diritti simili	20.158.709	17.211.837	2.946.872
Altre attività immateriali	0	4.441	-4.441
Totale	1.115.991.654	1.281.002.689	-165.011.035

L'ammortamento del software viene effettuato su base mensile a partire dal mese in cui il bene è pronto all'uso, cioè dal mese successivo a quello di installazione ed entrata in produzione, per una durata generalmente di 60 mesi. Per alcune tipologie di software relative all'informatica distribuita la suddetta durata può subire variazioni da 36 sino a 60 mesi a seconda dei contratti di licenza sottoscritti.

La voce Diritti di brevetto industriale ed utilizzazione opere dell'ingegno (€ 781.545.011) si riferisce a pacchetti software acquistati in licenza d'uso a tempo indeterminato (€ 70.764.401) e a soluzioni software realizzate da terzi su specifiche richieste della Società o realizzate internamente (€ 710.780.610).

La voce Concessioni, licenze e marchi (€ 61.288.098) si riferisce all'acquisto di licenze d'uso e software applicativo.

La voce Immobilizzazioni in corso e acconti (€ 273.158.544) rappresenta l'ammontare del software non ancora entrato in produzione alla fine dell'esercizio ed è relativa a pacchetti software acquistati in licenza d'uso a tempo indeterminato (€ 28.393.216) e a soluzioni software realizzate da terzi su specifiche richieste della Società o realizzate internamente (€ 244.765.328).

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Di seguito, si allega il prospetto delle variazioni dell'esercizio:

(Importi espressi in unità di €)

	BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2016		
	ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI GENERATE INTERAMENTE	ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	TOTALE
Valori lordi all'1/1/2016	1.674.097.312	1.300.817.055	2.974.914.367
Riduzioni di valore totali nette	577.115.171	1.116.796.507	1.693.911.678
Rimanenze iniziali	1.096.982.141	184.020.548	1.281.002.689
Aumenti	330.837.715	47.195.440	378.033.155
Acquisti	486.345	47.195.440	47.681.785
- Operazioni di aggregazione aziendale	486.345	735.032	1.221.377
- Altri acquisti	0	46.460.408	46.460.408
Incrementi di attività immateriali interne	330.266.013	0	330.266.013
Altre variazioni	85.357	0	85.357
Diminuzioni	472.273.918	70.770.272	543.044.191
Vendite	30.262.914	783.324	31.046.238
- Operazioni di aggregazione aziendale	30.262.914	783.324	31.046.238
Rettifiche di valore	442.011.004	69.856.268	511.867.272
- Ammortamenti	217.672.024	68.926.211	286.598.235
- Ammortamenti cessione ramo P4 Cards Srl	7.484.977	0	7.484.977
- Svalutazioni	216.854.003	930.056	217.784.060
Altre variazioni	0	130.681	130.681
Rimanenze finali	955.545.938	160.445.715	1.115.991.654
Valori lordi al 31.12.2016	2.004.935.027	1.348.012.494	3.352.947.521
Riduzioni di valore totali nette	1.049.389.089	1.187.566.779	2.236.955.868

Gli aumenti dell'anno (€ 378.033.155) comprendono principalmente:

- software realizzato da terze parti (€ 265.857.382); importo capitalizzato ed evidenziato tra i Costi per servizi, alla voce Capitalizzazione costi esterni;
- software realizzato internamente (€ 63.893.032); importo capitalizzato ed evidenziato tra i Costi per il personale, alla voce Capitalizzazione costi interni;
- la restante parte è costituita da licenze d'uso e software realizzato da terzi su specifiche fornite dalla Società e da operazioni di aggregazione aziendale (UGBS GmbH).

Le diminuzioni per Operazioni di aggregazione aziendale (€ 31.046.238) riguardano la vendita avvenuta in data 31 dicembre 2016 alla Società P4cards S.r.l. detenuta al 100% da SIA S.p.A. di:

- Diritti di brevetto industriale per € 30.483.695;
- Concessioni, licenze, marchi e diritti simili per € 525.994;
- Attività in corso ed acconti per € 36.548.

Le rettifiche di valore di € 217.784.060 sono relative a svalutazioni durature su attività legate al Software da dismettere in quanto non più utilizzate e riconducibili principalmente a iniziative di decommissioning.

Attività finanziarie disponibili per la vendita

Si riportano di seguito i prospetti di dettaglio della composizione delle attività finanziarie disponibili per la vendita e la relativa movimentazione.

(Importi espressi in unità di €)

ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA	31.12.2016			31.12.2015		
	L1	L2	L3	L1	L2	L3
1. Titoli di debito	0	0	0	0	0	0
1.1 Titoli strutturati	0	0	0	0	0	0
1.2 Altri titoli di debito	0	0	0	0	0	0
2. Titoli di capitale	0	0	1.000	0	0	1.000
2.1 Valutati al fair value	0	0	0	0	0	0
2.2 Valutati al costo	0	0	1.000	0	0	1.000
3. Quote di O.I.C.R.	0	0	0	0	0	0
4. Finanziamenti	0	0	0	0	0	0
5. Attività deteriorate	0	0	0	0	0	0
6. Attività cedute e non cancellate	0	0	0	0	0	0
TOTALE	0	0	1.000	0	0	1.000

Legenda:

L1 (Livello 1) - Quotato su mercato attivo.

L2 (Livello 2) - Non quotato su mercato attivo (valutazione non basata su quotazioni significative ma indicative, reperibili da infoproviders o parametri di mercato osservabili es. prezzi, attività simili, curva dei rendimenti, tassi di interesse ecc.).

L3 (Livello 3) - Non quotato su mercato attivo (valutazione effettuata utilizzando input diversi o parametri di mercato non osservabili).

(Importi espressi in unità di €)

ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA	31.12.2015		MOVIMENTI			31.12.2016	
	COSTO	VALORE A BILANCIO	INCREMENTI - ACQUISIZIONI	DECREMENTI - VENDITE	ALTRI	COSTO	VALORE A BILANCIO
Altre attività finanziarie disponibili per la vendita	1.000	1.000	0	0	0	1.000	1.000
TOTALE	1.000	1.000	0	0	0	1.000	1.000

La voce Attività finanziarie disponibili per la vendita è costituita da una quota nel Consorzio ABI LAB (ex ABI ENERGIA), con sede legale in Roma, piazza del Gesù, 49, pari all'1,25% del Capitale Sociale per un controvalore di € 1.000. La percentuale di interessenza risulta ininfluente.

Partecipazioni

Si riporta di seguito il prospetto con la composizione della voce Partecipazioni:

(Importi espressi in unità di €)

PARTECIPAZIONI	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
In società controllate integralmente			
Uni IT S.r.l. - Trento	510.000	510.000	0
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	49.647.961	49.647.961	0
Consorzio QuenIT	0	5.500	-5.500
Totale	50.157.961	50.163.461	-5.500
In società collegate			
Consorzio Se.Tel Servizi Telematici in Liquidazione	1.549	1.549	0
ES Shared Service Center S.p.A.	58.800	58.800	0
Accenture and Back Office Administration Services S.p.A.	1.033.000	1.033.000	0
Value Transformation Services S.p.A.	3.431.845	3.431.845	0
Totale	4.525.194	4.525.194	0
TOTALE	54.683.155	54.688.655	-5.500

Le quote possedute da UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A nel consorzio QuenIT sono state conferite in data 31 dicembre 2016 alla Società P4cards S.r.l. detenuta al 100% da SIA S.p.A..

In data 9 gennaio 2017, la società Consorzio Se.tel Servizi Telematici in Liquidazione è stata definitivamente chiusa.

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Uni IT S.r.l.

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016
Capitale	1.000.000
Riserva legale	204.409
Altre riserve	3.871.965
Utile (Perdita) dell'esercizio	435.593
TOTALE	5.511.967

La società Uni IT con sede legale a Trento è controllata con una quota di possesso del 51% e risulta iscritta nel Gruppo bancario come società strumentale. Il Capitale sociale è suddiviso in 1.000.000 di quote da € 1 ciascuna (51% UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. – 49% Tecnofin Trentina S.p.A.).

UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016
Capitale	1.200.000
Riserve	56.208.398
Utili (Perdite) portati a nuovo	6.351.962
Utile (Perdita) dell'esercizio	409.388
TOTALE	64.169.748

La società UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH con sede legale a Vienna è controllata al 100% e risulta iscritta nel Gruppo Bancario come società strumentale. Il capitale sociale è suddiviso in 1.200.000 azioni da € 1 ciascuna.

ES Shared Service Center S.p.A.

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. detiene una quota di minoranza pari al 49% per un controvalore di € 58.800. Maggiori informazioni vengono fornite nella Relazione sull'andamento della gestione.

Accenture Back Office Administration Services S.p.A

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. detiene una quota di minoranza pari al 49% per un controvalore di € 1.033.000. Maggiori informazioni vengono fornite nella Relazione sull'andamento della gestione.

Accenture Back Office Administration Services S.p.A.

(Importi espressi in unità di €)

	31.08.2016
Capitale	6.710.000
Riserva legale	83.000
Altre riserve	23.066
Utile (Perdita) portati a nuovo	1.541.805
Utile dell'esercizio	280.727
TOTALE	8.638.598

Value Transformation Services S.p.A.

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. detiene una quota di minoranza pari al 49% per un controvalore di € 3.431.845. Maggiori informazioni vengono fornite nella Relazione sull'andamento della gestione.

La capogruppo UniCredit S.p.A. è la controllante che redige il bilancio consolidato e, pertanto, UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., pur possedendo partecipazioni di controllo, si è avvalsa della facoltà prevista dall'art. 27 del Decreto Legislativo n. 127/91 di non redigere il bilancio consolidato.

Attività fiscali anticipate

La voce, che al 31 dicembre 2016 ammonta a € 73.415.897, ha lo scopo di rilevare le imposte sostenute in periodi anteriori a quello di competenza e comprende imposte anticipate in contropartita di Conto economico, di Patrimonio netto e relative a operazioni societarie.

Di seguito viene riportata la composizione delle attività fiscali anticipate:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016			31.12.2015		
	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 24%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 27,5%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%
IMPOSTE ANTICIPATE						
Fondi verso il personale	248.300.767	59.592.184	0	151.049.545	41.538.625	0
Ammortamenti civilistici eccedenti il fiscale ai fini IRES	42.367.092	10.168.102	0	64.233.970	17.664.341	0
Ammortamenti civilistici eccedenti il fiscale ai fini IRAP	0	0	0	1.972.205	0	95.060
Altre variazioni IRES	14.496.354	3.479.125	0	8.609.903	2.367.723	0
Altre variazioni IRAP	3.661.529	0	176.486	3.983.462	0	192.003
TOTALE	308.825.742	73.239.411	176.486	229.849.085	61.570.689	287.063
EFFETTO FISCALE IMPOSTE ANTICIPATE			73.415.897			61.857.752

Sono state cedute a P4cards S.r.l. società detenuta al 100% da SIA S.p.A € 1.901.076 di imposte anticipate collegate principalmente alle immobilizzazioni rientranti nel perimetro di vendita.

La variazione di aliquota IRES dal 27,50% al 24% con decorrenza 1° gennaio 2017 ha portato a una riduzione del credito per imposte anticipate di € 3.541.361 con conseguente incremento del relativo costo a conto economico.

Altre attività non correnti

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione dei crediti:

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Depositi cauzionali	4.997.182	5.404.053	-406.871
Migliorie su beni di terzi	125.806.180	122.080.150	3.726.030
Altre attività	17.232.301	16.497.345	734.956
TOTALE	148.035.663	143.981.548	4.054.115

La voce Depositi Cauzionali (€ 4.997.182) è composta principalmente da somme di denaro depositate a garanzia di eventuale risarcimento danni a fronte contratti di locazione passiva.

La voce Migliorie su beni di terzi comprende per la quasi totalità attività che non soddisfano il requisito di identificabilità stabilito dallo IAS 38.

La voce Altre attività è costituita dall'opzione di vendita in favore del socio UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. o di acquisto in favore del socio HP delle azioni detenute da UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. della società ES Shared Service Center S.p.A.. L'opzione lorda è pari a € 18.000.000 e, a seguito dell'attualizzazione presenta un controvalore di € 17.232.301.

Attività correnti

Rimanenze

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Rimanenze finali hardware e software	64.238	64.238	0
Rimanenze finali carte	0	1.726.380	-1.726.380
TOTALE	64.238	1.790.618	-1.726.380

La riduzione del saldo è riconducibile al conferimento avvenuto in data 31 dicembre 2016 alla Società P4cards S.r.l. detenuta al 100% da SIA S.p.A del business relativo al processing in ambito monetica gestito dalla Product Line "Cards" di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A che prevedeva prevalentemente i servizi di:

- issuing di carte di credito/debito;
- all'acquiring tramite POS (dalla installazione/manutenzione alla gestione delle relative transazioni o delle frodi);
- gestione degli ATM (installazione e manutenzione).

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Crediti commerciali e altri crediti

Il valori esposti nella tabella sotto riportata corrispondono al fair value e si tratta di valori "non quotati su mercato attivo" e quindi di livello L3.

Si riporta di seguito il prospetto di dettaglio della composizione dei crediti:

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Crediti verso clienti	190.778.181	38.891.233	151.886.948
Crediti verso controllate	42.559.205	23.810.852	18.748.353
Crediti verso controllanti	138.357.188	126.648.318	11.708.870
Fondo svalutazione crediti	-9.918.284	-9.674.972	-243.312
TOTALE	361.776.290	179.675.431	182.100.859

Crediti verso clienti

La voce (€ 190.778.181) si compone principalmente di fatture emesse nel corso del 2016 per servizi informatici, per canoni di sublocazione e per rimborso spese condominiali e manutentive, ancora da incassare alla data del 31 dicembre 2016 per € 67.657.622.

Crediti verso Controllate

La voce (€ 42.559.205) rappresenta principalmente i crediti verso la Controllata UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH ed è relativa per la sua totalità a fatture emesse nel corso dell'anno per servizi informatici e sviluppo sistemi informativi, ancora da incassare alla data del 31 dicembre 2016.

Crediti verso Controllanti

La voce (€ 138.357.188) è relativa principalmente a:

- fatture emesse pari a € 39.182.092;
- fatture da emettere pari a € 108.201.188 per conguaglio 2016 relativo a servizi Outsourcing, Back office e Real Estate;
- fatture da emettere per € 70.877.741 in parte dovuta a conguagli 2016 sui servizi prestati (sia positivi che negativi) e in parte per recupero di quanto erogato a V-TServices a titolo di risoluzione delle controversie che sono sorte durante il rapporto di outsourcing e come recupero della termination fee prevista dal contratto con Accenture che si vuole recedere relativo alla realizzazione del progetto Global Payments;
- crediti per istanze di rimborso IRAP e IRES relativi al consolidato fiscale per € 15.825.075.

Fondo svalutazione crediti

Il Fondo svalutazione crediti rappresenta la svalutazione effettuata sui crediti di dubbia esigibilità in essere al 31 dicembre 2016.

Di seguito si riporta il dettaglio della voce Crediti commerciali e altri crediti ripartiti per area geografica:

(Importi espressi in unità di €)

REGIONE O PAESE DI RIFERIMENTO	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015
Italia	193.557.366	279.543.798
Repubblica Ceca	6.816.701	21.884.573
Slovacchia	87.326	1.893.285
Ungheria	2.697.228	2.387.652
Gran Bretagna	-424.203	3.313.605
Polonia	120.538	629.869
Romania	1.138.491	1.476.080
Germania	158.756.269	187.136.876
Singapore	-537.342	0
New York	-436.084	0
TOTALE	361.776.290	498.265.738

Attività fiscali correnti

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
IRES	78.416.205	0	78.416.205
IRAP	1.259.585	6.755.350	-5.495.765
Altri crediti tributari	1.957.927	1.703.465	254.462
TOTALE	81.633.717	8.458.815	73.174.902

Al 31 dicembre 2016 la voce di € 81.633.717 è costituita principalmente da:

- IRES (€ 78.416.205), relativa al credito per l'esercizio 2016 formato da acconti per € 32.704.484 e il credito per l'esercizio 2016 pari a € 45.711.721;
- IRAP (€ 1.259.585), riveniente dalla differenza tra il debito per l'esercizio 2016, pari a € 5.306.500, gli acconti versati (€ 4.556.223) e crediti relativi ad esercizi precedenti per € 2.009.862;
- altri crediti tributari (€ 1.957.927), dovuti per la maggior parte a crediti per ritenute su redditi di lavoro espatriati (€ 1.366.136) e ritenute d'acconto su interessi di conto corrente bancario (€ 576.136).

L'esercizio 2015 è stato riclassificato per rendere i valori comparabili.

Altre attività correnti

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Enti previdenziali	81.416	42.605	38.811
Crediti verso Personale	1.963.757	2.190.883	-227.126
Crediti diversi	500.706.794	475.661	500.231.133
Ratei e risconti attivi	84.270.597	96.558.113	-12.287.516
Anticipi a fornitori			
<i>Anticipi per prestazioni di terzi</i>	<i>168.721.780</i>	<i>242.608.877</i>	<i>-73.887.097</i>
<i>Note di credito da ricevere</i>	<i>5.308.158</i>	<i>4.806.110</i>	<i>502.048</i>
Altri	3.215.130	7.577.255	-4.362.125
TOTALE	764.267.632	354.259.504	410.008.128

La voce Ratei e risconti attivi di € 84.270.597 è composta da risconti attivi e ha lo scopo di rilevare, in virtù del principio di competenza temporale, gli anticipi erogati a fornitori per servizi di competenza degli esercizi successivi.

Nella voce crediti diversi è confluito il controvalore, ancora da incassare, della vendita della partecipazione integrale nella società P4cards S.r.l. a SIA S.p.A.. Tale importo è stato incassato nei primi giorni del 2017 come previsto contrattualmente.

La voce Anticipi per prestazioni di terzi di € 168.721.780 comprende per la quasi totalità anticipi a terze parti relativi a contratti quadro (Accenture S.p.A., BE Consulting S.p.A. ecc.) e/o accordi con le Joint Venture (ABAS S.p.A., Value Transformation Services S.p.A., ecc.). Inoltre per effetto della rinegoziazione contrattuale e delle modifiche sostanziali apportate al contratto con V-TServices, ai sensi dello IAS 38 Attività immateriali e al venir meno del diritto di ottenere i servizi prepagati, si è provveduto alla "derecognition" contabile della voce Crediti per anticipi a Fornitori iscritta nel bilancio di UniCredit Business Integrated Solutions per un ammontare al 31.12.2016 di € 238.485.339.

La cancellazione di tale posta ha avuto come contropartita la rilevazione di un costo di pari importo nella voce Costi per servizi.

La voce Altri è stata decurtata dell'importo di € 5.435.694 in quanto nell'ambito del progetto Link, sono stati conferiti in data 31 dicembre 2016 alla Società P4cards S.r.l. detenuta al 100% da SIA S.p.A. Ratei e risconti attivi (€ 3.463.762) relativi ad anticipi erogati a fornitori per servizi di competenza dei periodi successivi e Crediti diversi in capo alla nostra Branch tedesca per € 1.971.932.

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Ai sensi dello IFRS 7 il valori esposti nella tabella sotto riportata corrispondono al fair value e si tratta di valori "non quotati su mercato attivo" e quindi di livello L3.

Disponibilità liquide

(Importi espressi in unità di €)

	VALUTA ORIGINARIA	IMPORTI AL		
		31.12.2016 CONTROVALORE IN EURO	31.12.2015 CONTROVALORE IN EURO	VARIAZIONI CONTROVALORE IN EURO
CONTI CORRENTI BANCARI				
Intestati a UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.				
presso UniCredit S.p.A.				
c/c n. 5218005	EUR	0	12.578.852	-12.578.852
c/c n. 4661823	EUR	3.560.541	1.192.014	2.368.527
c/c n. 30028960	EUR	315.614	208.041	107.573
c/c n. 5194635	EUR	102.728	1.742.826	-1.640.098
c/c n. 500092831	EUR	23.402	28.866	-5.464
c/c n. 5290339	EUR	107.273.702	118.101.512	-10.827.810
c/c n. 30062073	EUR	32.088	32.204	-116
c/c n. 30023431	EUR	10.132.600	4.419.019	5.713.581
c/c n. 500070498	EUR	342.809	380.199	-37.390
c/c n. 103793721	EUR	62.047	11.374	50.673
c/c n. 101699664	EUR	657.682	0	657.682
Intestati a UBIS (*) - UBIS SA Oddzial W Polsce - Lodz				
presso Bank Pekao S.A.				
c/c n. 43485939	PLN	199.370	44.194	155.176
c/c n. 21996082	EUR	1.047.151	1.303.601	-256.450
c/c n. 07477996	PLN	0	0	0
Short term Deposit	EUR	88.000	88.175	-175
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. organizacni slozka - Praha				
presso UniCredit Bank				
c/c n. 0804685033	CZK	0	0	0
c/c n. 804685009	CZK	698.572	893.416	-194.844
c/c n. 804685017	EUR	214.242	4.856.290	-4.642.048
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Zweigniederlassung Deutschland				
presso UniCredit Bank AG				
c/c n. 47263557	EUR	51.601.819	27.093.863	24.507.956
c/c n. 47307503 Fixed deposit	EUR	11.575	11.574	1
c/c n. 654781761	EUR	0	110.285	-110.285
c/c n. 10011848 presso HVB TRUST	EUR	29.607	21.652	7.955
c/c n. 666526910 HVB TRUST	EUR	601.030	2.850.668	-2.249.638
UniCredit Bank AG (HVB) 65202735 - new from April	EUR	15.108.982	0	15.108.982
UniCredit Bank AG (HVB) TRUST c/c 15776235 - new from September	EUR	2.839.447	0	2.839.447
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. - Sucursala Bucarest				
presso UniCredit Tiriac Bank SA				
c/c n. 2303000	RON	2.186.206	1.173.797	1.012.409
c/c n. 2303001	EUR	459.179	7.778.841	-7.319.662
c/c n. 2303003	RON	4	690.566	-690.562
Debit card 2303026	RON	1.814	1.659	155
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. - Sucursala Iasi				
presso UniCredit Tiriac Bank SA				
c/c n. 2303006	RON	2.163	34.357	-32.194
c/c n. 2303007	EUR	11.084	19.101	-8.017
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Branch United Kingdom - London				
presso UniCredit M IB HVB AG				
c/c n. 30106109670901	GBP	1.917.578	3.890.082	-1.972.504
c/c n. 30036309670902	EUR	1.849.142	7.708.252	-5.859.110

Segue: Disponibilità liquide

(Importi espressi in unità di €)

	VALUTA ORIGINARIA	IMPORTI AL		
		31.12.2016 CONTROVALORE IN EURO	31.12.2015 CONTROVALORE IN EURO	VARIAZIONI CONTROVALORE IN EURO
CONTI CORRENTI BANCARI				
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. M agyarorszagi Fioltelepe - Budapest				
presso UniCredit Bank Hungary Zrt.				
c/c n. 41060016	HUF	289.328	8.253.194	-7.963.866
c/c n. 41060023	HUF	6.434	9.312	-2.878
UCI c/c 41060078 HUF A	HUF	0	745	-745
UCI c/c 41060085 EUR - new from February	EUR	5.816.132	0	5.816.132
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. org. zlozka Slovensko - Bratislava				
presso Vseobecna Uverova Banka (VUB)				
c/c n. 2839377259	EUR	0	0	0
Presso UniCredit SK				
c/c n. 8959165020	EUR	2.184.785	2.379.879	-195.094
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Singapore Branch				
presso United Overseas Bank				
United Overseas Bank 4503035809	SGD	2.419.727	0	2.419.727
United Overseas Bank 4513014761 -	SGD	31.510	0	31.510
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. New York Branch				
presso UniCredit Bank AG				
UniCredit Bank 0960094301 USD	USD	4.528.357	0	4.528.357
UniCredit Bank 0960094302 EUR - new from December	USD	0	0	0
CONTO CORRENTE POSTALE	EUR	746	345	401
CASSA	EUR	27.232	41.319	-14.087
TOTALE		216.674.428	207.950.074	8.724.354

(*) UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Passivo

Patrimonio netto

La composizione del Patrimonio netto è la seguente.

Il capitale sociale è costituito da 237.523.160 azioni ordinarie del valore nominale di € 1,00 ciascuna, per un importo totale di € 237.523.160, ed è ripartito tra i seguenti soci:

SOCIO	N. AZIONI POSSEDUTE
UNICREDIT S.p.A.	237.523.030
FINECO BANK S.p.A.	20
PIONEER INVESTMENT MANAGEMENT SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO PER AZIONI	40
UNICREDIT FACTORING S.p.A.	20
SOCIETE GENERALE SECURITIES SERVICES S.p.A.	20
CORDUSIO SOCIETÀ FIDUCIARIA PER AZIONI	10
UNICREDIT BANK AG	20
TOTALE	237.523.160

Viene fornita la classificazione del Patrimonio netto per possibilità di utilizzazione e disponibilità:

(importi espressi in unità di €)

NATURA/DESCRIZIONE	IMPORTO	POSSIBILITÀ DI UTILIZZAZIONE	QUOTA DISPONIBILE	QUOTA NON DISPONIBILE	RIEPILOGO DELLE UTILIZZAZIONI EFFETTUATE NEI 3 ESERCIZI PRECEDENTI	
					PER COPERTURA PERDITE	PER ALTRE RAGIONI
CAPITALE	237.523.160			-	-	-
RISERVE DI UTILE	-			-	-	-
Riserva legale	6.318.174	B	6.318.174	-	-	-
Riserve da valutazione	-108.702.995		-108.702.995	-	-	-
Altre riserve	195.210.925	A - B - C	195.210.925	-	-	-
Risultato di esercizio	2.572.182		2.572.182	-	-	-
TOTALI	332.921.446		95.398.286	-	-	-

Legenda: "A" per aumento di capitale, "B" per copertura perdite, "C" per distribuzione ai Soci.

Il Patrimonio netto ammonta a € 332.921.446 rispetto al 2015 pari ad € 373.394.771 ed è formato da:

	2016	2015
Capitale sociale	€ 237.523.160	€ 237.523.160
Riserva legale	€ 6.318.174	€ 6.306.229
Riserva straordinaria	€ 63.721.294	€ 63.494.337
Riserva sovrapprezzo azioni	€ 52.814.822	€ 52.814.822
Altre riserve	€ 78.674.809	€ 83.540.462
Riserva di valutazione su utili/perdite attuariali per piani previdenziali	-€ 108.702.995	-€ 70.523.142
Utile dell'esercizio	€ 2.572.182	€ 238.903

La voce Riserva da valutazione è relativa alla variazione apportata alla voce Fondi del Personale a seguito dell'imputazione ai Fondi pensione e al TFR degli utili/perdite attuariali; tale variazione è stata introdotta a partire dal 1° gennaio 2013 a seguito delle modifiche introdotte al principio IAS 19 (IAS 19R). L'adozione del principio ha determinato anche per l'anno 2016 un impatto sul patrimonio netto della Società connesso alla esposizione tra le "riserve da valutazione" degli utili e perdite attuariali dedotte le componenti di fiscalità differita/anticipata ad esse connesse. Tale voce è stata movimentata inoltre anche a seguito della fusione UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. per un importo pari a € 15.313.254 quale differenza tra il prezzo pagato e lo sbilancio del ramo.

Passività non correnti

Debiti finanziari non correnti

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Depositi cauzionali	26.445	26.445	0
TOTALE	26.445	26.445	0

Ai sensi dello IFRS 7 il valori esposti nella tabella sopra riportata corrispondono al fair value e si tratta di valori "non quotati su mercato attivo" e quindi di livello L3.

Passività fiscali differite

La voce € 350.755 è relativa ad imposte che saranno sostenute in periodi successivi a quello di rilevazione a conto economico, in virtù del principio della competenza temporale.

Di seguito si riporta la composizione delle Passività Fiscali Differite:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016			31.12.2015		
	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 24%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 27,5%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%
IMPOSTE DIFFERITE						
Altre variazioni IRES	1.214.172	291.401	0	1.344.161	369.644	0
Altre variazioni IRAP	1.231.413	0	59.354	1.358.164	0	65.464
TOTALE	2.445.585	291.401	59.354	2.702.325	369.644	65.464
EFFETTO FISCALE IMPOSTE DIFFERITE			350.755			435.108

Fondi del Personale

Trattamento di fine rapporto

Di seguito si riporta la composizione e la movimentazione del fondo Trattamento di fine rapporto:

(Importi espressi in unità di €)

TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	
A.1 Esistenze iniziali	83.295.349
A.2 Modifiche ai saldi di apertura per nuovo IAS 19 R (+/-)	0
A. (A.1+A.2) Esistenze iniziali 1/1/2016	83.295.349
B. Aumenti	6.183.441
<i>B.1 Accantonamenti dell'esercizio</i>	<i>1.438.495</i>
<i>B.2 Altre variazioni in aumento</i>	<i>4.744.946</i>
Rettifiche per perdite attuariali su TFR (IAS19R)	3.848.889
Operazioni di aggregazione aziendale	896.057
- interne	519.706
- esterne	0
- fusioni	0
- cessioni individuali di contratto (in entrata)	376.351
- altre	0
C. Diminuzioni	-8.015.497
<i>C.1 Liquidazioni effettuate</i>	<i>-5.835.019</i>
- di cui: Pagamento TFR ai dimessi	-5.262.561
- di cui: Anticipi su TFR	-572.458
<i>C.2 Altre variazioni in diminuzione</i>	<i>-2.180.478</i>
- Rettifiche per utili attuariali su TFR (IAS19R)	-19.764
- Operazioni di aggregazione aziendale	-1.661.813
interne:	0
- cessione	0
esterne:	-1.661.813
- conferimento ramo P4cards	-1.661.813
- altre variazioni	-498.901
- cessioni individuali di contratto (in uscita)	-498.901
- altre	0
D. Rimanenze finali al 31.12.2016	81.463.292

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Trattamento di fine rapporto: altre informazioni

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2016
Accantonamento dell'esercizio	1.438.495
- Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	0
- Interessi passivi sull'obbligazione a benefici definiti	1.438.495
- Utili e perdite da riduzioni o estinzioni	0
- Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro passate	0
(Utili) Perdite attuariali rilevati a Riserve da valutazione (OCI)	3.829.125

DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI IPOTESI ATTUARIALI	TFR	FONDINO EX.BDS
Tasso di attualizzazione	1,75%	1,75%
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	0%	2,60%
Incrementi futuri relativi a trattamenti pensionistici	0%	0%
Tasso d'inflazione atteso	1,10%	1,10%
Ipotesi di mortalità	0%	0%

Fondo di quiescenza ed obblighi simili per i dipendenti della Branch in Germania

Il Fondo rappresenta un piano a prestazioni definite finanziato tramite un fondo esterno (Contractual Trust Arrangement) gestito da fiduciarie indipendenti. Come già detto nel paragrafo delle Politiche contabili, le obbligazioni dei Piani a prestazione definita sono determinate con il Metodo della Proiezione Unitaria del Credito e per i Piani finanziati tramite attività finanziarie, queste sono valutate al fair value alla data di relazione del bilancio. Nello stato patrimoniale, viene iscritta tra le passività (Fondi di quiescenza) la differenza tra l'obbligazione attuale e le attività finanziarie a essa relative. Oltre ai valori esposti in bilancio relativi all'eccedenza finanziaria, vengono forniti degli schemi illustrativi delle variazioni intervenute nell'esercizio rispettivamente dell'attività finanziaria e del debito attuale verso i dipendenti che, in somma algebrica ed esclusi gli utili o perdite attuariali non riconosciuti, danno luogo all'eccedenza di cui trattasi.

(Importi espressi in unità di €)

	FONDO DI QUIESCENZA ED OBBLIGHI SIMILI
A.1 Esistenze iniziali	40.745.780
A.2 Modifiche ai saldi di apertura per nuovo IAS 19 R (+/-)	0
A. (A.1+A.2) Esistenze iniziali 1/1/2016	40.745.780
B. Aumenti	46.236.148
<i>B.1 Accantonamento dell'esercizio</i>	<i>11.487.647</i>
<i>Costo previd. prestazioni di lavoro correnti</i>	<i>11.487.647</i>
<i>B.2 Variazioni dovute al passare del tempo</i>	<i>0</i>
<i>B.3 Variazioni dovute a modifiche tasso di sconto</i>	<i>0</i>
<i>B.4 Altre variazioni</i>	<i>34.748.501</i>
Rettificare per perdite attuariali su piani a benefici definiti	21.849.782
- Operazioni di aggregazione aziendale	12.243.361
- esterne	0
- interne	12.243.361
- fusioni	0
- <i>Altre variazioni</i>	<i>655.358</i>
- Differenza cambio input (+)	0
- Differenza cambio calcolata (+)	0
- Variazione area di consolidamento (+)	0
- Variazione metodo e % di consolidamento (+)	0
- <i>Altre variazioni (+)</i>	<i>655.358</i>
C. Diminuzioni	-6.773.058
<i>C.1 Utilizzo dell'esercizio</i>	<i>-3.768.649</i>
- Benefici erogati mediante utilizzo del fondo	-3.768.649
<i>C.2 Variazioni dovute a modifiche tasso di sconto</i>	<i>0</i>
<i>C.3 Altre variazioni</i>	<i>-3.004.409</i>
- Rettifiche per utili attuariali su piani a benefici definiti	0
- Operazioni di aggregazione aziendale	-3.004.289
- esterne	-3.004.289
- interne	0
- <i>Altre variazioni</i>	<i>-120</i>
- Differenza cambio input (-)	-120
- Differenza cambio calcolata (-)	0
- Variazione area di consolidamento (-)	0
- Variazione metodo e % di consolidamento (-)	0
- <i>Altre variazioni (-)</i>	<i>0</i>
D. Rimanenze finali al 31.12.2016	80.208.870

IPOTESI ATTUARIALI	31.12.2016	31.12.2015
	VALIDO AI FINI DEL FONDO QUIESCENZA %	VALIDO AI FINI DEL FONDO QUIESCENZA %
Tasso di attualizzazione	1,90	2,35
Tasso di rendimento atteso dalle attività fin. A servizio del Piano	1,90	2,35
Tasso di crescita delle retribuzioni	1,50	2,00
Incrementi futuri relativi a trattamenti pensionistici	1,50	1,60
Tasso d'inflazione atteso	-	-

Fondo per rischi ed oneri

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Fondo vertenze del personale	946.369	992.776	-46.407
Altri fondi per rischi ed oneri	56.388.526	55.597.978	790.548
Altri fondi del personale	155.375.380	110.750.943	44.624.437
Fondo vertenze legali	711.041	1.047.786	-336.745
Fondo per accertamenti fiscali	804.777	807.446	-2.669
Fondo oneri futuri	3.134.335	2.666.637	467.698
TOTALE	217.360.428	171.863.566	45.496.862

Il Fondo per rischi ed oneri presenta un saldo di € 217.360.428 ed è composto dagli accantonamenti della Società determinati come la miglior stima delle passività future relative a:

- controversie con il Personale (€ 946.369);
- altri Fondi per rischi ed oneri (€ 56.388.526) principalmente composti da:
 - ripristino delle strutture originarie a fronte del rilascio dell'immobile di Napoli, via Verdi 31 e dell'accordo transattivo con REAM SGR relativo ad alcuni immobili di Torino e Milano per un totale complessivo di € 4.550.000. Tali accantonamenti rientrano nella consueta attività volta alla ricerca di soluzioni che minimizzino i rischi operativi;
 - rischio connesso alla possibile applicazione dell'IVA sulla cessione del ramo a P4cards S.r.l. delle attività e passività della nostra branch tedesca per € 3.516.330;
 - perdite previste per il 2017 sul progetto Mach presso la nostra Branch della Repubblica Ceca per € 9.000.000;
 - "termination fees" per risoluzione contratto con Accenture a seguito interruzione del progetto avviato nel 2016 e finalizzato alla realizzazione di una piattaforma globale dei pagamenti per € 27.652.608;
 - accantonamento per impatto fiscale a seguito ispezione dell'Agenzia delle Entrate iniziata a luglio 2015 e conclusasi nel 2016 pari ad € 7.894.178 di cui € 5.828.041 per imposte e € 2.066.137 per sanzioni;
- oneri per piani di ristrutturazione aziendale che ammontano ad € 155.375.380 principalmente costituiti da:
 - residuo accantonamento contabilizzato nel dicembre 2013 per il Piano Strategico Italia 2010/2015 (€ 26.718.988);
 - accantonamento del Piano esodi Italia 2015 (€ 1.949.372);
 - accantonamento del nuovo Piano esodi Italia 2016/19 e Germania (€ 126.707.020);
- vertenze legali con i locatori degli immobili; (€ 711.041);
- controversie con gli uffici fiscali di Romania e Polonia; (€ 804.777);
- altri rischi operativi (€ 3.134.335).

Altre passività non correnti

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Premi per anzianità	10.819.500	5.809.217	5.010.283
Debiti per incentivi all'esodo	91.014.925	20.262.835	70.752.090
TOTALE	101.834.425	26.072.052	75.762.373

La voce comprende accantonamenti verso il Personale dipendente per Incentivazioni all'esodo relative ai Piani industriali siglati con i Sindacati e per Premi di anzianità da corrispondere al raggiungimento del 25° e 35° anno di servizio.

Informazioni sullo stato patrimoniale (SEGUE)

Passività Correnti

Debiti finanziari correnti

(Importi espressi in unità di €)

		VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Finanziamenti a breve termine	UNICREDIT	1.599.944.000	1.250.048.333	349.895.667
Altri	UNICREDIT	44.911.310	0	44.911.310
TOTALE		1.644.855.310	1.250.048.333	394.806.977

L'ammontare complessivo della voce finanziamenti a breve termine, € 1.599.944.000, è costituito da due diverse erogazioni:

- € 800 milioni scadenza 09.01.2017 al tasso fisso di 0,070%;
- € 800 milioni scadenza 27.01.2017 al tasso fisso di 0,070%.

L'incremento rispetto all'esercizio precedente è riconducibile all'estensione del finanziamento concesso dalla Capogruppo.

Il valore di € 56.000 è dato dalla differenza tra il valore nominale del finanziamento (€ 1.600.000.000) e quanto iscritto in bilancio (€ 1.599.944.000) e rappresenta gli interessi negativi maturati fino a fine anno.

L'ammontare residuo di € 44.911.310 rappresenta il saldo del c/c n. 5218005 presso UniCredit S.p.A.. Ai sensi dello IFRS 7 i valori esposti nella tabella sopra riportata corrispondono al fair value e si tratta di valori "non quotati su mercato attivo" e quindi di livello L3.

Passività fiscali correnti

(Importi espressi in unità di €)

		VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
IRES		0	21.722.000	-21.722.000
Crediti per imposte sul reddito filiali estere		12.612.578	2.784.350	9.828.228
Debiti per imposta sostitutiva rivalutazione TFR DLGS 47		0	39.469	-39.469
Debiti verso Erario per IVA		17.910.369	6.143.126	11.767.243
Debiti verso Erario per redditi di lavoro autonomo		15.053	61.962	-46.909
Debiti verso Erario per redditi di lavoro dipendente e assimilati		9.916.073	10.031.137	-115.064
TOTALE		40.454.073	40.782.044	-327.971

Al 31 dicembre 2016, la voce, di € 40.454.073, è costituita principalmente da:

- debiti per imposte sul reddito filiali estere e costituito principalmente da debiti della nostra branch tedesca nei confronti della Autorità Fiscale Tedesca;
- debito per IVA (€ 17.910.369), formato da IVA a debito per € 18.252.567, IVA a credito per € 342.198;
- ritenute su redditi da lavoro dipendente e autonomo (€ 9.931.126) di cui la quasi totalità è riferita ai redditi di lavoro dipendente.

L'esercizio 2015 è stato riclassificato per rendere i valori comparabili.

Debiti commerciali

I Debiti ammontano complessivamente a € 389.698.844 e risultano così composti:

(Importi espressi in unità di €)

		VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Debiti verso fornitori		338.129.466	347.471.884	-9.342.418
Debiti verso controllate		39.733.893	13.395.944	26.337.949
Debiti verso controllanti		11.835.485	35.487.465	-23.651.980
TOTALE		389.698.844	396.355.293	-6.656.449

La voce Debiti verso fornitori (€ 389.698.844) rappresenta le fatture da pagare a fornitori alle scadenze contrattualmente previste. Le principali tipologie di servizi ricevuti correlate alla voce Debiti verso fornitori sono relative a servizi informatici e assistenza sistemistica, a lavori di manutenzione degli immobili, a servizi di vigilanza e sicurezza locali, a formazione del Personale, a Personale distaccato, a fitti passivi, a forniture di energia elettrica e riscaldamento.

La voce Debiti verso controllate è a fronte di servizi di Global Project e Global Services forniti dalla nostra controllata UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH.

La voce Debiti verso controllante risulta composta prevalentemente da fatture da ricevere relative al Personale distaccato, da debiti per benefici ai dipendenti con pagamenti basati su azioni della Capogruppo e da debiti per fitti passivi e oneri condominiali.

Si segnala che non vi sono debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali.

Di seguito si riporta il dettaglio della voce Debiti commerciali ripartiti per area geografica:

(Importi espressi in unità di €)

REGIONE O PAESE DI RIFERIMENTO	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015
Italia	299.049.354	307.670.916
Repubblica Ceca	8.796.655	6.818.850
Slovacchia	2.372.458	869.769
Ungheria	5.911.927	3.441.465
Gran Bretagna	9.606.401	7.380.623
Polonia	437.348	185.578
Romania	685.304	1.371.587
Germania	60.821.620	68.616.505
Singapore	990.832	0
New York	1.026.945	0
TOTALE	389.698.844	396.355.293

Altre passività correnti

(Importi espressi in unità di €)

	VALORI AL 31.12.2016	VALORI AL 31.12.2015	VARIAZIONI
Debiti verso il personale	40.333.948	49.350.472	-9.016.524
<i>MBO</i>	22.883.518	30.132.255	-7.248.737
<i>VAP</i>	4.386.477	4.712.852	-326.375
<i>Gratifica di Natale</i>	18.627	11.603	7.024
<i>Ferie e banca ore</i>	2.416.729	3.221.295	-804.566
<i>Altri debiti verso il personale</i>	10.628.597	11.272.467	-643.870
Contributi previdenziali e associativi	16.222.892	19.392.590	-3.169.698
Previdenza integrativa	-1.351.767	2.073.901	-3.425.668
Ratei e risconti passivi	27.869.632	43.755.772	-15.886.140
Altre partite	39.879.404	9.550.634	30.328.770
TOTALE	122.954.109	124.123.369	-1.169.260

La voce Ratei e risconti passivi (€ 27.869.632) è costituita principalmente da risconti su fitti passivi, altri servizi immobiliari e altri servizi ICT non di competenza dell'esercizio.

La voce Altre partite è composta principalmente da anticipi ricevuti dalla nostra Branch della Repubblica Ceca per servizi di Back Office (€ 6.138.687) e dalla riclassifica dal Fondo rischi ed oneri a Fatture da ricevere del corrispettivo da corrispondere alla nuova società locatrice dell'immobile di piazza Cordusio in Milano per esercizio anticipato del diritto di recesso come previsto dal contratto (€ 31.814.800).

Informazioni sul conto economico

Ricavi

Premessa

Come specificato in premessa, le seguenti tabelle relative ai costi e ricavi sia per l'esercizio 2016 che per l'esercizio 2015, sono state rettifiche dell'impatto relativo al perimetro conferito in data 31.12.2016 alla società P4cards controllata 100% da SIA S.p.A.. I relativi importi sono stati riclassificati nella voce del conto economico "Risultato delle attività cessate".

Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi

La voce comprende servizi erogati per ramo Security, ramo Global Sourcing and Operations, ramo Information Communication Technology, ramo Servizi Generali Immobiliari, ricavi derivanti dalle attività di outsourcing informatico, informatica distribuita, servizi legati alle Card Services, facility e project management.

Il fatturato della Società ha evidenziato un aumento rispetto al 2015 pari allo 7,63% in parte riconducibile all'integrazione di UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. avvenuta in data 1° aprile 2016.

In particolare l'andamento dei ricavi è caratterizzato dai seguenti fenomeni:

- incremento dei ricavi per i servizi di Outsourcing dovuto principalmente ai ricavi per Progetti e alla contabilizzazione del conguaglio 2016 sui servizi back office, ICT e Real Estate;
- riduzione dei ricavi per Servizi Immobiliari riconducibile al progetto della Service Line Real Estate finalizzato alla razionalizzazione degli spazi (chiusura filiali, smart working etc.).

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Ricavi per servizi di outsourcing	2.007.038.871	1.808.146.689	198.892.182
<i>Ricavi per servizi base di outsourcing</i>	<i>1.938.070.696</i>	<i>1.672.223.205</i>	<i>265.847.491</i>
<i>Ricavi per informatica distribuita</i>	<i>40.201.950</i>	<i>105.171.853</i>	<i>-64.969.903</i>
<i>Ricavi Card Services</i>	<i>873.371</i>	<i>353.949</i>	<i>519.422</i>
<i>Ricavi per progetti</i>	<i>27.892.854</i>	<i>30.397.682</i>	<i>-2.504.828</i>
Altri ricavi da vendite	9.065	11	9.054
Fitti attivi	307.272.398	326.262.883	-18.990.485
<i>Fitti attivi - canoni di subloc. da dipendenti</i>	<i>52.800</i>	<i>53.858</i>	<i>-1.058</i>
<i>Fitti attivi - canoni di subloc. a soc. del gruppo</i>	<i>307.219.598</i>	<i>326.209.025</i>	<i>-18.989.427</i>
Ricavi per servizi immobiliari	205.701.900	206.828.672	-1.126.772
<i>Servizi immobiliari resi</i>	<i>66.968.513</i>	<i>60.556.865</i>	<i>6.411.648</i>
<i>Ser. imm. resi - recup. costi Manutenz imm. strum.</i>	<i>44.919.342</i>	<i>44.913.987</i>	<i>5.355</i>
<i>Serv. imm. resi - recup. oneri access. imm. strum.</i>	<i>27.994.631</i>	<i>29.100.645</i>	<i>-1.106.014</i>
<i>Serv. imm. resi-rec. sp. riscaldamento imm. strum.</i>	<i>65.819.414</i>	<i>72.257.175</i>	<i>-6.437.761</i>
Ricavi da altri servizi	0	74.738	-74.738
TOTALE	2.520.022.234	2.341.312.993	178.709.241

Il valore del ramo conferito che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta ad € 13.026.086 per il 2016 ed € 18.017.441 per il 2015.

Si fornisce il dettaglio dei Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi suddiviso per Paese:

(Importi espressi in unità di €)

RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI DI SERVIZI - DETTAGLIO PER PAESE	REPUBLICCA										TOTALE
	ITALIA	CECA	SLOVACCA	UNGHERIA	BRETAGNA	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	
Ricavi per servizi di outsourcing	1.058.985.045	33.959.922	17.347.021	32.773.049	46.626.888	14.377.120	39.050.901	747.298.220	5.841.901	10.778.804	2.007.038.871
<i>Ricavi per servizi base di outsourcing</i>	<i>1.054.622.647</i>	<i>11.439.604</i>	<i>16.169.420</i>	<i>28.569.635</i>	<i>46.626.888</i>	<i>14.377.120</i>	<i>39.050.901</i>	<i>710.593.776</i>	<i>5.841.901</i>	<i>10.778.804</i>	<i>1.938.070.696</i>
<i>Ricavi per informatica distribuita</i>	<i>3.489.027</i>	<i>2.287.639</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>34.425.284</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>40.201.950</i>
<i>Ricavi Card Services</i>	<i>873.371</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>873.371</i>						
<i>Ricavi per progetti</i>	<i>0</i>	<i>20.232.679</i>	<i>1.177.601</i>	<i>4.203.414</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2.279.160</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>27.892.854</i>
Altri ricavi da vendite	2.101	0	0	0	0	0	6.964	0	0	0	9.065
Fitti attivi	307.159.938	112.460	0	0	0	0	0	0	0	0	307.272.398
<i>Fitti attivi - canoni di subloc. da dipendenti</i>	<i>52.800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>52.800</i>						
<i>Fitti attivi - canoni di subloc. a soc. del gruppo</i>	<i>307.107.138</i>	<i>112.460</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>307.219.598</i>
Ricavi per servizi immobiliari	205.672.061	29.839	0	0	0	0	0	0	0	0	205.701.900
<i>Servizi immobiliari resi</i>	<i>66.938.039</i>	<i>30.474</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>66.968.513</i>
<i>Ser. imm. resi - recup. costi Manutenz imm. strum.</i>	<i>44.919.977</i>	<i>-635</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>44.919.342</i>
<i>Serv. imm. resi - recup. oneri access. imm. strum.</i>	<i>27.994.631</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>27.994.631</i>						
<i>Serv. imm. resi-rec. sp. riscaldamento imm. strum.</i>	<i>65.819.414</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>65.819.414</i>						
TOTALE	1.571.819.145	34.102.221	17.347.021	32.773.049	46.626.888	14.377.120	39.057.865	747.298.220	5.841.901	10.778.804	2.520.022.234

Altri ricavi e proventi

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Plusvalenze da alienazioni beni	258.075	215.308	42.767
Rimborsi vari	89.687.209	94.833.734	-5.146.525
<i>Rimborsi e recuperi vari altri</i>	<i>87.398.730</i>	<i>92.599.673</i>	<i>-5.200.943</i>
<i>Rimborsi per spese di formazione</i>	<i>11.758</i>	<i>537.002</i>	<i>-525.244</i>
<i>Rimborsi per perdite operative</i>	<i>3.100</i>	<i>125.591</i>	<i>-122.491</i>
<i>Recuperi polizze assicurative</i>	<i>19.647</i>	<i>-8.109</i>	<i>27.756</i>
<i>Rimborsi utilizzo autovettura</i>	<i>1.162.722</i>	<i>902.892</i>	<i>259.830</i>
<i>Rimborsi da assicurazioni</i>	<i>1.046.501</i>	<i>68.586</i>	<i>977.915</i>
<i>Recupero imposte (Registro, bolli, Tarsu, IVA)</i>	<i>44.751</i>	<i>608.099</i>	<i>-563.348</i>
Altri proventi	97.298.242	91.713.252	5.584.990
<i>Altri proventi</i>	<i>95.227.975</i>	<i>88.930.141</i>	<i>6.297.834</i>
<i>Arrotondamenti</i>	<i>5.441</i>	<i>2.554</i>	<i>2.887</i>
<i>Sovvenzione governativa dal Ministero Educazione</i>	<i>35.083</i>	<i>0</i>	<i>35.083</i>
<i>Utili (perdite) su cambi</i>	<i>2.029.743</i>	<i>2.780.557</i>	<i>-750.814</i>
TOTALE	187.243.526	186.762.294	481.232

La voce Altri ricavi e proventi è composta principalmente da:

- Rimborsi e recuperi vari verso le joint venture V-TServices S.p.A. (€ 63.958.852), DO BANK S.p.A. (€4.358.397), ABAS S.p.A. (€ 362.065), altri clienti mercato (€ 18.388.828);
- Altri proventi, formata principalmente da:
 - rimborso dalla Capogruppo della termination fees prevista dal contratto con Accenture che si vuole recedere relativo alla realizzazione del progetto Global payments e al relativo costo sostenuto nell'anno per il realizzo di tale iniziativa strategica per un totale di € 35.748.477;
 - rimborso dalla Capogruppo dell'importo erogato a V-TServices S.p. A. come accordo commerciale principalmente collegato ad extra consumi dei servizi inclusi nella baseline per un importo di € 50.048.340;
 - rimborso dei costi relativi al ripristino delle strutture a seguito rilascio degli immobili per chiusura filiali di Napoli, Torino e Milano per € 4.550.000.

Costi

Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

La voce è composta principalmente da acquisti di materiale di consumo vario. Le rimanenze sono relative alla variazione delle rimanenze di magazzino di carte di credito per l'erogazione del servizio Card Services.

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Spese per materie prime, sussidiarie e di consumo	8.024.134	14.166.299	-6.142.165
Variazione delle rimanenze	340.425	230.209	110.216
TOTALE	8.364.559	14.396.508	-6.031.949

Il valore del ramo conferito che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta a € 4.194.026 per il 2016 ed € 1.923.895 per il 2015.

Informazioni sul conto economico (SEGUE)

Costi per servizi

La voce è composta da:

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Consulenze tecnico professionali	20.901.368	19.453.642	1.447.726
<i>Consulenze tecniche</i>	243.955	131.610	112.345
<i>Prestazioni professionali</i>	620.113	1.158.801	-538.688
<i>Consulenze immobiliari</i>	0	97	-97
<i>Traduzioni</i>	135.633	126.870	8.763
<i>Costi per verifica operazioni</i>	6.511.693	6.229.663	282.030
<i>Certificazione di Bilancio</i>	901.318	765.401	135.917
<i>Consulenze Amministrative</i>	1.407.107	544.255	862.852
<i>Consulenze di lavoro</i>	11.649	49.873	-38.224
<i>Consulenze fiscali</i>	1.230.082	784.246	445.836
<i>Mediazioni interinali</i>	70.998	33.649	37.349
<i>Consulenze strategico/direzionali</i>	7.530.525	8.575.633	-1.045.108
<i>Consulenze legali</i>	2.238.103	1.052.078	1.186.025
<i>Prestazioni notarili</i>	192	1.466	-1.274
Servizi amministrativi	69.487.906	66.313.945	3.173.961
<i>Spese amministrative varie</i>	4.356	442	3.914
<i>Spese amministrative e di back office</i>	67.998.031	65.011.128	2.986.903
<i>Servizi esterni archiviazione</i>	226.353	105.490	120.863
<i>Costo per servizio personale dipendente</i>	1.259.166	1.196.885	62.281
Servizi informatici	682.983.002	423.366.752	259.616.250
Assistenza sistemistica	459.386.960	473.768.124	-14.381.164
Capitalizzazione costi esterni	-265.857.382	-309.382.125	43.524.743
Assicurazioni	3.007.713	3.037.327	-29.614
Trasmissione dati	4.904.488	3.563.164	1.341.324
Costi per infoproviders	6.960.556	4.070.777	2.889.779
Spese relative ai locali	141.008.657	157.409.638	-16.400.981
<i>Spese locali per vigilanza</i>	26.794.786	27.179.634	-384.848
<i>Servizi di sicurezza</i>	4.201.209	3.608.149	593.060
<i>Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti</i>	29.426.692	31.380.109	-1.953.417
<i>Contratti igiene mani</i>	993.145	1.027.057	-33.912
<i>Energia e forza motrice</i>	55.945.139	62.907.421	-6.962.282
<i>Acqua</i>	2.295.854	2.473.615	-177.761
<i>Riscaldamento locali</i>	5.831.863	10.833.242	-5.001.379
<i>Spese Condominiali centri comm. con iva</i>	9.273.904	9.689.651	-415.747
<i>Telefonia</i>	6.246.065	8.310.760	-2.064.695
Spese di rappresentanza	68.104	118.107	-50.003
Trasporto e spedizioni	772.452	776.376	-3.924
Spese formazione personale	3.667.818	3.571.307	96.511
Manutenzione Hardware e Software	116.864.402	113.837.459	3.026.943
<i>Manutenzione hardware, impianti ICT</i>	28.173.718	26.677.022	1.496.696
<i>Manutenzione software</i>	88.690.684	87.160.437	1.530.247
Manutenzione locali	25.298.927	25.729.108	-430.181
Manutenzione mobili, macchine, impianti	13.663.061	15.794.815	-2.131.754
Altre manutenzioni	95.970	69.754	26.216
Spese per servizi di logistica	1.109.928	1.536.694	-426.766
Servizi immobiliari	4.396.027	2.258.161	2.137.866
Spese di viaggio	7.296.999	11.085.200	-3.788.201
Convention e comunicazione interna	126.059	494.313	-368.254
Spese di pubblicità, marketing e sponsor	543.906	453.160	90.746
Gestione valori e denaro contante	32.330.937	29.059.325	3.271.612
Altre spese	9.177.058	12.196.147	-3.019.089
<i>Spese postali</i>	4.881.394	4.906.587	-25.193
<i>Commissioni Biglietteria retrocesse</i>	2.404.813	5.154.088	-2.749.275
<i>Altre spese</i>	1.890.851	2.135.472	-244.621
TOTALE	1.338.194.916	1.058.581.170	279.613.746

Il valore del ramo ceduto che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta a € 9.866.927 per il 2016 ed € 8.205.132 per il 2015.

Dalla tabella sopra esposta emerge un aumento rispetto all'esercizio precedente per € 279.613.746, di seguito i principali fenomeni per area di spesa:

- Servizi Informatici: l'incremento dell'importo di € 259.616.250 è principalmente riconducibile alla rinegoziazione contrattuale e alle modifiche sostanziali apportate al contratto con V-TServices S.p.A., ai sensi dello IAS 38 Attività immateriali e al venir meno del diritto di ottenere i servizi prepagati, si è provveduto alla "derecognition" contabile della voce Crediti per anticipi a Fornitori iscritta nel bilancio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. per un ammontare al 31.12.2016 di € 238.485.339;
- Assistenza sistemistica: la riduzione dell'importo (€ -14.381.164) è principalmente riconducibile alla registrazione di sopravvenienze attive legate alla chiusura di fatture da ricevere anni precedenti;
- Capitalizzazioni costi esterni: sono diminuiti di € -43.254.743; tale voce include i costi che, a seguito di processi interni, sono allocati a singoli progetti iscritti nell'attivo della Situazione patrimoniale-finanziaria. La riduzione deriva da un minore utilizzo di personale esterno parzialmente compensato da un maggiore utilizzo di quello interno;
- Manutenzione locali, mobili, macchine e impianti: tali costi subiscono una riduzione in stretta correlazione con il perimetro ricavi di riferimento per effetto dell'efficientamento e razionalizzazione degli spazi svolto da Real Estate.

Si fornisce di seguito il dettaglio dei Costi per servizi suddiviso per Paese:

(Importi espressi in unità di €)

	ITALIA	REPUBBLICA CECA	SLOVACCHIA	UNGHERIA	REGNO UNITO	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Consulenze tecnico professionali	17.744.042	248.731	72.661	125.445	59.184	68.834	207.859	1.130.676	492.020	751.916	20.901.368
<i>Consulenze tecniche</i>	227.483	163	0	0	0	1.429	15.768	0	-888	0	243.955
<i>Prestazioni professionali</i>	619.775	16.067	0	5.312	-4.051	0	115	-17.105	0	0	620.113
<i>Traduzioni</i>	101.102	6.088	0	5.088	0	2.451	8.077	12.653	0	174	135.633
<i>Costi per verifica operazioni</i>	5.796.966	0	0	0	0	0	0	489.339	27.537	197.851	6.511.693
<i>Certificazione di Bilancio</i>	583.793	16.092	0	0	0	30.674	29.504	210.538	30.717	0	901.318
<i>Consulenze Amministrative</i>	145.943	180.986	56.485	100.869	0	13.245	32.955	218.972	367.289	290.363	1.407.107
<i>Consulenze di lavoro</i>	4.400	5.967	1.282	0	0	0	0	0	0	0	11.649
<i>Consulenze fiscali</i>	884.528	12.223	0	4.445	86.071	14.488	20.666	29.632	31.005	147.024	1.230.082
<i>Mediazioni interinali</i>	1.320	10.362	9.878	3.253	0	0	46.185	0	0	0	70.998
<i>Consulenze strategico/direzionali</i>	7.530.525	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.530.525
<i>Consulenze legali</i>	1.848.207	783	5.016	6.478	-22.836	6.547	54.544	186.647	36.360	116.357	2.238.103
<i>Prestazioni notarili</i>	0	0	0	0	0	0	45	0	0	147	192
Servizi amministrativi	64.551.593	17.960	15.053	33.987	347.794	95.681	183.160	3.187.194	172.814	882.670	69.487.906
<i>Spese amministrative varie</i>	6	0	4.350	0	0	0	0	0	0	0	4.356
<i>Spese amministrative e di back office</i>	63.439.270	0	0	33.987	347.794	16.726	-490	3.187.194	136.655	836.895	67.998.031
<i>Servizi esterni archiviazione</i>	143.675	0	0	0	0	744	0	0	36.159	45.775	226.353
<i>Costo per servizio personale dipendente</i>	968.642	17.960	10.703	0	0	78.211	183.650	0	0	0	1.259.166
Servizi informatici	470.982.492	5.796.099	6.361.097	8.898.177	1.588.354	0	35.015	189.321.768	0	0	682.983.002
Assistenza sistemistica	300.297.380	24.925.975	3.482.444	6.600.245	14.733.714	112.491	507.110	107.698.474	687.863	341.264	459.386.960
Capitalizzazione costi esterni	-190.016.358	-792.693	-276.574	-345.459	-3.131.927	0	0	-70.103.299	-745.149	-445.923	-265.857.382
Assicurazioni	2.908.849	0	0	-585	-12.053	0	0	18.905	14.643	77.954	3.007.713
Trasmissione dati	1.733.746	15.551	1.053.110	50.332	744.431	-30	15.844	1.024.878	115.459	151.167	4.904.488
Costi per infoproviders	5.104.820	1.660.904	31.637	0	0	0	0	85.063	0	78.132	6.960.556
Spese relative ai locali	135.461.181	226.184	92.446	150.034	1.204.676	159.302	912.987	2.098.402	261.707	441.738	141.008.657
<i>Spese locali per vigilanza</i>	26.773.197	0	0	0	0	0	16.721	0	0	4.868	26.794.786
<i>Servizi di sicurezza</i>	2.369.667	679	599	1.424	0	0	-558	1.760.066	69.332	0	4.201.209
<i>Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti</i>	28.801.771	65.006	950	48.631	0	46.352	361.587	0	14.371	88.024	29.426.692
<i>Contratti igiene mani</i>	993.145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	993.145
<i>Energia e forza motrice</i>	54.918.046	124.308	56.550	56.448	180.738	60.599	392.051	0	104.060	52.339	55.945.139
<i>Acqua</i>	2.239.024	10.529	19.318	2.022	0	6.332	18.629	0	0	0	2.295.854
<i>Riscaldamento locali</i>	5.697.693	0	0	0	0	13.372	70.839	0	0	49.959	5.831.863
<i>Spese Condominiali centri comm. con iva</i>	9.273.904	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.273.904
<i>Telefonia</i>	4.394.734	25.662	15.029	41.509	1.023.938	32.647	53.718	338.336	73.944	246.548	6.246.065
Spese di rappresentanza	49.793	3.689	913	0	366	0	0	12.352	991	0	68.104
Trasporto e spedizioni	657.421	0	0	0	0	11.488	17.250	64.006	19.314	2.973	772.452
Spese formazione personale	1.349.475	67.754	31.191	140.894	12.543	238.925	453.608	1.372.267	0	1.161	3.667.818
Manutenzione Hardware e Software	59.132.516	4.481.826	2.487.676	4.866.059	3.660.462	79.056	55.779	40.337.131	871.419	892.478	116.864.402
<i>Manutenzione hardware, impianti ICT</i>	9.029.587	1.391.799	525.726	667.369	1.375.124	70.328	53.322	14.520.578	266.620	273.265	28.173.718
<i>Manutenzione software</i>	50.102.929	3.090.027	1.961.950	4.198.690	2.285.338	8.728	2.457	25.816.553	604.799	619.213	88.690.684
Manutenzione locali	23.352.824	7.886	43.936	26.417	0	12.945	1.103.352	676.846	3.172	71.349	25.298.927

Informazioni sul conto economico (SEGUE)

Segue (Importi espressi in unità di €)

	ITALIA	REPUBBLICA CECA	SLOVACCHIA	UNGHERIA	REGNO UNITO	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Manutenzione mobili, macchine, impianti	13.634.985	17.509	397	9.443	0	1.002	6.449	-8.552	0	1.828	13.663.061
Altre manutenzioni	2.605	26	111	0	0	0	0	93.228	0	0	95.970
Spese per servizi di logistica	924.337	15.364	0	11.978	681	4.820	75.949	66.522	2.204	8.073	1.109.928
Servizi immobiliari	1.463.989	0	0	0	0	27.106	3.461	2.896.256	5.215	0	4.396.027
Spese di viaggio	3.916.931	80.759	17.496	71.016	262.073	260.980	1.442.760	1.244.552	0	432	7.296.999
Convention e comunicazione interna	37.971	2.081	570	495	0	7.477	7.141	62.893	7.431	0	126.059
Spese di pubblicità, marketing e sponsor	376.670	0	0	641	7.295	2.194	53.297	98.098	5.711	0	543.906
Gestione valori e denaro contante	32.330.937	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32.330.937
Altre spese	7.617.598	53.138	-33.040	497.815	8.813	181.662	187.329	610.532	38.019	15.192	9.177.058
Spese postali	4.859.424	1.070	1.074	955	2.252	715	0	0	884	15.020	4.881.394
Commissioni Biglietteria retrocesse	2.404.813	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.404.813
Altre spese	353.361	52.068	-34.114	496.860	6.561	180.947	187.329	610.532	37.135	172	1.890.851
TOTALE	953.615.797	36.828.743	13.381.124	21.136.934	19.486.406	1.263.933	5.268.550	281.988.192	1.952.833	3.272.404	1.338.194.916

Costi per godimento di beni di terzi

La voce comprende costi per:

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Fitti passivi per locazioni immobili	394.953.172	407.107.313	-12.154.141
Noleggio auto	3.185.128	2.753.125	432.003
Noleggio macchine e software ICT	17.541.612	16.364.627	1.176.985
Canoni Leasing finanziario	0	68.714	-68.714
TOTALE	415.679.912	426.293.779	-10.613.867

La voce Fitti passivi per locazioni immobili è composta dai canoni per la locazione degli spazi sub-affittati alle Società del Gruppo per lo svolgimento della loro attività.

Il valore del ramo conferito che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta a € 1.109.080 per il 2016 ed € 36.568 per il 2015.

Si fornisce il dettaglio dei Costi per godimento beni di terzi suddiviso per Paese:

(Importi espressi in unità di €)

	ITALIA	REPUBBLICA CECA	SLOVACCHIA	UNGHERIA	GRAN BRETAGNA	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Fitti passivi per locazioni immobili	344.779.846	1.465.670	202.542	902.016	4.686.818	1.188.432	3.227.236	37.103.225	690.448	706.939	394.953.172
Noleggio auto	1.529.203	6.932	5.267	74.837	0	0	0	1.568.889	0	0	3.185.128
Noleggio macchine e software ICT	8.598.489	0	93.380	11.200	134.979	46.406	0	8.616.182	32.311	8.665	17.541.612
TOTALE	354.907.538	1.472.602	301.189	988.053	4.821.797	1.234.838	3.227.236	47.288.296	722.759	715.604	415.679.912

Costi per il personale

La voce è composta da:

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONE
Salari e stipendi	389.247.974	351.338.588	37.909.386
Oneri sociali	99.980.656	97.691.142	2.289.514
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.438.495	1.628.055	-189.560
Accantonamento al fondo di quiescenza e simili	11.301.227	6.530.878	4.770.349
Altri costi del personale	192.342.654	122.389.681	69.952.973
<i>Versamenti ai fondi di previdenza compl. est.</i>	<i>16.559.765</i>	<i>15.084.868</i>	<i>1.474.897</i>
<i>Costi der. accordi di pagam. propri strum. Patrim.</i>	<i>359.278</i>	<i>2.738.636</i>	<i>-2.379.358</i>
<i>Piani di incentivazione</i>	<i>135.468.652</i>	<i>47.449.321</i>	<i>88.019.331</i>
<i>Premi di anzianità</i>	<i>1.317</i>	<i>0</i>	<i>1.317</i>
<i>Altri benefici al personale</i>	<i>18.895.692</i>	<i>34.277.096</i>	<i>-15.381.404</i>
<i>Costo del personale distaccato</i>	<i>7.691.034</i>	<i>8.761.453</i>	<i>-1.070.419</i>
<i>Lavoro interinale</i>	<i>1.507.682</i>	<i>1.020.656</i>	<i>487.026</i>
<i>Spese per amministratori</i>	<i>209.790</i>	<i>222.901</i>	<i>-13.111</i>
<i>Emolumenti ai sindaci</i>	<i>101.453</i>	<i>98.740</i>	<i>2.713</i>
<i>Buoni pasto</i>	<i>6.354.937</i>	<i>5.705.629</i>	<i>649.308</i>
<i>Polizze assicurative per dipendenti</i>	<i>7.144.828</i>	<i>5.237.556</i>	<i>1.907.272</i>
<i>Altri costi del personale: altri</i>	<i>-1.951.773</i>	<i>1.792.824</i>	<i>-3.744.597</i>
Recupero costi del personale	-11.125.164	-13.190.324	2.065.160
<i>Recupero costi per personale distaccato</i>	<i>-8.656.628</i>	<i>-10.145.885</i>	<i>1.489.257</i>
<i>Recupero Compensi Amministratori</i>	<i>-62.435</i>	<i>-85.820</i>	<i>23.385</i>
<i>Altri rimborsi del personale</i>	<i>-2.406.101</i>	<i>-2.958.619</i>	<i>552.518</i>
Recupero costi capitalizzati	-63.893.032	-54.972.632	-8.920.400
TOTALE	619.292.810	511.415.388	107.877.422

L'incremento della voce Costi per il personale è principalmente riconducibile all'accantonamento del nuovo Piano esodi in Italia e Germania per i dirigenti e gli impiegati (€ 135.468.652) rispetto al precedente esercizio che aveva registrato un accantonamento di € 52.920.526 e all'integrazione di UGBS GmbH in UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. avvenuta nei primi mesi del 2016, il cui impatto è stimato in circa € 49.000.000. Al netto degli effetti sopra menzionati il costo del personale risulta essere in diminuzione rispetto all'esercizio precedente.

Nella voce Versamenti ai fondi di previdenza compl. est. è ricompresa la quota di TFR versata all'INPS.

Il valore del ramo conferito che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta a € 17.162.247 per il 2016 ed € 16.911.760 per il 2015.

Informazioni sul conto economico (SEGUE)

Si fornisce il dettaglio dei costi del Personale suddiviso per Paese:

(Importi espressi in unità di €)

	ITALIA	REPUBBLICA CECA	SLOVACCHIA	UNGHERIA	REGNO UNITO	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Salari e stipendi	204.672.026	5.998.093	2.004.710	5.767.263	9.754.132	8.981.373	19.991.782	126.587.224	1.980.700	3.510.671	389.247.974
Oneri sociali	63.425.258	2.140.662	713.284	2.080.697	2.021.196	1.594.557	4.989.486	22.001.388	235.596	778.532	99.980.656
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.438.495	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.438.495
Accantonamento al fondo di quiescenza e simili	0	0	0	0	0	0	0	11.301.227	0	0	11.301.227
Altri costi del personale	138.840.344	1.139.709	640.022	992.649	1.245.244	854.112	3.072.951	43.982.297	392.216	1.183.110	192.342.654
<i>Versamenti ai fondi di previdenza compl. est.</i>	12.357.592	0	0	0	77.117	0	0	4.125.056	0	0	16.559.765
<i>Costi dec. accordi di pagam. propri strum. Patrim.</i>	318.253	164	0	0	0	0	0	40.861	0	0	359.278
<i>Piani di incentivazione</i>	108.361.778	5.421	3.505	0	59.218	0	0	27.038.730	0	0	135.468.652
<i>Premi di anzianità</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1.317	0	1.317
<i>Altri benefici al personale</i>	8.228.570	319.213	81.188	287.804	181.147	369.224	881.482	8.337.178	56.958	152.928	18.895.692
<i>Costo del personale distaccato</i>	4.017.964	437.229	283.207	473.597	74.357	65.519	699.904	1.639.257	0	0	7.691.034
<i>Lavoro interinale</i>	-35.894	296.965	172.115	10.676	215.106	0	545.800	70.559	165.265	67.090	1.507.682
<i>Spese per amministratori</i>	209.790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	209.790
<i>Emolumenti ai sindaci</i>	101.453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	101.453
<i>Buoni pasto</i>	3.402.633	140.536	47.731	921	0	181.956	767.298	1.809.326	2.818	1.718	6.354.937
<i>Polizze assicurative per dipendenti</i>	5.253.545	35.254	0	0	470.997	33.075	176.226	178.029	58.964	938.737	7.144.828
<i>Altri costi del personale: altri</i>	-3.375.340	-95.073	52.276	219.651	167.302	204.338	2.241	743.301	106.894	22.637	-1.951.773
Recupero costi del personale	-8.746.239	262.911	273.392	-170.040	-343.802	-143.740	-451.707	-1.805.939	0	0	-11.125.164
<i>Recupero costi per personale distaccato</i>	-4.837.769	-287.743	286.271	-170.040	-430.160	-145.809	-945.820	-2.125.558	0	0	-8.656.628
<i>Recupero Compensi Amministratori</i>	-62.435	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-62.435
<i>Altri rimborsi del personale</i>	-3.846.035	550.654	-12.879	0	86.358	2.069	494.113	319.619	0	0	-2.406.101
Capitalizzazione costi interni	-45.278.436	-44.385	-78.317	-191.112	-466.653	0	0	-17.799.255	-34.874	0	-63.893.032
TOTALE	354.351.448	9.496.990	3.553.091	8.479.457	12.210.117	11.286.302	27.602.512	190.764.970	2.573.638	5.472.313	619.292.810

Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti su attività materiali e immateriali determinati per l'esercizio 2016 ammontano ad € 566.369.935.

L'incremento nella voce Svalutazioni è riconducibile principalmente alla contabilizzazione nei mesi di novembre e dicembre 2016 delle svalutazioni durature su attività legate al Software effettuate a seguito del programma Decommissioning che ha individuato applicazioni informatiche da dismettere in quanto non più utilizzate pari a € 217.773.049 e macchinari in disuso pari a € 1.168.077.

Il valore del ramo ceduto che è stato riclassificato nella voce Risultato delle attività cessate ammonta a € 14.125.878 per il 2016 ed € 13.293.671 per il 2015.

Di seguito il dettaglio:

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Ammortamenti Attività materiali	60.501.947	62.840.945	-2.338.998
<i>Amm.to fabbricati ad uso funzionale</i>	148.271	148.271	0
<i>Amm.to Impianti e macchinari</i>	54.405.655	57.124.802	-2.719.147
<i>Amm.to Attrezzature industriali e commerciali</i>	944.886	945.321	-435
<i>Amm.to Altri beni</i>	5.003.135	4.622.551	380.584
Ammortamenti Attività immateriali	286.598.235	256.623.226	29.975.009
<i>Amm.to Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere d'ingegno</i>	267.246.444	239.617.321	27.629.123
<i>Amm.to Concessioni, Licenze, Marchi e diritti simili</i>	19.336.340	17.003.745	2.332.595
<i>Amm.to Altre attività immateriali</i>	15.451	2.160	13.291
Svalutazioni	219.269.753	8.232.383	211.037.370
<i>Svalutazione Software</i>	217.773.049	8.174.481	209.598.568
<i>Svalutazione Crediti</i>	328.627	57.902	270.725
<i>Svalutazione Impianti e macchinari</i>	1.168.077	0	1.168.077
TOTALE	566.369.935	327.696.554	238.673.381

Altri accantonamenti

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Oneri per controversie con il personale	449.360	583.989	-134.629
Altri accantonamenti	52.400.632	53.782.472	-1.381.840
<i>Acc.to a F.do vertenze Legali</i>	<i>338.751</i>	<i>362.150</i>	<i>-23.399</i>
<i>Acc.ti per Altri fondi rischi e oneri</i>	<i>52.061.881</i>	<i>53.420.322</i>	<i>-1.358.441</i>
TOTALE	52.849.992	54.366.461	-1.516.469

L'incremento della voce Altri fondi rischi ed oneri è dovuta principalmente ad accantonamenti per:

- accantonamento per impatto fiscale a seguito ispezione dell'Agenzia delle Entrate iniziata a luglio 2015 e conclusasi nel 2016 pari ad € 7.894.178 di cui € 5.828.041 per imposte e € 2.066.137 per sanzioni;
- costi relativi al ripristino delle strutture originarie a fronte del rilascio dell'immobile a Napoli, via Verdi 31, e dell'accordo transattivo con REAM SGR relativo ad alcuni immobili di Torino e Milano per un totale complessivo di € 4.550.000. Tali accantonamenti rientrano nella consueta attività volta alla ricerca di soluzioni che minimizzano i rischi operativi;
- rischio connesso alla possibile applicazione dell'IVA sulla cessione del ramo a P4cards S.r.l. delle attività e passività della nostra branch tedesca per € 3.516.330;
- perdite previste per il 2017 sul progetto Mach presso la nostra Branch in Repubblica Ceca per € 9.000.000;
- termination fees per risoluzione contratto con Accenture a seguito interruzione del progetto avviato nel 2016 e finalizzato alla realizzazione di una piattaforma globale dei pagamenti per € 27.652.608.

Oneri diversi di gestione

La voce è formata prevalentemente da:

- IVA indetraibile pagata dalla Sede italiana per servizi ricevuti dalla Controllata UniCredit Business Integrated Solutions GmbH (€ 41.824.338);
- imposta di registro su contratti di locazione passiva, tasse comunali per i rifiuti urbani e perdite su cambi delle filiali estere espresse in valuta diversa dall'euro;
- importo erogato a V-TServices S.p.A. pari a € 50.048.340 come accordo commerciale principalmente collegato a extra consumi su servizi inclusi nella baseline.

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
IVA indetraibile	41.824.338	33.439.869	8.384.469
Imposte indirette e tasse	14.664.218	7.725.799	6.938.419
<i>Imposta di registro</i>	<i>3.811.166</i>	<i>3.864.437</i>	<i>-53.271</i>
<i>Tassa rifiuti solidi urbani</i>	<i>1.525.301</i>	<i>1.879.337</i>	<i>-354.036</i>
<i>Imposta di bollo</i>	<i>31.181</i>	<i>38.286</i>	<i>-7.105</i>
<i>Altre imposte indirette e tasse</i>	<i>9.296.570</i>	<i>1.943.739</i>	<i>7.352.831</i>
Rettifiche migliorie su beni di terzi	17.120.987	13.912.657	3.208.330
Iniziative sociali	31.448	19.724	11.724
Contributi associativi	186.891	237.883	-50.992
Perdite su cambi	2.388.787	4.206.353	-1.817.566
Altri oneri diversi	57.651.589	43.462.004	14.189.585
TOTALE	133.868.258	103.004.289	30.863.969

Informazioni sul conto economico (SEGUE)

Proventi finanziari

Nei proventi finanziari confluiscono principalmente gli interessi maturati sui conti correnti intestati alla Società.

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Dividendi	300.000	300.000	0
Interessi attivi su c/c bancari	2.279	7.201	-4.922
Interessi attivi su depositi cauzionali	59.926	20.945	38.981
Altri proventi finanziari	1.048.208	1.142.895	-94.687
TOTALE	1.410.413	1.471.041	-60.628

La voce Dividendi comprende il dividendo ricevuto dalla partecipazione nella joint venture V-TServices S.p.A..

La voce Altri proventi finanziari comprende Interessi attivi su istanze di rimborso IRAP e l'attualizzazione dell'opzione PUT di ESSC.

Oneri finanziari

Nella voce Oneri finanziari confluiscono gli interessi passivi pagati ad UniCredit S.p.A. per le linee di fido su conti correnti bancari e finanziamenti passivi, il valore negativo è dovuto alla flessione del tasso di interesse praticato sul fido.

L'ammontare relativo agli interessi su finanziamenti, si riferisce a finanziamenti in essere e/o scaduti nel corso dell'esercizio 2016.

L'esigenza di liquidità media mensile 2016 è stata di € 1.387.500.000 a un tasso medio negativo dello 0,048%.

La voce Interessi passivi su leasing finanziario si è azzerata in quanto il leasing si è concluso nell'anno 2015.

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015	VARIAZIONI
Interessi passivi su finanziamenti	-596.779	1.561.220	-2.157.999
Interessi passivi su leasing finanziario	0	6.160	-6.160
Interessi di mora	55.163	29.675	25.488
Commissioni passive su c/c bancari	426.779	767.352	-340.573
Commissioni passive su fidejussioni	972.770	1.155.975	-183.205
Altri oneri finanziari	-269	-33.377	33.108
TOTALE	857.664	3.487.005	-2.629.341

Risultato delle attività cessate

Nel presente prospetto vengono indicati i valori relativi alla vendita della partecipazione nella società P4cards a SIA S.p.A. e la provenienza dalle singole voci di conto economico.

(Importi espressi in unità di €)

	2016	2015
da "Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi"	13.026.086	18.017.441
da "Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci"	-4.194.026	-1.923.895
da "Costi per servizi"	-9.866.927	-8.205.132
da "Costi per godimento di beni di terzi"	-1.109.080	-36.568
da "Costi per il personale"	-17.162.247	-16.911.760
da "Ammortamenti e svalutazioni"	-14.125.878	-13.293.671
da "Proventi finanziari"	445.659.902	0
Risultato delle attività cessate	412.227.830	-22.353.584

La voce Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi si riferisce alle attività svolte nei confronti di società non appartenenti al Gruppo.

La voce Proventi finanziari comprende la plusvalenza generata dalla vendita a SIA S.p.A. avvenuta in data 31.12.2016 della partecipazione nella società P4cards iscritta a un valore di € 49.240.098 a fronte di un prezzo di 494.900.000.

Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate

(Importi espressi in unità di €)

	IRES	IRAP	TOTALE
IMPOSTE CORRENTI	20.298.854	5.295.000	25.593.854
VARIAZIONE IMPOSTE CORRENTI ESERCIZI PRECEDENTI	9.957.617	226.105	10.183.722
IMPOSTE ANTICIPATE	-52.950.025	110.577	-52.839.448
IMPOSTE DIFFERITE	-78.244	-6.109	-84.353
TOTALE 31.12.2016	-22.771.798	5.625.573	-17.146.225

Riconciliazione tra onere fiscale teorico e onere fiscale effettivo di bilancio

IRES 27,50%

(Importi espressi in unità di €)

Utile/perdita risultante dal conto economico al lordo delle imposte	-14.574.043
Tasso teorico applicabile	27,5%
Imposte teoriche	4.007.862
Effetti fiscali derivanti da	
<i>Ricavi non tassabili - differenze permanenti</i>	116.513.845
<i>Costi fiscalmente non deducibili - differenze permanenti</i>	-59.909.657
<i>Altri costi detraibili - differenze permanenti</i>	57.215
<i>Altre differenze - rett. aliquota imp. differite es. precedenti</i>	-3.498.865
<i>Altre differenze</i>	-34.398.602
Imposte sul reddito registrate in conto economico (A)	22.771.798

IRAP 4,82%

Differenza tra componenti positivi e componenti negativi	652.076.494
Tasso teorico applicabile	4,82%
Imposte teoriche	-31.430.087
Effetti fiscali derivanti da	
<i>Ricavi non tassabili - differenze permanenti</i>	510.173
<i>Altri ricavi tassabili - differenze permanenti</i>	-2.088.936
<i>Costi non rilevanti - differenze permanenti</i>	-668.528
<i>Altri costi detraibili - differenze permanenti</i>	28.368.278
<i>Altre differenze</i>	-316.473
Imposte sul reddito registrate in conto economico (B)	-5.625.573
Imposte sul reddito A+B	17.146.225

Contenzioso di natura tributaria

Con riferimento al contenzioso in essere, ritenendosi remoto il rischio derivante dalle pretese delle autorità fiscali, non è stato effettuato alcun accantonamento specifico.

Informazioni sul conto economico (SEGUE)

Prospetto analitico della redditività complessiva

(Importi espressi in unità di €)

VOCI	IMPORTO LORDO	IMPOSTA SUL REDDITO	IMPORTO NETTO
10. Utile (Perdita) d'esercizio	-14.574.044	17.146.225	2.572.182
Altre componenti reddituali senza rigiro a conto economico			
20. Attività materiali			
30. Attività immateriali			
40. Piani a benefici definiti	-44.205.227	6.025.373	-38.179.854
50. Attività non correnti in via di dismissione			
60. Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto			
Altre componenti reddituali con rigiro a conto economico			
70. Copertura di investimenti esteri:			
a) variazioni di fair value			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
80. Differenze di cambio:			
a) variazioni di valore			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
90. Copertura dei flussi finanziari:			
a) variazioni di fair value			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
100. Attività finanziarie disponibili per la vendita:			
a) variazioni di fair value			
b) rigiro a conto economico			
- rettifiche da deterioramento			
- utili/perdite da realizzo			
c) altre variazioni			
110. Attività non correnti in via di dismissione:			
a) variazioni di fair value			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
120. Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto:			
a) variazioni di fair value			
b) rigiro a conto economico			
- rettifiche da deterioramento			
- utili/perdite da realizzo			
c) altre variazioni			
130. Totale altre componenti reddituali	-44.205.227	6.025.373	-38.179.854
140. Redditività complessiva	-58.779.270	23.171.598	-35.607.672

Altre informazioni

Attività di direzione e coordinamento

Con riferimento all'articolo 2497-bis, commi 4 e 5, introdotto dalla riforma del diritto societario sul tema di informazione contabile sull'attività di direzione e coordinamento di società, si riportano i prospetti riepilogativi dei dati essenziali dell'ultimo bilancio di UniCredit S.p.A. che esercita l'attività di direzione e coordinamento.

UniCredit S.p.A. - Stato patrimoniale e Conto economico d'esercizio al 31.12.2015.

Stato Patrimoniale Riclassificato al 31.12.2015

(importi espressi
in milioni di €)

ATTIVO	
Cassa e disponibilità liquide	2.460
Attività finanziarie di negoziazione	13.721
Crediti verso banche	22.062
Crediti verso clientela	215.175
Investimenti finanziari	112.362
Coperture	8.714
Attività materiali	2.405
Avviamenti	-
Altre attività immateriali	6
Attività fiscali	12.554
Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	238
Altre attività	4.675
TOTALE DELL'ATTIVO	394.372

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	
Debiti verso banche	37.466
Raccolta da clientela e titoli	278.885
Passività finanziarie di negoziazione	10.672
Passività finanziarie valutate al fair value	-
Coperture	9.669
Fondi per rischi ed oneri	2.601
Passività fiscali	152
Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione	-
Altre passività	8.402
Patrimonio netto:	46.525
- capitale e riserve	47.151
- riserve di valutazione (attività disponibili per la vendita - copertura dei flussi finanziari - su piani a benefici definiti)	815
- utile (perdita) netto	-1.441
Totale del passivo e del patrimonio netto	394.372

Conto Economico Riclassificato - Esercizio 2015

(importi espressi
in milioni di €)

Interessi netti	4.035
Dividendi e altri proventi su partecipazioni	1.476
Commissioni nette	3.868
Risultato netto dell'attività di negoziazione	446
Saldo altri proventi/oneri	-86
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	9.739
Spese per il personale	-3.273
Altre spese amministrative	-2.817
Recuperi di spesa	598
Rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali	-128
Costi operativi	-5.620
RISULTATO DI GESTIONE	4.119
Rettifiche nette su crediti e su accantonamenti per garanzie e impegni	-2.667
RISULTATO NETTO DI GESTIONE	1.452
Altri oneri e accantonamenti	-622
Oneri di integrazione	-537
Profitti (Perdite) netti da investimenti	-2.008
UTILE (PERDITA) LORDO DELL'OPERATIVITÀ CORRENTE	-1.715
Imposte sul reddito dell'esercizio	274
Rettifiche di valore su avviamenti	-
UTILE (PERDITA) NETTO	-1.441

Altre informazioni (SEGUE)

Operazioni con parti correlate

La finalità dello IAS 24 è quella di assicurare che il bilancio della società contenga le informazioni integrative necessarie a evidenziare la possibilità che la sua situazione patrimoniale-finanziaria e il suo risultato economico possano essere stati alterati dall'esistenza di parti correlate e da operazioni e saldi in essere con tali parti.

Una parte è correlata ad una entità se:

- a. direttamente o indirettamente, attraverso uno o più intermediari, la parte:
 - controlla l'entità, ne è controllata, oppure è sotto comune controllo (ivi incluse le entità controllanti, le controllate e le consociate);
 - detiene una partecipazione nell'entità tale da poter esercitare un'influenza notevole su quest'ultima o, controlla congiuntamente l'entità;
- b. la parte è una società collegata dell'entità;
- c. la parte è una joint venture in cui l'entità è una partecipante;
- d. la parte è uno dei dirigenti con responsabilità strategiche dell'entità o della sua controllante;
- e. la parte è uno stretto familiare di uno dei soggetti di cui ai punti (a) o (d);
- f. la parte è un'entità controllata, controllata congiuntamente o soggetta ad influenza notevole di uno dei soggetti di cui ai punti (d) o (e), ovvero tali soggetti detengono, direttamente o indirettamente, una quota significativa di diritti di voto;
- g. la parte è un fondo pensionistico per i dipendenti dell'entità, o di una qualsiasi altra entità ad essa correlata.

Di seguito vengono riepilogati i rapporti con le imprese controllate, controllanti, imprese sottoposte al controllo di queste ultime e altre Società.

STATO PATRIMONIALE	31.12.2016				
	SOCIETÀ CONTROLLANTE	SOCIETÀ CONTROLLATE			ALTRE SOCIETÀ
	UNICREDIT	UNI IT	UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTIONS AUSTRIA GMBH	ALTRE	ALTRE PARTI CORRELATE
ATTIVO					
Attività finanziarie disponibili per la vendita	0	0	0	1.000	0
Altre attività non correnti	0	0	0	277.485	0
ATTIVITÀ NON CORRENTI	0	0	0	278.485	0
Crediti commerciali	138.357.188	-14.013	42.573.219	178.995.237	140.815.115
Altre attività correnti	128.948	13.207	0	24.454.061	0
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	122.480.365	0	0	88.226.486	0
ATTIVITÀ CORRENTI	260.966.501	-806	42.573.219	291.675.784	140.815.115
TOTALE ATTIVO	260.966.501	-806	42.573.219	291.954.269	140.815.115
PASSIVO					
Altre passività non correnti	0	0	0	-39.334	0
PASSIVITÀ NON CORRENTI	0	0	0	-39.334	0
Debiti finanziari correnti	1.644.855.310	0	0	0	0
Debiti commerciali	11.835.485	931.151	38.802.742	11.399.633	26.184.193
Altre passività correnti	10.503.030	0	81	8.934.983	0
PASSIVITÀ CORRENTI	1.667.193.825	931.151	38.802.823	20.334.615	26.184.193
TOTALE PASSIVO	1.667.193.825	931.151	38.802.823	20.295.281	26.184.193

(Importi espressi in unità di €)

CONTO ECONOMICO	31.12.2016					
	SOCIETÀ CONTROLLANTE		SOCIETÀ CONTROLLATE	SOCIETÀ CONTROLLATE DA CONTROLLANTE		ALTRE SOCIETÀ
	UNICREDIT	UNI IT	UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTIONS AUSTRIA GMBH	CONSORZIO QUENIT	ALTRE	ALTRI PARTE CORRELATE
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi	1.537.634.851	152.330	78.093.832	2.233.110	871.647.908	64.049.049
Altri ricavi e proventi	94.835.807	0	23.412	0	551.296	0
Totale valore della produzione	1.632.470.657	152.330	78.117.244	2.233.110	872.199.204	64.049.049
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0	0	118.866	0
Costi per servizi	11.187.510	2.406.288	67.294.319	0	14.678.961	785.100.407
Costi per godimento di beni di terzi	20.087.542	0	0	0	52.802.338	20.110.965
Costi per il personale	-189.332	-415.257	-2.167.390	0	2.943.049	24.728.893
Oneri diversi di gestione	78.978	0	0	11.664	2.164.844	0
Totale costi della produzione	31.164.698	1.991.032	65.126.930	11.664	72.708.057	829.940.265
Proventi finanziari	1.185	0	0	0	1.096	300.000
Oneri finanziari	559.509	0	0	0	135.090	0
Totale proventi/oneri finanziari	560.695	0	0	0	136.186	300.000

Nella colonna Altre Società sono ricompresi i valori nei confronti di Value Transformation Services S.p.A., Accenture Back Office and Administration Services S.p.A. e ES Shared Service Center S.p.A..

Publicità dei corrispettivi di revisione contabile e dei servizi diversi dalla revisione a norma del Regolamento emittenti CONSOB Art. 149 duodecies

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 149 duodecies del Regolamento Emittenti Consob, si riportano, nella tabella che segue, le informazioni riguardanti i corrispettivi erogati a favore della società di revisione Deloitte & Touche S.p.A. e alle società appartenenti alla stessa rete per i seguenti servizi:

- Servizi di revisione che comprendono:
 - l'attività di controllo dei conti annuali delle imprese, finalizzata all'espressione di un giudizio professionale;
 - l'attività di controllo dei conti infrannuali.
- Servizi di attestazione che comprendono incarichi con cui il revisore valuta uno specifico elemento, la cui determinazione è effettuata da un altro soggetto che ne è responsabile, attraverso opportuni criteri, al fine di esprimere una conclusione che fornisca al destinatario un grado di affidabilità in relazione a tale specifico elemento. In questa categoria rientrano anche i servizi legati al controllo della contabilità regolatoria.
- Altri servizi non Audit che comprendono incarichi di natura informatica e che devono essere dettagliati adeguatamente. A titolo esemplificativo e non esaustivo potrebbero includere servizi come: costi per studi di fattibilità, analisi funzionali e tecniche per sviluppi applicativi di codice affidati a terze parti diverse dalle società appartenenti al network Deloitte.

I corrispettivi esposti in tabella, di competenza dell'esercizio 2016, sono quelli contrattualizzati, comprensivi di eventuali indicizzazioni (non includono le spese vive, l'eventuale contributo di vigilanza e l'IVA) e rappresentano i costi sostenuti per l'attività di revisione contabile dalla Headquarter italiana di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. e delle sue branch estere.

(Importi espressi in unità di €)

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO DEL SERVIZIO	COMPENSI
Revisione contabile del Bilancio d'esercizio e limitate procedure di verifica sulla situazione contabile semestrale	DELOITTE & TOUCHE S.p.A.	UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.	434.158
Altri servizi non Audit	DELOITTE NETWORK	UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.	6.161.890

Altre informazioni (SEGUE)

A. INFORMAZIONI DI NATURA QUALITATIVA

1. Descrizione degli accordi di pagamento basati su propri strumenti patrimoniali

1.1 Strumenti in circolazione

Nell'ambito dei piani di incentivazione a medio-lungo termine destinati ai dipendenti sono riconoscibili le seguenti tipologie di strumenti:

- Equity-Settled Share Based Payment che prevedono la corresponsione di azioni;
- Cash-Settled Share Based Payment che prevedono la corresponsione di denaro.

Alla prima categoria sono riconducibili le assegnazioni di:

- **Stock Option** assegnate a selezionati beneficiari appartenenti al Top e Senior Management ed alle Risorse Chiave del Gruppo e rappresentate da diritti di sottoscrizione di azioni UniCredit;
- **Group Executive Incentive System** che offrono a selezionati Executive del Gruppo un compenso variabile il cui pagamento avverrà entro cinque anni. I beneficiari riceveranno un pagamento in denaro e/o in azioni, in relazione al rispetto delle condizioni di performance (differenti da condizioni di mercato) secondo quanto stabilito dal regolamento dei Piani;
- **Group Executive Incentive System (Bonus Pool)** che offre a selezionati Executive di gruppo e a personale rilevante identificato in base ai requisiti normativi, una struttura di bonus che sarà composta da pagamenti immediati (a seguito della valutazione della performance) e differiti, in denaro e in azioni ordinarie UniCredit, su un arco temporale compreso tra 1 e 6 anni. Questa struttura di pagamento garantisce l'allineamento con gli interessi degli azionisti ed è soggetta alla verifica di clausole di malus (che si applicano nel caso di specifiche soglie di profittabilità, patrimonio e liquidità e non siano raggiunte a livello di Gruppo e/o a livello di Paese/Divisione) e di clawback (per quanto legalmente applicabili) secondo quanto stabilito dal regolamento del piano (entrambe rappresentano condizioni di vesting differenti da condizioni di mercato);
- **Employee Share Ownership Plan (ESOP – Let's Share)** che offrono ai dipendenti del Gruppo eleggibili, l'opportunità di acquistare azioni ordinarie UniCredit con il vantaggio di prevedere l'assegnazione di un quantitativo di azioni gratuite ("Free Shares" o, diritti a riceverle) misurato sul quantitativo di azioni acquistate da ciascun Partecipante ("Investment Share") durante il "Periodo di Sottoscrizione". L'assegnazione delle azioni gratuite è subordinata al rispetto delle condizioni di vesting (differenti da condizioni di mercato) stabilite dal Regolamento dei Piani.

Alla seconda categoria sono riconducibili le assegnazioni di:

- assegnazioni assimilabili a Share Appreciation Right connessi al valore azionario ed ai risultati di performance di alcune società del Gruppo¹;
- altri strumenti rappresentativi di capitale (Phantom Shares) utilizzati per il Group Incentive System 2015 dei promotori finanziari di FinecoBank, soggetti alla verifica di clausole di malus e di clawback (per quanto legalmente applicabili) secondo quanto stabilito dal regolamento del piano.

Si segnala inoltre che, coerentemente con le previsioni contenute nel VII aggiornamento della circolare 285 di Banca d'Italia del 19 novembre 2014 (Politiche e Prassi di Remunerazione e Incentivazione), per la liquidazione di una parte dei c.d. golden parachute (severance, indennità di buonuscita e/o incentivi all'esodo) a favore del personale più rilevante vengono utilizzati Equity Settled Share Based Payments rappresentati da pagamenti differiti in azioni ordinarie UniCredit non soggetti a condizioni di vesting.

1.2 Modello di valutazione

1.2.1 Stock Option

Per la stima del valore economico delle Stock Option è stato adottato il modello di Hull e White.

Il modello è basato su una distribuzione dei prezzi su albero trinomiale determinata con l'algoritmo di Boyle e stima la probabilità di esercizio anticipato in base ad un modello deterministico connesso:

- al raggiungimento di un Valore di Mercato pari ad un multiplo (M) del valore del prezzo di esercizio;
- alla propensione all'uscita anticipata degli assegnatari (E) scaduto il periodo di Vesting.

Gli effetti economici e patrimoniali del piano verranno contabilizzati durante il periodo di maturazione degli strumenti.

Nel corso del 2016 non sono stati assegnati nuovi piani di Stock Option.

1.2.2 Group Executive Incentive System

L'ammontare dell'incentivo viene determinato sulla base del raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi descritti dal piano. In particolare la determinazione del raggiungimento degli obiettivi viene espresso in termini percentuali variabili da 0% a 150% (non market vesting conditions).

Tale percentuale, corretta attraverso l'applicazione di un fattore di rischio/sostenibilità - Group Gate - al primo pagamento e moltiplicata per l'ammontare dell'incentivo, determina l'effettivo importo che verrà corrisposto al beneficiario.

Gli effetti patrimoniali ed economici saranno ripartiti in funzione della durata dei Piani.

1. Pioneer Global Asset Management.

1.2.3 Group Executive Incentive System (Bonus Pool)

Il valore economico delle azioni assegnate è pari al prezzo di mercato dell'azione ridotto del valore attuale dei dividendi non assegnati nel periodo che intercorre fra la data della promessa e la futura consegna dell'azione.

Gli effetti patrimoniali ed economici saranno ripartiti in funzione della durata dei Piani.

Group Executive Incentive System "Bonus Pool 2015" – Shares

Il valore economico delle azioni assegnate è pari al prezzo di mercato dell'azione ridotto del valore attuale dei dividendi non assegnati nel periodo che intercorre fra la data della promessa e la futura consegna dell'azione.

Il piano è strutturato in cluster, ognuno dei quali può presentare da due a tre rate di pagamenti in azioni differite secondo l'intervallo temporale definito dal regolamento del piano.

	AZIONI ASSEGNATE GROUP EXECUTIVE INCENTIVE SYSTEM - BONUS POOL 2015			
	RATA (2018)	RATA (2019)	RATA (2020)	RATA (2021)
Data assegnazione Valore Economico Bonus Opportunity	21-gen-2015	21-gen-2015	21-gen-2015	21-gen-2015
Data definizione numero Azioni - Date of Board resolution	15-mar-2016	15-mar-2016	15-mar-2016	15-mar-2016
Inizio periodo di Vesting	01-gen-2015	01-gen-2015	01-gen-2015	01-gen-2015
Scadenza periodo di Vesting	31-dic-2015	31-dic-2017	31-dic-2018	31-dic-2019
Prezzo di mercato azione UniCredit [€]	3,411	3,411	3,411	3,411
Valore economico delle condizioni di vesting [€]	-0,261	-0,492	-0,814	-1,175
Valore unitario Performance Share alla promessa [€] (*)	3,150	2,919	2,597	2,236

(*) I medesimi valori unitari sono utilizzati per la quantificazione degli oneri connessi a share based payments per la liquidazione di golden parachute.

Group Executive Incentive System 2016 (Bonus Pool)

Il nuovo sistema incentivante 2016 è basato su un approccio bonus pool, allineato con i requisiti normativi e con le prassi di mercato, che definisce:

- la sostenibilità, attraverso il collegamento diretto con i risultati aziendali, e l'allineamento alle categorie di rischio rilevanti, tramite l'utilizzo di specifici indicatori che rispecchiano il quadro di riferimento per la propensione al rischio (Risk appetite framework);
- il legame tra i bonus e la struttura organizzativa, declinando i bonus pool a livello di Paese/Divisione con ulteriore revisione a livello di Gruppo;
- l'allocatione di bonus ai beneficiari identificati come Executive ed altro personale più rilevante, identificato sulla base dei criteri forniti dal Regolamento dell'Autorità Bancaria Europea (EBA), e ad altri ruoli specifici, sulla base dei requisiti normativi locali;
- una struttura di pagamenti distribuita su un arco temporale di 6 anni e composta da un mix di denaro e azioni, allineata ai più recenti requisiti normativi espressi dalla direttiva 2013/36/UE (CRD IV).

Gli effetti economici e patrimoniali verranno contabilizzati durante il periodo di maturazione degli strumenti.

1.2.4 Employee Share Ownership Plan (Piano Let's Share per il 2016)

Le seguenti tavole mostrano i parametri relativi alle Free Share (o ai diritti a riceverle) connesse al piano di "Employee Share Ownership Plan" approvato nel 2015.

Valutazione Free Share ESOP 2016

	FREE SHARE
Data di assegnazione delle Free Share ai dipendenti del Gruppo	29-lug-2016
Inizio periodo di Vesting	29-lug-2016
Scadenza periodo di Vesting	29-lug-2017
Fair Value unitario delle Free Share [€]	2,058

Tutti gli effetti economici e patrimoniali del piano, riferibili alle Free Share assegnate saranno contabilizzati durante il periodo di maturazione (fatta eccezione per gli adeguamenti, in linea con quanto previsto dal Regolamento del Piano, che verranno registrati alla prima chiusura utile successiva al periodo di maturazione).

Il Piano Let's Share per il 2016 prevede l'utilizzo di azioni da reperire sul mercato. A tal fine i Partecipanti conferiscono mandato a un intermediario per acquistare le azioni da depositare in un conto a essi intestato.

Altre informazioni (SEGUE)

B. INFORMAZIONI DI NATURA QUANTITATIVA

2. Altre informazioni

Piano 2016 di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del Gruppo UniCredit (Piano Let's Share per il 2017)

Nel mese di aprile 2016 l'Assemblea degli Azionisti di UniCredit in sessione ordinaria ha approvato il "Piano 2016 di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del Gruppo UniCredit" (Let's Share per il 2017) che offre ai dipendenti del Gruppo, che possiedono i requisiti, l'opportunità di acquistare azioni ordinarie UniCredit a condizioni favorevoli, al fine di rafforzare il senso di appartenenza al Gruppo e la motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Con riferimento al Piano Let's Share per il 2017, UniCredit potrà, a propria discrezione, prevedere due periodi di adesione:

- 1° periodo di adesione: entro la fine del primo semestre del 2017;
- 2° periodo di adesione: entro la fine del secondo semestre del 2017.

Il piano Let's Share per il 2017 prevede che:

- durante il "Periodo di Sottoscrizione", che sarà comunicato a tempo debito ai Partecipanti, questi ultimi potranno acquistare azioni ordinarie UniCredit ("Investment Share") con periodicità mensile oppure in un'unica soluzione (modalità "one-off");
- all'inizio del Periodo di Sottoscrizione, ciascun Partecipante riceverà, sotto forma di azioni ("Free Share") uno sconto equivalente al 25% del totale di azioni acquistate; le Free Share saranno soggette a divieto di alienazione per un anno ("Holding Period" o "Periodo di vincolo"), il Partecipante ne perderà la titolarità laddove cessi di essere dipendente di una Società del gruppo UniCredit prima della fine del Periodo di Vincolo, salvo il caso di cessazione dal servizio per ragioni ammesse dal Regolamento del Piano. Per motivi fiscali, in alcuni paesi non è possibile assegnare le Free Share alla fine del Periodo di Sottoscrizione: è pertanto prevista una struttura alternativa che riconosce ai Partecipanti di detti Paesi il diritto di ricevere le Free Share alla fine del Periodo di Vincolo ("Struttura Alternativa");
- durante il "Periodo di Vincolo" i Partecipanti potranno alienare in qualsiasi momento le Investment Share acquistate, ma perderanno le corrispondenti Free Share (o il diritto a riceverle).

Le Free Share sono qualificabili come "Equity Settled Share-based Payments" in quanto i Partecipanti riceveranno strumenti di Patrimonio netto emessi da UniCredit a remunerazione del valore economico dei servizi resi dagli stessi a favore delle società di cui sono dipendenti. Per le Free Share (o per i diritti a riceverle) il valore unitario sarà misurato all'inizio del Periodo di Sottoscrizione in base al prezzo pagato dai Partecipanti per acquistare la prima tranche di Investment Share sul mercato.

Ogni effetto patrimoniale ed economico relativo al piano Let's Share per il 2017 sarà contabilizzato durante il periodo di vincolo.

Il piano Let's Share per il 2017 non ha prodotto alcun effetto sul Bilancio 2016.

Effetti sul Risultato Economico

Rientrano nell'ambito di applicazione della normativa tutti gli Share-Based Payment assegnati successivamente al 7 novembre 2002 con termine del periodo di Vesting successivo al 1° gennaio 2005.

Effetti patrimoniali ed economici connessi a pagamenti basati su azioni

(Importi espressi in unità di €)

	2016		2015	
	COMPLESSIVO	PIANI VESTED	COMPLESSIVO	PIANI VESTED
Costi	1.007		4.822	
- relativi a Piani Equity Settled	359		2.739	
- relativi a CashSettled	648		2.084	
- Somme pagate a UniCredit S.p.A. relative a piani vested		3.730		450
- Somme pagate ai dipendenti relative a piani Cash Settled		1.836		1.677
- Debito maturato verso UniCredit S.p.A.	4.414	-	7.416	-
- Debito maturato verso i dipendenti relativo a piani di Cash Settled	1.753	-	2.671	-

Personale

Si precisa che la composizione per categoria dei dipendenti, suddivisa per paese e per qualifica professionale, è la seguente:

LIVELLI	ITALIA	REPUBBLICA CECA	GERMANIA	UNGHERIA	POLONIA	ROMANIA	SLOVACCHIA	REGNO UNITO	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Dirigenti	21	-	1	-	-	-	-	-	-	-	22
Full Time	21	-	1	-	-	-	-	-	-	-	22
Part Time	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quadri	375	5	159	9	6	4	1	14	-	-	573
Full Time	372	5	154	9	5	4	1	14	-	-	564
Part Time	3	-	5	-	1	-	-	-	-	-	9
Restante personale	3.915	351	2.146	167	495	1.571	104	101	42	44	8.936
Full Time	3.511	324	1.392	164	482	1.537	101	97	41	44	7.693
Part Time	404	27	754	3	13	34	3	4	1	-	1.243
Totale	4.311	356	2.306	176	501	1.575	105	115	42	44	9.531

Per Italia si prende il Contratto Nazionale di Lavoro

Per gli altri: Dirigenti = Top manager (banda 7-8) + Executives (5+6)

Quadri = Middle Manager (3-4)

Remaining Staff = Staff (below 3)

Compensi amministratori e sindaci

Si allega il prospetto dei compensi erogati nell'anno agli Amministratori e Sindaci. Si precisa che fra gli stessi vengono inclusi gli emolumenti corrisposti a taluni componenti del Consiglio di Amministrazione.

Si segnala, inoltre, che non sono stati erogati crediti né prestate garanzie in favore di Amministratori e Sindaci.

(Importi espressi in unità di €)

Compensi Amministratori	239.080
Compensi ai Sindaci	82.220
TOTALE	321.300

Execution & Discipline



Sappiamo che per fare bene dobbiamo essere estremamente disciplinati nell'eseguire tutto ciò che facciamo. Oltre al nostro piano strategico, misuriamo le prestazioni per dare ai nostri team obiettivi chiari e li seguiamo in ogni step per assicurarci di essere sempre sulla strada giusta.

Relazioni e delibere

Relazione del Collegio Sindacale	108
Relazione della Società di revisione	115
Avviso di convocazione dell'Assemblea	119
Deliberazioni dell'Assemblea	121

Relazione del Collegio Sindacale

**RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE
AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2016
AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2°, C.C.**

All'Assemblea dei Soci della Società UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.

Signori Soci.

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2016 abbiamo svolto nei confronti della Società (di seguito UBIS) l'attività di vigilanza prevista dalla legge, essendo la funzione di revisione legale attribuita alla società Deloitte&Touche S.p.A..

La nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Osservanza della Legge, dello Statuto e dei Principi di corretta amministrazione

- Il Collegio ha vigilato sull'osservanza della Legge e dello Statuto e sul rispetto dei Principi di corretta amministrazione.
- Nel corso del 2016 il Collegio ha partecipato:
 - all'assemblea ordinaria degli azionisti tenutasi in data 12 aprile 2016;
 - all'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti tenutasi in data 20 ottobre 2016;
 - a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione (n.10) svoltesi nel rispetto delle norme statutarie e legislative che ne disciplinano il suo funzionamento.
- Il Collegio ha ottenuto dall'Organo Amministrativo informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo effettuate dalla Società e dalle società controllate dalla stessa.
- Al riguardo, possiamo ragionevolmente affermare che, sulla base delle informazioni disponibili, le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale deliberate: (i) sono conformi alla legge nonché allo statuto sociale, risultando in linea con lo scopo mutualistico della Società; (ii) non appaiono manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse; (iii) non appaiono tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.
- Il Collegio ha periodicamente ottenuto informazioni sull'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza della Società in merito alle attività organizzative e procedurali prescritte dal D.Lgs. 231/2001 ed esaminato la relazione annuale predisposta dall'Organo, che ha fornito un giudizio di sintesi positivo.

Non sono pervenute dall'Organismo di Vigilanza segnalazioni di comportamenti non conformi con le prescrizioni contenute nel Modello Organizzativo adottato dalla Società.

- Il Collegio Sindacale nel corso dell'esercizio 2016 ha rilasciato un solo parere ai sensi dell'articolo 2389 c.c.

Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

- Il Collegio ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di sua competenza, sull'assetto organizzativo della Società e sul suo funzionamento, che sono risultati adeguati alla dimensione aziendale ed al modello di business nelle varie fasi di evoluzione.
- Il Collegio ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di sua competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni, dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni da riferire.

Rapporti con la Società di Revisione

- Il Collegio ha mantenuto costanti rapporti con la Società Deloitte&Touche S.p.A., incaricata della revisione legale dei conti.
- Nel corso dei periodici incontri con la stessa società, finalizzati al reciproco scambio di informazioni sugli esiti dei controlli e delle verifiche effettuati nei rispettivi ambiti di competenza, non sono emersi fatti meritevoli di evidenziazione; in particolare, i lavori di revisione e certificazione del Bilancio al 31 dicembre 2016 non hanno evidenziato criticità o anomalie che possano giustificare richiami di informativa o rilievi nella lettera all'Assemblea dei Soci.
- La relazione di revisione datata 20 marzo 2017 riporta il seguente giudizio: *“A nostro giudizio, il bilancio d’esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l’esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall’Unione Europea”*.

Relazione del Collegio Sindacale (SEGUE)

Sistema di Controllo Interno — Compliance e Risk Management

- Il Collegio ha valutato e vigilato sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione.
- Il Collegio ha costantemente vigilato sulle verifiche effettuate dalla "Regulatory Authority" ed in particolare sugli accertamenti ispettivi condotti da Banca d'Italia e Bundesbank.
- Il Collegio ha partecipato alle riunioni del Comitato per i Controlli Interni & Rischi nel corso dell'esercizio 2016 e ha analizzato la "Relazione sullo stato del sistema di controllo interno sul Financial Reporting ex L. 262/05", la quale si è conclusa con l'attestazione che le procedure amministrative e contabili adottate sono adeguate rispetto alle caratteristiche dell'impresa ed effettivamente applicate.
- Il Collegio ha incontrato periodicamente il responsabile della funzione di Risk Management. La relazione sulle attività condotte dalla funzione di Risk Management è stata presentata nel resoconto sulle attività svolte nel 2016 e sulla base delle evidenze relative ai rischi manifesti si evidenzia che nonostante un incremento dei change ICT non si è avuto un negativo impatto sugli incidenti a dimostrazione di una incrementata resilienza del sistema. Anche per quanto riguarda i rischi non manifesti si evidenzia che le analisi di scenario di lungo periodo si confermano sui valori dell'anno precedente, come l'analisi degli indicatori predittivi di breve periodo denota una rischiosità potenziale in diminuzione.
Le perdite operative pur mantenendosi su valori marginali ed in gran parte non correlate all'andamento dei fattori sopra esposti, evidenziano un aumento anno su anno dovuto ad un singolo evento non ricorsivo.
Partendo dalla valutazione fornita dalla Capogruppo, il sistema di controllo dei rischi operativi in UBIS è stato giudicato "pienamente adeguato" da Group Internal Validation e "buono" da Internal Audit. E' proseguita l'attività di monitoraggio, convalida, sollecito e supporto per la chiusura degli Audit interni.

- Il Collegio ha analizzato la relazione sull'attività svolta dalla funzione Compliance nella quale si attesta la realizzazione degli obiettivi stabiliti nel programma di attività del 2016 e l'assenza di situazioni critiche nella gestione del rischio di non conformità.

Bilancio d'esercizio

Il Collegio ha esaminato il progetto di bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 redatto dall'organo amministrativo, corredato dalla situazione patrimoniale-finanziaria, conto economico, prospetto della redditività complessiva, prospetto delle variazioni del patrimonio netto, rendiconto finanziario e nota integrativa, messo a disposizione nei termini di cui all'art. 2429 C.C. ed approvato nella sua versione definitiva nella seduta consiliare del 7 marzo 2017. Il progetto di bilancio riporta un utile di esercizio pari ad € 2.572.182 e un Patrimonio netto pari ad € 332.921.446.

Non essendo al Collegio demandata la revisione legale del bilancio, il Collegio ha vigilato sull'impostazione generale data allo stesso, sulla sua generale conformità alla legge per quel che riguarda la sua formazione e struttura e a tale riguardo, avendo acquisito la documentazione a supporto delle relative scelte contabili, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Il Collegio sottolinea in particolare che:

- gli schemi di stato patrimoniale e conto economico sono conformi agli IAS/IFRS e alle disposizioni del codice civile;
- nella nota integrativa sono stati indicati i criteri di valutazione seguiti e risultati conformi alla legge;
- nella nota integrativa è stato indicato che il Bilancio è stato redatto in conformità ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS), inclusi i documenti interpretativi SIC e IFRIC come recepiti dall'Unione Europea fino al 31.12.2016; la nota integrativa e la relazione sulla gestione hanno il contenuto previsto dalla legge e sono formulati con chiarezza e completezza;
- la relazione sulla gestione fornisce adeguate informazioni sui principali rischi e incertezze di natura organizzativa e funzionale;
- non risulta che gli Amministratori abbiano fatto ricorso alla deroga di cui all'art. 2423, 4° comma, c.c.;

Relazione del Collegio Sindacale (SEGUE)

e pertanto il bilancio risponde ai fatti ed alle informazioni di cui abbiamo avuto conoscenza a seguito dell'espletamento dei nostri doveri e alla partecipazione alle riunioni degli organi sociali.

Operazioni con parti correlate

UBIS appartiene al Gruppo UniCredit S.p.A. ed è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte di UniCredit S.p.A.

I rapporti con le Società del Gruppo di appartenenza e le informazioni sulle operazioni con le altre parti correlate sono chiaramente indicati in Bilancio, in particolare nella Nota integrativa e nella Relazione sulla gestione, ai sensi della normativa e delle disposizioni regolamentari vigenti.

Non si segnalano operazioni atipiche o inusuali.

Denunce ex art. 2408 c.c.

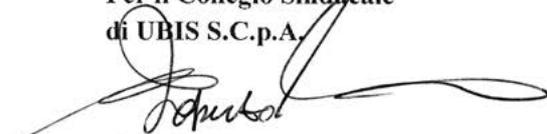
Non sono pervenute al Collegio denunce ex art. 2408 del Codice Civile nè esposti da parte di terzi.

Considerazioni conclusive

Signori Soci, avendo ricevuto nei termini di legge il Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016 con la Relazione sulla gestione, preso atto dei risultati espressi dal Bilancio, della struttura dello stesso conforme alle norme che ne disciplinano la formazione, della sussistenza del contenuto obbligatorio della relazione sulla gestione, ed avendo, altresì, ricevuto la Relazione della Società di Revisione con giudizio senza rilievi ed eccezioni, il Collegio esprime il suo parere favorevole all'approvazione del bilancio e della proposta riguardante la destinazione del risultato d'esercizio formulata dal Consiglio di Amministrazione.

Milano, 24 MAR 2017

**Per il Collegio Sindacale
di UBIS S.C.p.A.**



Il Presidente
Roberto Bianco

Relazione della Società di revisione

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE
AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D. LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39 E DELL'ART. 165
DEL D. LGS. 24 FEBBRAIO 1998, N. 58**

**Agli Azionisti di
UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.**

Relazione sul bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2016, dal conto economico, dal prospetto della redditività complessiva, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

Responsabilità degli Amministratori per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea.

Responsabilità della società di revisione

E' nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11 del D.Lgs. 39/10. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze, e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Giudizio

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2016, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere, come richiesto dalle norme di legge, un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione, la cui responsabilità compete agli Amministratori di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., con il bilancio d'esercizio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2016. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2016.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Maurizio Ferrero
Socio

Milano, 20 marzo 2017

Avviso di convocazione dell'Assemblea

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. del 7 marzo 2017 ha convocato, ai sensi dell'art. 2366 C.C., l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti della medesima Società, in unica convocazione per il giorno 10 aprile 2017 presso la Sede Sociale di Via Livio Cambi 1, Milano con il seguente

ORDINE DEL GIORNO

- approvazione, ai sensi dell'art. 2364 c.c., del Bilancio al 31.12.2016 e delibere conseguenti;
- determinazione del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione e nomina dei Consiglieri e del Presidente per il triennio 2017/2019;
- determinazione del compenso del Consiglio di Amministrazione.

Deliberazioni dell'Assemblea

Deliberazioni dell'Assemblea

L'Assemblea ordinaria di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. tenutasi il 10 aprile 2017 ha deliberato:

- di approvare il Bilancio al 31 dicembre 2016 che chiude con un utile di esercizio di € 2.572.182. Prende altresì atto della Relazione del Collegio Sindacale, nonché della Relazione di Certificazione della Società di Revisione;
- di destinare l'utile d'esercizio di Euro 2.572.182 come segue:
 - alla Riserva Legale: Euro 128.609;
 - alla Riserva Straordinaria: Euro 2.443.573;
- di nominare un Consiglio di Amministrazione composto da dieci Membri, con una durata del mandato sino all'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2019, nelle persone dei Signori:
 - BETOCCHI Sandra, nata a Magliano in Toscana (GR) il 21 novembre 1958
 - BISAGNI Gianfranco, nato a La Spezia (SP) l'11 settembre 1958
 - COLLINA Romeo, nato a Roma (RM) il 7 giugno 1953
 - DE MARCHIS Ranieri, nato a Livorno (LI) l'8 gennaio 1961
 - DE MARTINO Pasquale, nato a Milano (MI) il 12 giugno 1954
 - GIORDANO Francesco, nato a Roma (RM) il 13 ottobre 1966
 - MILANTA Massimo nato a Genova (GE) il 25 marzo 1963
 - TARICANI Remo, nato a San Benedetto del Tronto (AP) il 27 settembre 1974
 - TONELLA Daniele nato a Berna (Svizzera) il 9 settembre 1971
 - VIVALDI Carlo, nato a Treviso (TV) il 2 dicembre 1965e conferma quale Presidente del Consiglio di Amministrazione il Signor Ranieri De MARCHIS;
- di attribuire al Consiglio di Amministrazione un emolumento annuo globale lordo pari a € 200.000 (duecentomila), da ripartire secondo le determinazioni che verranno in seguito assunte dallo stesso Consiglio, oltre al benefit aggiuntivo rappresentato dalla Polizza D&O – Assicurazione sulla Responsabilità Civile, per la quale l'onere del pagamento del premio rimane in capo a UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.;
- di attribuire un gettone di presenza, per ciascun membro del Consiglio di Amministrazione, pari a € 260 (duecentosessanta) per ogni riunione;
- di attribuire un emolumento pari a € 7.500 (settemilacinquecento) annui lordi all'Amministratore Presidente del Comitato di Controllo Interno e Rischi, ove nominato;
- di attribuire un emolumento pari a € 5.000 (cinquemila) annui lordi a ciascun Amministratore Membro del Comitato di Controllo Interno & Rischi, ove nominato.

Creatività copertina e introduzione: UniCredit S.p.A.

Creatività frontespizi: M&C Saatchi

Design, sviluppo grafico e realizzazione:
MERCURIO GP® - Milano

Aprile 2017



www.unicreditgroup.eu/ubis