

Bilancio d'esercizio









Siamo una banca commerciale paneuropea semplice e di successo, con un CIB completamente integrato, che offre una rete unica in Europa occidentale, centrale ed orientale ai nostri 25 milioni di clienti.

La nostra strategia è a lungo termine. Stiamo trasformando il Gruppo attraverso azioni importanti per gettare le basi per il futuro e cambiare il modo in cui lavoriamo per anticipare l'evoluzione dei nostri clienti. Tutto ciò che facciamo è diretto a rendere UniCredit una banca paneuropea vincente.

Indice

Introduzione	5
Cariche sociali e Società di Revisione	7 8
Lettera dell'Amministratore Delegato	
Profilo della Società	10
Relazione sull'andamento della gestione	13
Panorama dell'esercizio	14
Modello di Business ed evoluzione	
della Struttura Organizzativa	15
Linee di sviluppo	16
Servizi al Cliente	21
Partecipazioni	35
Altre informazioni	39
Analisi della situazione patrimoniale	40
Analisi dei risultati reddituali	42
Proposte all'Assemblea	44
Bilancio d'esercizio	47
Schemi di bilancio	49
Nota integrativa	57
Relazioni e delibere	99
Relazione del Collegio Sindacale	100
Relazione della Società di revisione	107
Avviso di convocazione dell'Assemblea	113
Deliberazioni dell'Assemblea	115





In un'epoca di cambiamenti senza precedenti, i clienti sono alla ricerca di aziende di cui possano fidarsi e che svolgano un ruolo tangibile e positivo nella loro vita quotidiana. UniCredit dispone di un modello bancario commerciale paneuropeo semplice e di successo che fornisce soluzioni pertinenti ai reali bisogni e ai desideri dei clienti di oggi.

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**

Francesco Giordano Vice Presidente

> Daniele Tonella **Amministratore Delegato**

Sandra Betocchi Gianfranco Bisagni Matteo Collina Massimo Milanta Pasquale De Martino Carlo Vivaldi Remo Taricani Consiglieri

Rita Izzo Segretario del Consiglio

Collegio Sindacale

Presidente Roberto Bianco

Franco Micheletti Sindaci Effettivi Francesca Muserra

Barbara Aloisi Marzio Duilio Rubagotti Sindaci Supplenti

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

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 nº 12086630154



Lettera dell'Amministratore Delegato

Guardando alle sfide del prossimo anno, continueremo a lavorare con i nostri business partner, per diventare il motore della trasformazione del Gruppo.

Daniele TonellaAmministratore Delegato

Cari Azionisti,

UniCredit Business Integrated Solutions, nell'anno finanziario 2017, ha avviato il piano di trasformazione per l'implementazione del programma "transform operating model", pilastro del Piano Strategico di Gruppo "Transform 2019".

A Luglio abbiamo riorganizzato la nostra struttura per renderci più agili e consentirci di soddisfare meglio le esigenze delle banche. La squadra dirigenziale è più forte ed eterogenea. Il 90% della prima linea dell'Amministratore Delegato è stata cambiata e rinnovata, ponendo forte attenzione a tematiche come diversity e prossimità al cliente, promuovendo un modello di leadership fortemente orientata alla trasformazione. Il nuovo modello operativo più snello riduce i livelli gestionali e semplifica l'organizzazione.

Abbiamo introdotto nuovi modelli di leadership per garantire una efficace partnership con il business ed un processo di trasformazione più fluido.

La creazione dei Chief Information Officer (CIO) garantisce un'attenzione costante alla strategia ICT,

alla corretta erogazione di servizi ICT ai clienti e permette una maggiore vicinanza dell'IT al business. Il Responsabile della struttura "Tech" supervisiona la qualità dei servizi IT garantendo al business infrastrutture ICT stabili, aggiornate e sostenibili dal punto di vista economico. Il Chief Transformation Officer guida il percorso di trasformazione di UBIS ed allo stesso tempo monitora la qualità dei servizi e la soddisfazione del cliente.

Altro elemento distintivo del percorso di trasformazione è stato quello di segregare le attività IT da quelle del perimetro Operations al fine di indirizzare puntualmente le responsabilità, migliorando la qualità del servizio e l'efficienza delle attività di back office per le banche. Per rafforzare le sinergie e consentire un'ulteriore cooperazione tra le funzioni di back office, abbiamo integrato le strutture di Business Transformation Banking Services e Operations Italy UBIS sotto la medesima leadership manageriale.

In risposta alle sempre più frequenti minacce di cyber-attacchi mondiali, una delle nostre priorità per il 2018 rimane quella di rafforzare la cultura aziendale sul tema dei rischi operativi, per continuare a proteggere efficacemente i nostri Clienti.

Nel settembre 2017 è stata avviata, tanto per l'area IT quanto per quella Operations, l'iniziativa "Operational Risk Optimization" (ORO - "Ottimizzazione del rischio operativo"), con lo scopo di aumentare ulteriormente la sensibilizzazione dell'organizzazione sui principali rischi e sulle relative cause, al fine di garantire la mitigazione degli stessi mediante un monitoraggio attento e costante del nostro intero perimetro.

Diventare il motore della trasformazione del Gruppo implica un profondo cambiamento culturale e delle competenze.

Nel giugno 2017 è stato avviato un programma strutturato di valutazione manageriale, che nella prima fase ha interessato 160 persone, basato sui nostri 5 Fundamentals e sulle nostre capacità di trasformazione. Questo progetto ci ha permesso di individuare, per le persone coinvolte, sia le aree di miglioramento sia le aree di eccellenza.

Abbiamo rinnovato i canali Mobile Banking, Internet Banking e Public Web Site, per migliorare l'esperienza digitale dei nostri clienti, evoluto il sistema di Core Banking, semplificando e diminuendo la complessità dei sistemi IT.

Supportiamo il Gruppo nell'introduzione di pagamenti digitali innovativi, (ApplePay e Alipay in Italia) e con la realizzazione di "instant payment" (Italia e Germania).

Sosteniamo il Piano Strategico del Gruppo "Transform 2019" fornendo competenze in ambito IT, Real Estate ed Operations, collaborando nella razionalizzazione delle filiali Retail in Europa occidentale e contribuendo nel design e costruzione della nuova filiale UniCredit International Network ad Abu Dhabi.

Ci siamo posti l'obiettivo di essere più agili e automatizzati, con l'adozione dell'*Agile* quale metodo di lavoro all'interno del Gruppo, in particolare nella Unit "End-to-End" in Italia e nella CEE.

Guardando alle sfide del prossimo anno, continueremo a lavorare con i nostri business partner, per diventare il motore della trasformazione del Gruppo e completare con successo il "Transform 2019". Contando sull'impegno e la professionalità delle nostre persone, dotate di competenze altamente specialistiche, provenienti da contesti geografici ed esperienze diversificate, siamo percepiti come parte integrante del Gruppo e siamo pronti a far nostro il concetto "One Bank, One UniCredit".

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.

Sviluppatasi grazie al consolidamento delle strutture e delle società di Gruppo dedicate, in particolare, all'erogazione dei servizi di Information e Communication Tecnology (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.

Nel corso del 2017 è stato condotto un progetto di trasformazione del modello operativo della società che ha portato a rivedere l'assetto organizzativo con i seguenti principali obiettivi:

- migliorare l'accountability attraverso la suddivisione delle "strutture di fabbrica" per natura di servizio;
- semplificare l'assetto organizzativo nonché aumentare l'efficienza operativa;
- realizzare una maggior focalizzazione sul processo di trasformazione industriale con una nuova struttura denominata "Transformation Office".

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 persona.

Dati finanziari

Patrimonio netto

€ 357.036.129

Valore della produzione

€ 2.491.964.227

Utile dell'esercizio

€ 8.469.057



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.

Miglioramento della qualità dell'attivo.



Abbiamo affrontato i problemi di qualità dei crediti italiani ereditati dal passato attraverso la vendita di un portafoglio del valore di €17 miliardi (progetto FINO) e una gestione proattiva dei crediti deteriorati. Una maggiore disciplina nella strategia di gestione del rischio e nei processi di sottoscrizione sta determinando miglioramenti significativi nelle metriche di misurazione del nostro profilo di rischio.

Relazione sull'andamento della gestione

Panorama dell'esercizio	14
Modello di business ed evoluzione	
della Struttura Organizzativa	15
Linee di sviluppo	16
Risorse Umane	16
Risk Management	19
Transformation Office	20
Servizi al Cliente	21
Chief Information Office	21
CIO CEE	2
CIO CIB & Germany	2
CIO Commercial Banking & Italy	22
CIO Governance Functions	23
Tech	25
Security	27
Procurement	29
Operations	30
Real Estate & Logistics	32
Partecipazioni	35
Società controllate integralmente	35
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	35
Uni IT S.r.I.	36
Società collegate	37
Accenture Back Office and Administration Services S.p.A.	37
ES Shared Service Center S.p.A.	37
Value Transformation Services S.p.A.	38
Altre informazioni	39
Analisi della situazione patrimoniale	40
Analisi dei risultati reddituali	42

Panorama dell'esercizio

Signori Azionisti,

Nel 2017 UniCredit Business Integrated Solutions ha visto realizzati importanti cambiamenti manageriali ed organizzativi, cambiamenti volti a dare alla società una struttura operativa sempre più adeguata al piano di trasformazione del gruppo UniCredit.

In particolare il modello organizzativo interno è stato rivisto, con decorrenza dal 1 luglio del 2017, con l'obiettivo di semplificare le strutture e i processi e aumentare l'efficienza operativa.

Per quanto riguarda l'andamento economico e finanziario, nel corso dell'anno la società ha proseguito nell'implementazione della strategia di ottimizzazione della struttura della propria base costi contribuendo positivamente ai risultati di Gruppo.

L'anno 2017 ha visto l'avvio di importanti iniziative realizzate a fine 2016 ed in particolare il nuovo contratto con la società VTS, che ha permesso di intervenire insieme all'outsourcer nel nuovo piano di transformation e riduzione dei costi per le componenti infrastrutturali, e il nuovo contratto con SIA per il ramo carte.

I costi sotto il diretto governo della Società sono stati nel loro complesso inferiori rispetto all'anno precedente e rispetto ai target di inizio anno, e ciò si è tradotto per le nostre Banche clienti in un beneficio diretto nella relazione intercompany.

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

- alla fine del primo trimestre del 2017 sono state completate le fasi di implementazione e di test del piano di Disaster Recovery. A partire dal mese di aprile 2017 il Gruppo UniCredit si è dotato di processi e tecnologie atti a ripristinare i sistemi, i dati e le infrastrutture necessarie all'erogazione di servizi "core business" anche a fronte di gravi emergenze (disastri);
- in data 31 maggio 2017 sono stati rinnovati i contratti con Microsoft e Oracle per il periodo 2017-2020 che prevedono, oltre all'acquisto di licenze con diritto d'utilizzo illimitato nel tempo e nella quantità, anche un periodo di manutenzione (ordinaria ed
- nel mese di giugno 2017, in base a quanto previsto dal contratto firmato con SIA S.p.A. nel 2016 relativo alla cessione del ramo Card alla società P4 Cards S.r.l., si è provveduto a contabilizzare:
 - un price adjustment vs P4Cards per la variazione saldo tra la data delle perizie (30.09.16) e la data di efficacia dell'operazione 31.12.2016 con incasso da parte di Ubis di circa 7,8 mln.:
 - un price adjustment vs SIA per il non raggiungimento di alcuni parametri definiti contrattualmente (es. livelli investimenti, posizione finanziaria netta etc) con pagamento da parte di Ubis di circa 8 mln. Tale importo si configura come un aggiustamento prezzo ed è stato interamennte fatturato ad UniCredit S.p.A.;

- nel mese di dicembre 2017 sono state avviate le trattative finalizzate ad una profonda revisione del rapporto contrattuale con la Società ES SSC S.p.A.
- inoltre nel corso dell'anno 2017 sono state svolte delle analisi sul software sviluppato internamente e sono state identificate attività da dismettere per un valore netto contabile di € 19,4 milioni di write off su licenze e applicazioni informatiche non più in uso; il predetto importo è stato contabilizzato nel corso degli ultimi 4 mesi dell'anno:
- è stata rivista la vita utile di un perimetro ben definito di licenze installate su infrastrutture VTS per allinearla alla durata del contratto VTS.

Il bilancio al 31 dicembre 2017, che viene sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, chiude con un utile di € 8.469.057 a fronte di un valore della produzione di € 2.491.964.227.

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

Modello di business ed evoluzione della Struttura Organizzativa

Nel corso del 2017, è stato condotto un progetto di trasformazione del modello operativo di UniCredit Business Integrated Solutions che ha portato a rivedere l'assetto organizzativo della Società con i seguenti principali obiettivi:

- migliorare l'accountability attraverso la suddivisione delle "strutture di fabbrica" per natura di servizio ed, in particolare, la separazione dei servizi ICT dai servizi di Operations;
- semplificare l'assetto organizzativo nonché aumentare l'efficienza operativa attraverso:
 - la centralizzazione ed il consolidamento delle funzioni di supporto e di governance:
 - l'eliminazione delle linee di riporto "a matrice" e la creazione di linee di riporto diretto all'Amministratore Delegato;
 - la riduzione dei livelli organizzativi fino ad un massimo di 4 livelli (escluso l'Amministratore Delegato) e la sostituzione dei ranghi organizzativi con il concetto di strutture standard, in linea con le linee guida della Capogruppo;
- realizzare una maggior focalizzazione sul processo di trasformazione industriale e sulla sua implementazione, attraverso la creazione di una nuova struttura denominata "Transformation Office", posta a diretto riporto dell'Amministratore Delegato.

In coerenza con quanto sopra esposto, le principali modifiche effettuate e gli elementi caratterizzanti il nuovo assetto organizzativo sono stati/e:

- creati, con riferimento ai servizi ICT, dei ruoli di "CIO" (Chief Information Office) dedicati ai diversi clienti e/o geografie a cui affidare la responsabilità di garantire, in conformità alle linee quida definite dalla capogruppo, l'evoluzione della strategia ICT ed il corretto delivery dei servizi ICT nei confronti dei clienti/geografie di riferimento. In particolare sono stati creati:
 - CIO Governance Functions con la responsabilità di fornire servizi ICT alle Competence Lines ed alle strutture di governo di Gruppo, nonché di gestire il ciclo di vita del dato e delle relative analitiche e soluzioni applicative ("Big Data", "DWH", etc.);
 - CIO CIB and Germany con la responsabilità di fornire servizi ICT per la divisione CIB del Gruppo, agendo in qualità di "CIO" per la suddetta Divisione e per i clienti localizzati in
 - CIO CEE con la responsabilità di fornire servizi ICT ai paesi CEE e di agire in qualità di "CIO" per la Divisione CEE di Gruppo e per i clienti localizzati in quei paesi;
 - CIO Commercial Banking and Italy con la responsabilità di fornire servizi ICT in ambito Commercial Banking ("Omni Channels", "Credits", "Core Banking", "Securities", "Cards") e di agire in qualità di "CIO" per i clienti localizzati in Italia;
- creata, con riferimento ai servizi di back-office, una struttura di "Operations" atta a garantire il corretto ed efficiente delivery dei servizi di back/middle office rientranti nel perimetro di clienti serviti, nonché un efficiente pianificazione ed evoluzione degli stessi;

- attribuita la responsabilità di supervisione e coordinamento delle attività delle filiali estere e delle società controllate ai primi riporti dell'Amministratore Delegato;
- creata la struttura di Transformation Office responsabile di gestire, implementare e monitorare la trasformazione dell'intera organizzazione aziendale, supportando l'Amministratore Delegato nell'evoluzione della cultura aziendale e nel monitoraggio della qualità dei servizi e della soddisfazione dei clienti;
- creata la struttura Tech responsabile, principalmente, di assicurare un'infrastruttura ICT centralizzata o individuale all'avanguardia ed economicamente sostenibile, anche attraverso l'interazione con i service providers, garantendo ai clienti la qualità e continuità del business;
- attribuita alla Security anche delle responsabilità di Business Continuity e Disaster Recovery;
- attribuita alla Real Estate, che è stata rinominata in Real Estate & Logistics, anche delle responsabilità relative alla logistica di UBIS, precedentemente in capo ad Organization, in Italia ed in tutte le filiali estere:
- attribuite al Procurement anche delle responsabilità in materia di Cost Management, precedentemente in capo ad Organization;
- in linea con gli indirizzi di Capogruppo, eliminata la funzione Organization con distribuzione delle relative aree di competenza fra le strutture di Procurement, Real Estate & Logistics, come precedentemente descritto, nonché Human Capital, relativamente alle attività di sviluppo organizzativo, e Transformation Office.

Grazie ai cambiamenti sopra descritti, è stata realizzata una nuova organizzazione molto più agile e vicina alle esigenze del business. che agisce quindi come elemento acceleratore e abilitatore del Transform 2019 di UniCredit.

Linee di sviluppo

Risorse Umane

L'anno 2017 è stato segnato dalla gestione della discontinuità nella strategia di UBIS e nello specifico dal disegno e dalla implementazione della riorganizzazione della società, caratterizzata prevalentemente:

- da una importante semplificazione del modello organizzativo e dei ruoli di interfaccia con il "business", unitamente ad un significativo ridimensionamento delle posizioni manageriali (ab 27%);
- dalla costituzione del nuovo Leadership Team, in linea con le attese di trasformazione:
- dalla creazione di selezionati ruoli strategici ritenuti chiave per rinforzare l'accountability di UBIS nei confronti dei clienti (in particolare il ruolo dei "CIOs" ed il rafforzamento del ruolo dei Branch Manager).

Dunque la gestione della migliore allocazione delle risorse e delle "skill" nonchè la ricollocazione di figure che hanno perso il ruolo nella precedente organizzazione ha acquisito peso preminente rispetto all'anno precedente, incentrato invece sul progetto di sostituzione di attività svolte da provider esterni con risorse interne, conclusosi di fatto nel 2017. Cionostante, il focus sulla internalizzazione di risorse chiave è rimasto un elemento chiave analizzato in tutte le assunzioni svolte in area IT.

A supporto del Progetto di Trasformazione, nel corso dell'anno è stato avviato e completato un percorso strutturato di mappatura delle leadership capabilities dei responsabili di struttura e potenziali candidati, finalizzato a supportarne lo sviluppo nel contesto sempre più sfidante, nonché una analisi dei traning need estremamente selettiva, chiaramente guidata dalla necessità ed opportunità di definire un piano legato strettamente alle priorità strategiche del T19 e della trasformazione di UBIS.

Pur continuando le attività di semplificazione, la diversificazione geografica è stata e continuerà a essere una leva per l'efficienza organizzativa e la gestione dei costi, nonché per lo sviluppo di pipeline di competenze da investire nella organizzazione.

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.

Per concludere, nel corso del 2017 le politiche di Human Capital si sono concentrate su una forte discontinuità nella leadership, in grado non solo di rispondere ma di guidare le sfide strategiche, tramite manager che possano agire da abilitatori della trasformazione.

Come naturale evoluzione, si prevede che il 2018 sia maggiormente caratterizzato dall'attenzione alle persone, alle politiche di conciliazione, all'ambiente di lavoro e allo sviluppo delle competenze del futuro.

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 2017 a 8.608, di cui 3.652 in Italia, 2.101 in Germania, 1.518 in Romania, 176 in Ungheria, 513 in Polonia, 352 in Repubblica Ceca, 106 in Slovacchia, 105 in Gran Bretagna, 43 a Singapore e 42 a New York.

La variazione complessiva di -923 risorse per il perimetro UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., rispetto all'anno precedente è riassunta nel seguente prospetto:

Risorse al 31.12.2016	9.531
Assunzioni	521
Trasferimenti da/ad altre Aziende del Gruppo	-70
Cessazioni	-1.374
Risorse al 31.12.2017	8.608

La riduzione delle risorse si è concentrata maggiormente nei due principali Paesi Maturi: Italia (-659) e Germania (-205) per effetto dei piani di ristrutturazione industriale e per effetto della cessione del ramo carte avvenuta a gennaio 2017. Ulteriori riduzioni di minor impatto hanno riguardato Romania (-57), UK (-10), Repubblica Ceca (-4) e New York (-2). Mentre tre Paesi hanno visto un incremento negli organici: Polonia (+12), Slovacchia (+1) e Singapore (+1).

La popolazione femminile rappresenta il 47% del totale. Dell'organico di fine anno, 1.191 risorse hanno un contratto part-time.

UniCredit Business Integrated Solutions GmbH

Le risorse del perimetro della Legal Entity UniCredit Business Integrated Solutions GmbH ammontano al 31 dicembre 2017 a 1.173 di cui 407 in Austria, 307 in Polonia e 459 in Romania.

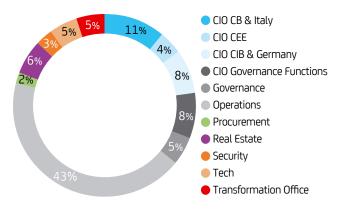
La variazione complessiva di 54 risorse per il perimetro UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH rispetto all'anno precedente è riassunta nel prospetto a seguire:

Risorse al 31.12.2016	1.119
Assunzioni	295
Trasferimenti da/ad altre Aziende del Gruppo	2
Cessazioni	-243
Risorse al 31.12.2017	1.173

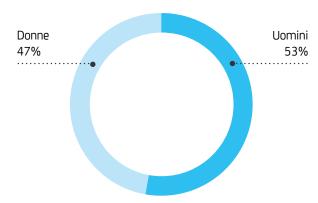
Gli incrementi in Romania (+69) e Polonia (+55), sono parzialmente bilanciati dalla riduzione in Austria (-70) e dall'effetto della cessione del ramo carte avvenuta a gennaio 2017.

La popolazione femminile rappresenta il 66% del totale. Dell'organico di fine anno fanno inoltre parte 176 risorse con contratto part-time.

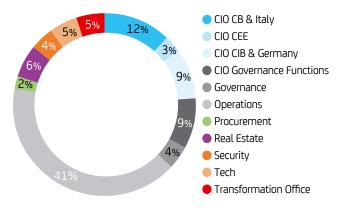
Distribuzione delle risorse per area di business UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. e GmbH



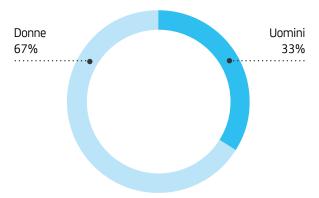
Distribuzione risorse per genere UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.



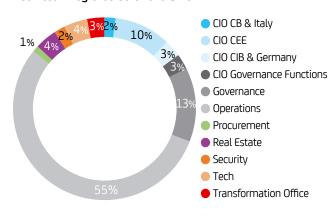
Distribuzione delle risorse per area di business UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.



Distribuzione risorse per genere UniCredit Business **Integrated Solutions GmbH**



Distribuzione delle risorse per area di business UniCredit **Business Integrated Solutions GmbH**



Distribuzione risorse UniCredit Distribuzione risorse **Business Integrated Solutions** per inquadramento



(*) Middle/Top Management ricomprende le bande da 3 a 6 (dove il Global Job Model è presente)

Linee di sviluppo (Segue)

Risorse Umane (Segue)

Formazione

Nel 2017 è stata ottimizzata l'offerta formativa a disposizione delle risorse di UniCredit Business Integrated Solutions. Nell'ultimo anno la Società ha continuato l'investimento nelle opportunità formative alternative, sfruttando le potenzialità offerte dai canali digitali. Il numero complessivo di partecipazioni ad iniziative di sviluppo è aumentato (96.153, +7% rispetto al 2016) mentre in termini di monte ore la riduzione (222.866, -34% rispetto al 2016) è da ricondurre in particolare a tre fattori:

- la sostanziale finalizzazione, nel 2016, del programma di recruiting, come da piano, ha visto la diminuzione delle necessità di formazione dei neo assunti: nel 2016 sono stati effettuati 7.129 giorni di training on the job per una popolazione di circa 300 persone pari a 57.032 ore (17% del totale), non ripetuti nel 2017;
- lo spostamento verso formazione online, in particolare su temi comportamentali e sulla linguistica, che prevede un minor numero di ore rispetto alle aule ma che ha permesso un numero maggiore di partecipazioni;
- la diminuzione del budget relativo alle attività di training (-29% rispetto al 2016).

È proseguita in particolare l'attività di formazione su:

- ruoli professionali "chiave" come il Project Manager ICT. Tramite il programma "PM Evolution" sono stati formati 383 PM per un totale di 8.896 ore;
- nuove figure professionali come lo SCRUM MASTER. Nel 2017 sono stati formati e certificati nella metodologia SCRUM i primi 40 colleghi UniCredit Business Integrated Solutions;
- metodologia Lean Six Sigma, con 110 partecipanti e un totale di 2.064 ore di training;
- apprendisti, i cui piani di formazione si sviluppano nei 3 anni successivi all'inserimento. Nel 2017 la formazione dedicata a questa popolazione è stata di circa 2.751 ore.

Parte della formazione è stata erogata attraverso la valorizzazione delle competenze interne all'Azienda, per un totale di 7.274 ore. Sono stati introdotti nuovi prodotti formativi, principalmente a fruizione digitale. A questi proposito si ricordano:

- continuazione degli investimenti nelle nuove piattaforma di training online, con l'identificazione di nuovi fornitori, oltre a quelli già utilizzati nel 2016: 1.109 ore di formazione in totale (Safari books online, Lynda);
- sviluppo, in partnership con importanti provider esterni, di contenuti dedicati e metodologicamente innovativi, come il corso di Security basato sul principio della "gamification" (rivolto a tutto il personale UniCredit Business Integrated Solutions Italia, da estendere nel 2018 anche agli altri colleghi).

Nel 2017 è stato fatto anche un grosso investimento sulla formazione linguistica nei nuovi assunti, concluso con 8.362 ore di training per 48 colleghi partecipanti.

Rispettando le priorità strategiche dell'azienda, sono state organizzate iniziative di awareness e di specializzazione sull'automatizzazione dei processi Robotica per un totale di 285 colleghi, 1.782 ore di corso. 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.

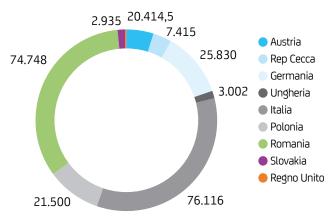
È stata conclusa la seconda edizione del Master IT, ulteriormente ottimizzata grazie ai feedback raccolti nella passata edizione. Il corso, disegnato in partnership con importanti istituti accademici, ha l'obiettivo di supportare l'integrazione delle famiglie professionali IT e Operations, stimolando la condivisione di differenti competenze e conoscenze e fornendo contemporaneamente la possibilità di acquisire nuove nozioni e prospettive di mercato.

Dati di sintesi formazione 2017 (inclusa obbligatoria)

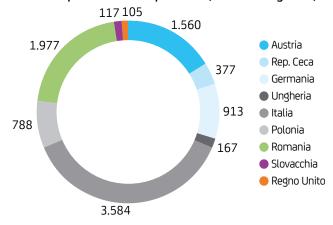
Numero di partecipazioni ad interventi formativi*	96.153,00
Numero complessivo di persone formate	9.588,00
Numero di ore di formazione erogate nel 2017 in UBIS:	222.866,08
HC UniCredit Business Integrated Solutions al 31/12/2017:	9.782,00
Media di ore pro-capite (tot ore erogate/HC al 31/12):	22,78

^{*} di cui 48.662 relativi a corsi obbligatori

Ore di formazione erogata per Paese (inclusa obbligatoria)



Numero di persone formate per Paese (inclusa obbligatoria)



Ore di formazione erogate per tipologia (inclusa obbligatoria)



Risk Management

UniCredit Business Integrated Solutions controlla e gestisce i rischi attraverso un modello conforme alla normativa sia regolamentare sia della Capogruppo. Tale modello permette di individuare responsabilità, metodologie, processi e strumenti efficaci in tutte le fasi dei cicli economici e produttivi dell'Azienda svolti in Italia e all'estero.

Il controllo dei rischi è assegnato alla Competence Line Risk Management che, a livello global per tutto il perimetro operativo italiano e estero, esercita il proprio ruolo con l'obiettivo di preservare i valori dell'attivo e assicurare alla Società e ai clienti il presidio per l'individuazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi operativi e reputazionali - anche potenziali - derivanti dalla attività di IT, Operations, Real Estate e Procurement.

Nell'ambito della Società è stato istituito anche un Comitato Rischi, coordinato dalla funzione Risk Management.

Con riferimento ai rischi finanziari e di liquidità, la Società si finanzia presso le banche del Gruppo; la liquidità disponibile è depositata presso le stesse su conti correnti a vista nel rispetto delle policy di Gruppo.

Il rischio di credito e di controparte viene presidiato e monitorato con processi efficaci, seppur snelli. Per assicurare un presidio continuo e indipendente dei rischi cui l'Azienda è esposta, il Risk Management della Società si avvale di un framework normativo che definisce regole, iter e responsabilità delle diverse strutture aziendali, con l'obiettivo di prevenire, misurare e controllare i rischi.

In relazione all'attività svolta, la Società si è dotata di un robusto modello di gestione dei rischi operativi. In particolare, con riferimento alle attività IT, la metodologia utilizzata per l'individuazione del rischio è basata sull'analisi di molteplici eventi che potenzialmente potrebbero generare violazioni dei parametri di integrità, confidenzialità e disponibilità dei sistemi concordati con i clienti.

L'applicazione di tale metodologia ha imposto la definizione e implementazione di numerosi nuovi indicatori - Key Risk Indicators (KRI) - dedicati sia alla verifica dell'efficacia dei controlli in essere sia al monitoraggio dell'andamento dei rischi, delle azioni di mitigazione e dell'evoluzione dei progetti implementati volti alla riduzione dei rischi stessi.

Nel corso del 2017 è stato ulteriormente consolidato il perimetro e incrementato il numero di KRI, per un totale, a fine esercizio, di circa 400 indicatori; sono state inoltre effettuate 20 Analisi di Scenario per la quantificazione dei maggiori rischi potenziali ed è stato consolidato il processo automatico per la valutazione qualitativa del livello di rischio legato allo sviluppo e alla implementazione dei progetto.

Le risultanze di tali analisi innescano, per i progetti più significativi, l'avvio di specifici Risk Assessment (RA) che ne analizzano in dettaglio i rischi e descrivono le azioni di mitigazione individuate. I risultati finali di RA vengono portati all'approvazione degli Stakeholder del progetto.

Uno strutturato sistema di reporting sviluppato dalla funzione Risk Management assicura all'Alta Direzione, agli organi di controllo interno, alla Capogruppo e ai clienti interni, una puntuale informativa in merito all'esposizione ai rischi operativi e alle azioni intraprese per mitigarli.

Nel rispetto delle linee guida di Gruppo e delle strategie anno per anno definite per rafforzare l'efficacia del presidio sui rischi operativi e ridurre le perdite correlate, la Società ha istituito il Permanent Workgroup: le funzioni che rivestono un ruolo nelle attività di monitoraggio (Risk Management, Transformation Office e Audit) si riuniscono periodicamente per individuare le principali aree di rischio e definire specifiche azioni correttive o di mitigazione.

Per il calcolo del capitale regolamentare di Gruppo a fronte dei rischi operativi la Società utilizza il modello Advanced Measurement Approach (AMA). La conformità del sistema di controllo e misurazione dei rischi operativi alla normativa esterna e agli standard di Gruppo, è valutata annualmente attraverso il processo di validazione interna che viene inoltre sottoposto a revisione dell'Audit.

Il sistema di gestione del rischio operativo in UniCredit Business Integrated Solutions anche nel 2017 è risultato "pienamente adeguato" ai requisiti normativi. Al pari, le verifiche svolte dalla funzione di internal audit hanno confermato l'adeguatezza rispetto al modello di Gruppo.

In linea con gli esercizi precedenti, nel 2017 le perdite operative dirette si confermano d'importo trascurabile. Costante l'attenzione allo sviluppo in ambito rischi di una mentalità aziendale condivisa volta a promuovere comportamenti coerenti tra tutte le risorse a tutti i livelli organizzativi.

Accanto ai corsi sul rischio operativo - Risk Web Based Training (WBT) - sviluppati sulla piattaforma formativa aziendale e inclusi nell'"on boarding program" - pacchetto formativo assegnato a tutto il personale neoassunto - 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.

Linee di sviluppo (Segue)

Transformation Office

Istituito nel luglio 2017, il Transformation Office guida UBIS nel suo viaggio di trasformazione, e terrà monitorata la qualità dei servizi e la soddisfazione del cliente. L'ufficio coordina inoltre specifici e rilevanti progetti di integrazione e le iniziative trasversali, fornendo consulenza sui processi e soluzioni IT alle funzioni di UBIS.

Una delle principali priorità del 2017 è stata quella di supportare il Gruppo nella realizzazione degli obiettivi del Multi Year Plan. In collaborazione con la Competence Line Planning, Finance & Administration, il Transformation Office si è occupato della raccolta, della valutazione e del monitoraggio delle iniziative che sosterranno gli obiettivi del Multi Year Plan, identificando e gestendo i relativi rischi e vincoli e il regolare reporting al top management di UBIS e della Holding.

La gestione di ICT Pipeline è responsabile di circa 200 iniziative legate principalmente all'ottimizzazione delle infrastrutture e delle applicazioni, ai piani di ristrutturazione dei sistemi e al decomissioning, con termine previsto entro fine 2019.

Una corretta gestione del rischio svolge un ruolo fondamentale in tutto il Gruppo, e il rischio operativo è importante soprattutto per UBIS, che è la fabbrica globale di servizi per le banche.

Nel settembre 2017 l'iniziativa ("Operational Risk Optimization", ORO - "Ottimizzazione del rischio operativo") è stata avviata, sia per l'IT che per le Operations, facendo leva su un'esperienza precedente realizzata nel Gruppo. Gli obiettivi principali dell'iniziativa ORO sono di aumentare la sensibilizzazione dei manager sui principali rischi e relative cause, la mitigazione dei rischi attraverso un monitoraggio attento e costante, il lancio di adeguati piani di azione, la definizione di un processo regolare al fine di gestire il rischio operativo (controllo di primo livello nel management) e rafforzare la cultura aziendale sul tema dei rischi.

A dicembre 2017, a seguito della riorganizzazione di UBIS, abbiamo lanciato una survey sulla qualità del servizio interno (ISQ) per chiedere alle principali stakeholder di valutare il loro livello di soddisfazione e la loro percezione sul cambiamento nei settori IT e Operations.

I risultati della survey, che emergono dalla Divisione CIB, dal Commercial Banking e dalle aree di Governance in Italia, Germania, Austria e nei paesi CEE, offriranno una base di riferimento per la definizione e la realizzazione di piani di miglioramento. Questi piani d'azione contribuiranno ad accrescere lo spirito "One Bank, One UniCredit" in tutto il Gruppo.

Per quanto riguarda la revisione dei processi e le prassi ICT interni, abbiamo iniziato a ridefinire il target di processo di ICT demand management (gestione delle richieste ICT), la cui attuazione è prevista nel 2018 con l'obiettivo di terminarlo a dicembre 2019.

Il nuovo processo ridurrà i tempi di risposta e migliorerà la qualità delle proposte progettuali, fornendo quindi un valore ai partner commerciali.

Le attivita' gestite da ICT Architectures svolgono una funzione chiave all'interno del Transformation Office, con l'incarico di definire e sviluppare una visione architettonica a lungo termine. Nel luglio 2017, insieme alla riorganizzazione di UBIS, è stata creata un'architettura federata. Iniziando a far funzionare questo nuovo modello come una famiglia professionale, sta identificando sinergie e lavorando congiuntamente su iniziative comuni, quali la DevOps.

Nel suo ruolo di fornitore di soluzioni IT per UBIS, Transformation Office ha costruito la piattaforma tecnica "Robotics Process Automation" (RPA), in collaborazione con Operations, per creare un centro di eccellenza per la robotica. I primi progetti sono stati avviati e l'analisi dei dati è in corso per definire gli obiettivi del modello operativo e i perimetri di collaborazione con gli utenti della piattaforma.

Uno dei pilastri fondamentali della trasformazione di UBIS è diventare un partner trasparente e affidabile, concentrando l'attenzione in particolar modo sulla trasparenza dei costi nei confronti delle banche. In collaborazione con la Competence Line Planning, Finance & Administration e nel suo ruolo di fornitore di soluzioni IT per UBIS, Transformation Office ha selezionato il partner con cui realizzera' un Cost Accounting Model ("modello per la contabilità dei costi"). Questa nuova soluzione verrà implementata durante il 2018.

Per tutto il 2018 continueremo a riprogettare i processi e le prassi interne principali. Sosterremo l'adozione della metodologia "agile" che viene sviluppata per contribuire alla trasformazione dell'azienda in una fabbrica IT piu' funzionale, e per contribuire alla promozione di misure volte a garantire un'offerta IT sempre più flessibile e semplice. La stretta collaborazione con Human Capital, fara' di UBIS "il luogo ideale per attrare i talenti".

Servizi al Cliente

Chief Information Office

CIO CEE

Il CIO 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 i diversi CIO (Chief Information Office), la funzione TECH e le Competence Line per servizi aggiuntivi.

CIO 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 per le banche CEE servite.

CIO CEE collabora attivamente con tutti i dipartimenti IT delle Banche CEE e con CEE Division sin dalla fase di definizione delle strategie, con l'obiettivo di:

- mantenere i costi e la capacità di erogazione dei servizi in accordo con i tempi e i livelli di qualità prestabiliti,
- proseguire con l'esecuzione delle inziative rilevanti avviate a partire dal 2014 nel contesto del Piano Pluriennale della CEE Division (CEE2020 e CEE2020 Plus);
- Eseguire l'implementazione di nuovi progetti IT derivanti dagli impegni di Gruppo e di CEE Division collegati alla realizzazione del programma Transform 2019.

Tra le principali iniziative rientranti nel perimetro Transform 2019 eseguite da CIO CEE si segnalano:

- Web Cluster: realizzazione di nuovi canali Mobile Banking, Internet Banking e Public Web Site su un'architettura comune (Cross Architecture), in grado di garantire un'esperienza utente univoca e dei processi operativi e commerciali completamente
- UniCash: realizzazione di una nuova applicazione di cash desk di filiale con una consistente evoluzione tecnologica e funzionale e contestuale dismissione della precedente applicazione ormai obsoleta:
- Core02 Performance Improvements: miglioramento della performance del sistema di Core Banking nell'esecuzione delle operazioni di chiusura notturna e contestuale introduzione di alcune funzionalità con capacità 24/7;

• PB Advisory: esecuzione di uno studio di fattibilità volto a valutare soluzioni e costi per l'implementazione di nuovi servizi (es. Robo-Advisory) in ambito Private Banking, in programmazione per il 2018.

Aggiornamento sul progetto denominato "Mach"

La migrazione massiva da EuroSig ad Ezy-Core è andata Live in UniCredit Bank Czeck Republic and Slovakia il 9 Ottobre 2017, dopo essere stata approvata dal Board della Banca.

Considerando che la complessità dell'operazione (sia lato IT che Business) è stata molto alta, l'intera manovra è stata un successo. La migrazione, così come lo switch-off del sistema sorgente e lo switch-on delle nuove applicazioni sono state completate senza particolari problemi ed in linea con il run-book del rollout.

Il primo mese di post Go-Live è stato completato e l'asset è passato sotto la gestione del supporto standard.

Una nuova iniziativa progettuale è stata creata con l'obiettivo di chiudere alcune pendenze che, come precedentemente concordato con la Banca, hanno posticipato il completamento a post-Go Live e comunque entro la fine del 2017.

Ad oggi la piattaforma Ezy-Core è stabile.

CIO CORPORATE&INVESTMENT BANKING & Germany

La Core Service Function "CIO CIB & Germany" garantisce, per il perimetro di competenza, la fornitura globale di servizi ICT in ambito "Markets and F&A", "GTB" e "CIB Digital". Agisce in qualità di UBIS CIO nei confronti della Divisione CIB e dei clienti del paese Germania in quanto responsabile dell'insieme dei servizi ICT offerti (applicazioni, infrastrutture, sicurezza ICT) a partire dalla definizione della strategia di evoluzione ICT fino alla gestione dei servizi run, operando anche come punto di riferimento unico per la relazione con i Clienti di riferimento. direttamente o supportato dalle altre fabbriche ICT.

"CIO CIB & Germany", inoltre, coordina e guida le filiali estere di UBIS - Germania, Regno Unito, New York e Singapore - relativamente a tutti gli aspetti di governance e di strategia aziendale, fungendo da collegamento tra la sede centrale e le filiali, occupandosi delle questioni locali, nonché diffondendo localmente la strategia, i processi e le linee guida della sede centrale.

La struttura è declinata in tre Core Service Function Operating Structure: Markets and F&A ICT, GTB ICT e, dal 1° dicembre 2017, CIB ICT Digital.

Chief Information Office (Segue)

Per quanto riguarda Markets and F&A ICT, la struttura è responsabile della progettazione, definizione e gestione delle piattaforme applicative di trading e tesoreria in riferimento a tassi, crediti, forex, azioni, merci e tesoreria e delle componenti di accesso ai mercati e di fornitura dei dati di mercato statici e in tempo reale. 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 riguardano anche 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, Back e Middle Office e Accounting per l'area Markets ed F&A.

Per quanto riguarda GTB ICT, la struttura assicura in relazione ai servizi Cash Management, l'esecuzione dei pagamenti offrendo soluzioni locali (domestiche) e globali (SEPA, istituzioni finanziarie) basate su piattaforme principalmente custom; fornisce inoltre servizi di Corporate Banking sia per i clienti corporate della Banca sia per la Pubblica Amministrazione centrale e locale. Viene inoltre 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.

Infine per quanto riguarda CIB ICT Digital, la struttura è preposta a governare l'innovazione digitale per l'area CIB e supportare le altre strutture ICT di CIB nel loro percorso di evoluzione ed industrializzazione, includendo la ricerca e sviluppo di prodotti e piattaforme applicative di nuova generazione.

"CIO CIB & Germany" conta una presenza geografica su 8 Paesi (i.e. Germania, Italia, Polonia, Romania, Regno Unito, New York, Singapore ed Austria) ed ha una struttura manageriale trasversale alle company (UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A e UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH).

Nel corso del 2017, "CIO CIB & Germany" ha supportato i programmi strategici CIB riguardanti sia lo sviluppo di nuove piattaforme tecnologiche al fine di estendere le quote di mercato in specifici ambiti e offrire soluzioni in linea ai principali competitor (e.g. Digital Advisory, Market Making, Blink, Corporate Channels, Instant Payments), sia l'ulteriore estensione nella presenza geografica del Business attraverso l'apertura dei servizi IT in nuovi paesi (e.g. Abu Dhabi).

In ambito Markets and F&A ICT nel 2017 sono state supportate le attività evolutive per le piattaforme strategiche di Business quali Markets Italy, Dynamic Best Execution per la banca tedesca e Global Middle Office così come sono stati avviati programmi innovativi quali Machine Learning in ambito Market Making ed il Digital Advisory a supporto delle attività di vendita di prodotti non quotati. Nell'ambito dell'industrializzazione dei

servizi ICT, la struttura ha avviato e portato a termine il primo passo del consolidamento delle piattaforme Murex (i.e. Murex Credit consolidata con l'istanza Murex Rates) ed armonizzato la piattaforma di brokerage in Austria implementando la soluzione globale Ullink, già in uso in Italia e Germania consentendo inoltre l'armonizzazione dei processi tra i vari paesi. Dal punto di vista regolamentare, la struttura ha completato le attività necessarie a garantire il rispetto della normativa MIFID II per l'ambito Markets.

In ambito GTB ICT nel 2017 sono state supportate le attività evolutive in ambito pagamenti, quali Instant Payments e Pay-FX, in ambito Supply Chain Finance sono stati sviluppati programmi innovativi quali Trade Finance Front End (ora Trade Finance Gate); infine in ambito canali è stato realizzato il Global Corporate Portal. Nell'ambito dell'estensione geografica dei servizi ICT, la struttura ha supportato l'avvio della nuova filiale in Abu Dhabi di UniCredit, mentre dal punto di vista regolamentare la struttura ha completato le attività necessarie a garantire il rispetto della normativa SEPA ed ALBA.

CIO Commercial Banking & Italy

La "CIO Area Commercial Banking & Italy" assicura, per il perimetro di competenza, la fornitura globale di servizi ICT inerenti gli ambiti "Omni Channels", "Credits", "CoreBanking", "Cards", "Securities", "Investment Products" e "Digital Core Banking Transformation".

Agisce in qualità di UBIS CIO nei confronti dei Clienti Italiani, in quanto responsabile dell'insieme dei servizi ICT offerti, della definizione della strategia di evoluzione ICT e della gestione dei servizi run, operando anche come punto di riferimento unico per la "relazione" con i Clienti.

La "CIO Area Commercial Banking & Italy" è, quindi responsabile di disegnare architetture applicative coerenti e consistenti, sulla base delle strategie e delle linee guida di UBIS e di Gruppo, nonché di fornire, direttamente e indirettamente, servizi e soluzioni ICT relativi a:

- internet e mobile banking, CRM Operativo, Business Intelligence, applicazioni delle Filiali, dematerializzazione e knowledge management;
- mutui dei clienti, garanzie, finanziamenti, cartolarizzazione, erogazione, monitoraggio e recupero crediti;
- conti correnti dei Clienti, depositi a termine e conti di risparmio, gestione dell'anagrafe, indagini legali e fiscali, gestione della tesoreria della pubblica amministrazione (in Italia) e Online Ticketing:
- emissione di carte di credito/debito, acquiring POS e ATM;
- negoziazione di strumenti finanziari (gestione ordini, clearing e settlement nonché servizi di supporto), gestione di tutti gli eventi correlati al loro ciclo di vita (servizi di deposito e custodia titoli) e alla loro tassazione:

- consulenza di portafoglio (Advisory) e collocamento di prodotti di investimento: Fondi, Gestioni Patrimoniali, prodotti Bancassicurativi;
- implementazione della trasformazione digitale del back-end del sistema di Core Banking (EuroSig), realizzando un nuovo modello di sistema ad alta automazione e ridotto ricorso ai batch, con una alta scalabilità in termini di prestazioni e costi.

La "CIO Area Commercial Banking & Italy", inoltre coordina UBIS Austria relativamente a tutti gli aspetti di governance e di strategia aziendale ed opera come punto di riferimento per conto di UBIS ScpA nella "relazione" con i Clienti Austriaci - che hanno rapporti di servizio con UBIS GmbH - supportato dalle fabbriche ICT della Legal Entity.

Nel corso del 2017 la "CIO Area Commercial Banking & Italy" ha partecipato in Italia al Programma E2E - Transform 2019 con l'obiettivo di supportare la realizzazione del Piano Industriale di Gruppo, mediante il ridisegno del modello operativo relativo a 25 prodotti e servizi per la clientela. Il programma è stato gestito con un approccio "agile" (scrum rooms in cui Business e IT lavorano insieme) e nel 2017 sono state attivate e gestite le prime 8 stanze (anticipo fatture, conti correnti, carte di credito, mutui residenziali, consulenza, risparmio gestito, carte di debito, mutui aziende).

È stato inoltre rilasciato il nuovo Internet banking in Austria, in grado di fornire una eccellente customer experience ai clienti e nuovi servizi come il "personal finance manager". La nuova piattaforma ha portato ad un rinnovo completo del canale facendo leva sulla collaborazione di Italia, Germania e Austria.

È stato realizzato il progetto MIFID 2, finalizzato a rendere il gruppo conforme con la direttiva EU/ESMA Directive 2004/39/EC, che prevede maggior trasparenza e protezione per i clienti che acquistano prodotti di investimento.

Nell'ambito del programma denominato Digital Credit Revolution, che prevede, in ottica multicanale, una rivisitazione completa dei modelli di erogazione dei prodotti creditizi per i clienti retail e piccole e medie imprese (PMI), è stata realizzata la componente relativa al segmento di clientela Small Business, completamente integrata con il back end e con i motori decisionali creditizi.

Sono state introdotte significative novità in ambito pagamenti con i progetti Alipay e Applepay.

In particolare, UniCredit è stato il primo operatore Italiano a consentire ai clienti provenienti dalla Cina dotati di Wallet Alipay di pagare presso merchant UniCredit convenzionati. Infine è stato avviato il programma DGSIG (Digital Core Banking Transformation) che consentirà di minimizzare i costi mainframe in crescita a seguito dell'incremento dei consumi dovuti alla interazione digitale della clientela.

Nel 2018 le principali sfide della CIO Area riguarderanno il lancio del Programma E2E in Germania e la sua continuazione in Italia, il completamento del programma DGISIG, la realizzazione di alcuni progetti fondamentali per la prosecuzione del percorso di trasformazione digitale del Gruppo, tra cui il nuovo internet banking Small Business in Italia, il Iancio di una Banca "mobile - only" dedicata alla clientela Private, la realizzazione della nuova app mobile in Italia ed Austria e del programma "PSD2", soluzioni di RoboAdvisory (self e intermediato da Bankers) in Germania e in

CIO Governance Functions

Nell'ambito della generale riorganizzazione di Ubis posta in essere il 1 Luglio, CIO Governance Functions ha preso il posto della Business Line GES, con un perimetro ulteriormente esteso a componenti precedentemente incluse nella Business Line Data&Analytics. Anche in questo caso, il cambiamento organizzativo ha perseguito gli obiettivi chiave di piena accountability della figura del CIO rispetto ai partner di Business per i servizi erogati, e di proximity dei team IT e del Business per rafforzarne la cooperazione e facilitare gli obiettivi legati al transform 2019.

Nello specifico, CIO Governance Functions è responsabile per I Servizi ICT legati alle Competence Line Planning and Finance, Risk Management, Human Capital, Compliance, Audit, Group Administrative and Analytics Office, sia a livello Globale che locale.

Nell"area CFO, Governance Functions garantisce la gestione di applicazioni IT necessarie per contabilità, bilancio, reporting obbligatorio, pianificazione e controllo, Credit Treasury, Liquidity/ Asset Liability Management; 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 soluzioni IT alla Competence Line HR, eccetto per il perimetro oggetto del programma HR Transformation, a diretta responsabilità della Banca.

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 CIO area.

La riorganizzazione di Ubis ha incluso in Governance Functions anche la precedente struttura della Business Line Data&Analitycs. che garantisce la fornitura globale di servizi ICT volti alla gestione

Chief Information Office (Segue)

del ciclo di vita del dato e delle relative analitiche, alla fruizione di soluzioni applicative "DWH", "Piattaforme Dati Specializzate" e "Big Data" garantendo nuove forme per elaborare e gestire l'informazione per i clienti del Gruppo e per le altre funzioni di Ubis, supporta l'introduzione - in accordo con le linee guida di Capogruppo - delle strategie di "Data Governance" e della loro gestione industriale.

Nel 2017 CIO Governance Functions ha gestito un portafoglio progetti significativo, accresciuto dalla componente proveniente da Data&Analytics, per un totale di circa 400 progetti per un corrispettivo di circa 175 milioni di euro, comparabile con il portafoglio 2016 (considerando insieme le Business Line GES e Data&Analytics).

Tra le più importanti progettualità dell'anno si citano:

- Nell'area Credit Risk sono continuate le attività su 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 nel 2016, terminerà nel settembre 2018. Sono stati avviati due importanti programmi legati a nuove esigenze regolamentari: Eba guidelines da implementare entro gennaio 2021; nuova definizione di default (DoD) per adeguare il calcolo del "pass-due" - sconfino continuativo per 90 giorni - alla nuova normativa Europea entro Giugno 2018; Model Roadmap per abilitare la rivisitazione di tutti i modelli di rating sul Gruppo. Infine sono stati effettuati i primi rilasci del programma Non Performing Exposure (Asset Strategy e Stock Take) e sono state avviate le fasi di analisi per l'implementazione dell'NPE Repository (sia per finalità di reporting regolamentare che gestionale); il programma proseguirà nel 2018.
- Nell'area Accounting, la Business Line è stata impegnata significativamente nei programmi pluriennali di EBA e IFRS9. IFRS9 è in particolare entrato nella fase cruciale, e nel corso dell'anno sono stati completati gli sviluppi degli stream Classification & Measurement (C&M) e Loan Loss Provision (LLP). È in corso il test utente (sotto forma di "Parallel Run") che sui dati del 31/12/2017 porterà alla prima volta la predisposizione dei dati secondo i nuovi principi contabili (First Time Adoption) e che continuerà nei primi mesi del 2018 fino alla predisposizione del Bilancio del primo Trimestre pienamente in linea con la metodologia IFRS9.

Nel contesto della costante attenzione alle tematiche di Liquidità, sono stati completati nel corso dell'anno i rilasci in produzione dei progetti FinanceMIS (sistema unico di supporto alla raccolta ed elaborazione dei dati per l'analisi su liquidita e interest rate risk da parte delle strutture di CRO/CFO) e Group ALM (con la

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 Bookmediante uno strumento che supporti processi standard nonchè simulazioni volte a stimare l'impatto di scenari alternativi, quali ad esempio lo Stress Test EBA) oltre che la predisposizione di appositi reports a livello Gruppo, denominati Liquidity Monitoring Tool, per il monitoraggio e rendicontazione ad ECB di alcune metriche di liquidità (ie LCR).

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 CIO Governance Functions in questo ambito. La componente obbligatoria minima richiesta alle banche è stata soddisfatta nel 2016 tramite lo sviluppo del nuovo Metodo Standard (SBA), e il programma continua nel quadriennio 2017-2020s con l'implementazione dell'"Internal Model Approach" (IMA), finalizzato al riconoscimento di una riduzione del capitale di rischio; nel 2017 le attività sono state focalizzate sullo sviluppo di IMA sulla legal entity UCB AG.

Nell'area Compliance sono state realizzate le estensioni alla CEE sia della piattaforma di Correspondent Bank che quella relativa alle nuove prescrizioni in termini di Market Abuse (Global Mar), ampliando di quest'ultima anche le categorie di prodotti gestiti (per esempio i Forex). Sono stati inoltre completati gli interventi legati al programma ALBA ai fini di implementare il Remediation Act per rendere disponibile alle Autorità competenti i dati richiesti.

Infine, nell'area di Data&Analytics sono stati rilasciati nell'anno nuovi strumenti di Data e Information Governance a supporto del governo dei processi di Business del Gruppo (per esempio Liquidity) e continuano le iniziative legate al Data Quality. Proseguono inoltre i progetti a supporto delle attività di CRM sui diversi segmenti di clientela nelle diverse Legal Entities, che consentono di rinforzare azioni commerciali verso i clienti grazie all'introduzione di strumenti di analitica avanzata (per esempio Churn e Cross Selling nelle CEE Countries, programma ValYou in Germania).

Infine, a supporto della rete commerciale sono state messe a disposizione soluzioni di raccolta informazioni e di dashboard (per esempio Omnichannel) che arricchiscono le informazioni oggi disponibili sulle transazioni fatte ed i canali utilizzati e consentono di valutare l'efficacia dei canali messi a disposizione e le opportunità di ottimizzazione degli stessi.

Tech

"Tech" assicura un'infrastruttura ICT innovativa ed economicamente sostenibile, garantendo servizi ICT di qualità ai Clienti.

La struttura è quindi responsabile di disegnare architetture infrastrutturali coerenti e consistenti, sulla base delle strategie e delle linee guida di UBIS e di Gruppo, nonché direttamente e indirettamente, di:

- Gestire il demand dei servizi infrastrutturali proveniente dalle diverse fabbriche ICT al fine di fornire servizi in base al loro specifico ambito di competenza e gestendo la relazione verso l'Outsourcer;
- · Gestire la pianificazione della capacity delle risorse infrastrutturali ICT promuovendone l'ottimizzazione;
- · Definire i fabbisogni di infrastrutture tecnologiche al fine di assicurarne l'implementazione, la manutenzione e il monitoraggio indipendentemente dalle modalità di gestione (diretta o tramite provider esterni);
- Gestire i Data Center rilevanti per le attività di UBIS supervisionando il loro regolare funzionamento;
- Progettare e gestire l'hardware distribuito alle aziende del Gruppo situate nei vari paesi (gestione della domanda, supporto per la pianificazione e la gestione degli interventi, sviluppo di strumenti di produzione e metodologie, definizione e acquisizione delle soluzioni infrastrutturali, estensione della fornitura di servizi, assistenza sui sistemi, manutenzione delle attrezzature installate, gestione del magazzino, etc.) assicurandone la funzionalità e l'aggiornamento costante;
- Garantire e fornire un supporto tecnico immediato per il Group Top Management:
- Sviluppo di competenze tecniche;
- 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.

Demand Mgmt & Factory Support Tech

Nel corso del 2017 è stato gestito globalmente un portafoglio di 168 progetti infrastrutturali per un importo di 117 mln €.

I requisiti chiave degli stakeholder della banca, delle strutture di UBIS e delle filiali bancarie sono stati tradotti in esigenze tecniche e avviati come grandi progetti. Queste attività si svolgono nel contesto di Transform 2019, requisiti normativi e delle esigenze interne di UBIS.

In tale contesto i Tech Manager sono stati supportati nella relazione con il Cliente.

Il processo di approvazione dei progetti all'interno della funzione Tech è stato snellito e gestito in base alle regole aziendali.

In aggiunta il team del Demand svolge anche la funzione della tematica Audit per tutte le strutture Tech e/o VTS.

Nel corso del 2017 un totale di olre 100 rilievi Audit sono stati monitorati e chiusi dalle diverse strutture Tech.

Tech Project Management

Nel corso del 2017 la struttura di Tech Project Management ha gestito più di 100 progetti, da piccole a grandi dimensioni, relativi all'infrastruttura centrale IT (CICT) e alle tecnologie distribuite (DICT). In parallelo, Tech Project Management ha fornito supporto su tematiche infrastrutturali in progetti complessi quidati da altre divisioni (CIO, Sicurezza, etc.). Diverse risorse di Tech Project Management sono coinvolte nel programma Gibson2-Transformation, firmato lo scorso anno con VT-S, che fa parte del multiyear plan di gruppo.

Nel perimetro di Italia, Germania e paesi CEE, la struttura ha gestito 87 progetti sulla Central Infrastrutture, 12 progetti di Distributed ICT (hardware refresh, software distribution, mobile devices, progetti di Real Estate quali Smart Working offices), e ha dato supporto a più di 23 progetti gestiti da altre funzioni aziendali.

Esempi di progetti gestiti direttamente sono stati: Munich Campus Transformation, OPUS, Progetto Chiusure, Smart Working Roma, Milano, Trieste e Bologna, Mobile feasibility study, Milano Borromei Cordusio SIM HQ, CZ-SK domestic network upgrades, Unified Communication.

Esempi di progetti per i quali Tech Project Management ha fornito supporto sono stati: Progetto Reorga Italy, migrazione doBank, MACH, GIMB, HVB Reorga, Mifid2, Leslie.

La struttura agisce anche come punto di riferimento e centro di competenze per tematiche infrastrutturali, anche per attività e problematiche non coperte direttamente da iniziative progettuali.

Distributed ICT

Nel corso dell'esercizio si è avviato un programma di innovazione sia dal punto di vista tecnologico sia organizzativo, con il fine di perseguire gli obiettivi di Transform 2019, in particolare sul pillar Transform Operating Model.

Si è quindi avviata l'analisi per l'implementazione dei processi di Distributed ICT con l'obiettivo di migliorare la user esperienze. Si sono avviati importanti progetti di digital workplace Transformation, in accordo con le esigenze dei clienti e colleghi delle Banche.

In particolare si è dato l'avvio all'implementazione del nuovo sistema operativo dei PC/laptops Microsoft Windows 10, con fase di test iniziata negli ultimi mesi del 2017, contestualmente al prossimo programma di aggiornamento delle dotazioni individuali per offrire ai colleghi maggiori performance e funzionalità.

Tech (Segue)

Si è definita inoltre la prossima nuova strategia di gestione nell'ambito della mobilità (smartphone e applicazioni) al fine di garantire accesso in sicurezza all'ambiente operativo UniCredit e contemporaneamente sfruttare le potenzialità dei dispositivi mobili. È in corso la certificazione della piattaforma unica centralizzata di gestione dei dispositivi mobili (Tablet / Smartphone).

Una revisione delle modalità operative e organizzative, la cui analisi è iniziata nel 2017, sarà finalizzata ad una maggiore efficienza in termini di costo, flessibilità e time-to-market garantendo massime garanzie sugli aspetti di sicurezza e di data protection.

I volumi gestiti nel 2017 per quanto riguarda le attività DICT nel perimetro operativo (Italia, Germania, Austria, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria, Polonia e Romania) sono stati relativi a circa 128.000 workplaces (desktop, Laptop) e circa 70.000 mobile devices (smartphone, tablet).

Le attività IMAC territoriali, sia per interventi di manutenzione che di supporto alle trasformazioni in atto nelle Banche, sono state gestite a partire da 90.000 ticket.

ICT Solutions & Capacity

Nel corso dell'esercizio la struttura "ICT Solutions & Capacity" è stata responsabile delle seguenti attività:

- Gestione tecnica dei Data Center rilevanti per le attività di UBIS, manutenzione dei servizi di delivery degli stessi, e relativa gestione del budget;
- Gestione della relationship con l'Outsourcer VT-Services;
- Definizione delle soluzioni tecniche da richiedere all'Outsourcer;
- Ottimizzazione dell'utilizzo delle infrastrutture ICT e monitoraggio dei consumi;
- Monitoraggio dei servizi infrastrutturali ICT forniti dall'Outsourcer.

In aggiunta, di particolare rilevanza sono i seguenti programmi:

Disaster Recovery

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 le attività di implementazione relative al perimetro critico (Dicembre 2016 in linea con il piano). Le soluzioni di DR dei principali Pattern tecnologici relativi al perimetro critico del Datacenter di Verona Bassona sono state testate nel 2017 (primo trimestre 2017) mediante specifici DR test. Nel corso del 2017 è stata implementata la soluzione di DR del Pattern

tecnologico Teradata limitatamente al subset di applicazioni condivise con il business rilevanti dal punto di vista economico e reputazionale. Tale soluzione verrà migliorata e ottimizzata durante il 2018 al fine di ridurre l'attuale valore di RTO e RPO come da piano.

L'iniziativa di Resiliency, scaturita dalle analisi effettuate durante il DR Program, continuerà anch'essa nel 2018.

Transformation Project

Il programma Gibson 2.0, si articola in 53 iniziative con un arco temporale di 3 anni 2017-2019, con l'obiettivo di introdurre nuove tecnologie atte a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti ad UBIS ad un minor costo. Gli obiettivi industriali, ed economico finanziari previsti nell'anno corrente, sono stati centrati. Le attività procedono secondo la pianificazione definita e sono costantemente monitorate dalla Governance del Programma.

Markets Infrastructure Management

Nel corso del 2017 si è migliorata la resilienza dell'infrastruttura, la quale ha infatti resistito ad una serie di thread come ad esempio Wannacry. Inoltre una serie di attività di trasformazione è stata iniziata o completata:

- trasformazione del sourcing nelle aree di Global Contact Center, i servizi gestiti austriaci;
- sono state introdotte nuove tecnologie e modalità operative secondo gli standard del settore (i primi container, le soluzioni Software definito in Storage sono entrati in produzione) e l'analisi di una più ampia implementazione e standardizzazione del modello DevOps per l'intero UniCredit è stata avviata;
- nell'area dei sistemi open è stata eseguita la revisione della tecnologia e sono stati avviati i programmi di standardizzazione per consentire l'industrializzazione della piattaforma.

Oltre 150 progetti tecnologici e applicativi sono stati supportati dal punto di vista dell'infrastruttura, primariamente:

- Murex Consolidation il progetto ha riunito tre diverse applicazioni Murex (FI / IRD, CRD, FXO), ottenendo un'unica piattaforma Front Office consolidata in grado di gestire l'intera serie di funzionalità relative a reddito fisso, tasso di interesse, opzioni REPO e FX;
- MiFID II: Regulatory driven by European Union (EU) (2014/65 / EU) per gli intermediari di investimento che forniscono servizi ai clienti su azioni, obbligazioni, quote di investimento collettivo e derivati.

Security

La struttura "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 suoi clienti. Svolge anche attività di controllo interno con l'obiettivo di supportare il business quotidiano della produzione.

La struttura pertanto si occupa, in allineamento e sulla base delle linne giuda emanata dalla CapoGruppo, 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 Rules (GR) sulla sicurezza (istruzioni tecniche);
- quidare la governance della sicurezza della società in linea con i target operativi;
- 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;
- definire gli standard per la sicurezza e disegnarne le architetture, anche attraverso la selezione di prodotti/tecnologie per la sicurezza degli ambienti del Gruppo, sulla base delle linee guida delle competenti strutture di Capogruppo;
- definire e implementare specifiche metodologie e metriche secondo le necessità per fornire soluzioni di sicurezza atte a mitigare qualsiasi rischio operativo per la società e per l'intero
- fornire servizi di sicurezza fisica (sistema elettronico di controllo degli accessi, videosorveglianza, guardiania, 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;
- 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 & Frode" per i business "Direct Channels" e "Cards Issuing/ Acquiring:

- eseguire e verificare l'adeguatezza dei controlli interni relativi ai processi di operations per il perimetro italiano, anche interagendo con tutte le strutture coinvolte (es. 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 con 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;
- supervisionare e coordinare le attività relative alla Business Continuity, Gestione delle Pandemie, Gestione della Crisi e Disaster Recovery, in conformità con le Policy di Gruppo, attraverso:
 - garanzia dello sviluppo, manutenzione e esercizio dei piani di Business Continuity, Gestione delle Pandemie, Gestione della Crisi, in conformità con le Policy di Gruppo;
 - garanzia dello sviluppo, manutenzione e esercizio dei piani di Disaster Recovery basati sulle soluzioni identificate, sviluppate e mantenute dalle funzioni competenti di UBIS in linea con i requisiti di business, in modo da supportare i piani di Business Continuity dei clienti di UBIS;
- garanzia della gestione del processo di escalation degli incidenti e l'attivazione tempestiva di tutti i piani di Business Continuity, Gestione delle Pandemie, Gestione della Crisi e Disaster Recovery, in coordinamento con le funzioni

Security (Segue)

- competenti che si occupano di soluzioni di business continuity e disaster recovery e con la funzione BC&CM di Capogruppo, in caso di crisi;
- guida per contribuire e monitorare i programmi "educativi" per il perimetro UBIS in tema di sicurezza.

Nel corso dell'esercizio corrente sono state sviluppate e supportate le seguenti iniziative:

- Firewall Policy Orchestrator: implementazione di un tool per gestire le Firewall Security Policy e Access Control List (ACL) di Network ed i Security Devices, avendo un chiaro profilo di Security delle Infrastrutture e dei Servizi ICT.
- Data Loss Prevention: la soluzione implementata, su ogni laptop/PC (perimetro UniCredit Bank CZ), è parte del programma di Data Security che ha l'obiettivo di prevenire l'uso malevolo o la trasmissione non autorizzata di Dati Sensibili.
- Password Manager Solution: implementazione di una soluzione per archiviare e proteggere documenti e password in modo sicuro per un primo set di "Utenti Critici" (1000 Top Manager).
- AntiFraud: evoluzione della piattaforma (Sniper), connettendo data source addizionali ed integrandola con la piattaforma di Cyber Security.

Procurement

La struttura "Procurement" gestisce tutte le attività relative alla gestione e all'ottimizzazione del processo di acquisto dei prodotti e dei servizi, contribuendo in maniera efficace alla razionalizzazione dei costi.

La struttura, pertanto, si occupa di:

- supportare la Capogruppo nella definizione e proposta di una visione unica per lo sviluppo della funzione di acquisto all'interno del Gruppo:
- promuovere e indirizzare, coerentemente con le linee guida di Holding, le strategie di sourcing di categoria a livello di Gruppo;
- acquistare beni e servizi, sfruttando appieno le economie di scopo e di scala al fine di massimizzare le potenziali sinergie del Gruppo;
- gestire la domanda di acquisto proveniente dai vari clienti interni ed in particolare la domanda delle fabbriche di UBIS sulla base delle strategie/linee guida definite;
- svolgere indagini e ricerche di mercato, negoziare e istruire gare d'appalto nel marketplace, al fine di garantire condizioni di fornitura competitive per il Gruppo;
- supportare i clienti, attraverso la conoscenza del mercato, con soluzioni di prodotti/servizi innovativi, per ottimizzare i costi e assicurare alti livelli di qualità;
- negoziare e sottoscrivere contratti di fornitura a favore del Gruppo in coerenza con i format e le linee guida comunicate da Legal;
- monitorare la qualità della performance dei fornitori, con focus particolare su quelli strategici, valutando l'efficacia della relazione e promuovendo azioni di miglioramento.

A seguito della riorganizzazione di Ubis posta in essere nel luglio 2017 sono stati affidati alla struttura anche i seguenti compiti:

- monitorare costantemente i costi operativi in-scope, al fine di individuare azioni specifiche per la loro razionalizzazione nonché coordinare il processo di rilascio delle opinioni vincolanti/non vincolanti;
- assicurare la gestione delle attività di Insurance Management interne ad UBIS in allineamento con il modello e le linee guida emanate dalla Capogruppo.

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 previste nel Piano Industriale e si è focalizzata su:

- Rinegoziazione degli attuali contratti in scadenza con l'intento di migliorare il profilo di costo del Gruppo e basata su:
 - consolidamento dei fornitori e ricorso sempre più diffuso alle gare;
 - standardizzazione delle forniture a livello di Gruppo;
 - forte allineamento con beneficiari interni al Gruppo dei contratti.
- Negoziazione delle nuove forniture di beni e servizi anche a contenuto progettuale rimettendo nella disponibilità del CFO/ Società quote significative di budget resesi disponibili.
- Gestione degli IT Services: 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.

Dall'attività di negoziazione si sono ottenuti risparmi per oltre 281 milioni di euro (pari al 12% dei volumi negoziali), raggiungendo 1 miliardo e 261 milioni di negoziato in aste online.

Operations

"Operations" assicura servizi di Operations (Back Office) economicamente sostenibili, garantendo, nel rispetto dei tempi previsti, la fornitura di servizi di qualità ai Clienti, abilitando così il Business.

"Operations", inoltre, coordina e guida le filiali estere di UBIS - Polonia e Romania - così come la controllata Uni-lt relativamente a tutti gli aspetti di governance e di strategia aziendale, fungendo da collegamento tra la sede centrale e le filiali/controllata, occupandosi delle questioni locali, nonché diffondendo localmente la strategia, i processi e le linee guida della sede centrale.

All'interno della struttura "Operations" intervengono:

• Operations Development supporta la definizione del modello di servizio globale di "Operations" e guida la relativa implementazione nell'ambito di UBIS; identifica, guida o coordina progetti e iniziative trasversali alle funzioni di Customer Operations Management atti a introdurre semplificazione, standardizzazione, ottimizzazione delle attività, procedure nonché a garantirne il continuo miglioramento anche attraverso l'utilizzo della metodologia Lean Six Sigma; fornisce supporto nella standardizzazione e razionalizzazione del Reporting System aziendale sulle operations (Operational Reporting System). Nel 2017 Operations Development ha realizzato iniziative di process digitalization & automation a livello UBIS e Gruppo portando avanti il programma Document & Case Management e iniziando il percorso con RPA (Robotic Process Automation). Nel primo caso sono stati utilizzati strumenti di recognition and case management e in molti progetti si è lavorato E2E nel modificare e rivedere completamente le modalità di lavoro dei colleghi sia della rete che del back office. Nel secondo caso nel corso dell'anno si è partiti con l'identificazione della soluzione tecnologica, sono stati lanciati i primi progetti e si sono così raccolti gli elementi per costruire il target operating model e le regole di collaborazione tra le diverse aree coivolte. È stato creato il primo nucleo di Center of Excellence interdisciplinare e si è attivato il percorso di fromazione delle risorse interne. Nella struttura si è continuato il percorso di crescita ed applicazione di tecniche avanzate di process re-engineering e introdotto tecniche di ottimizzazione della gestione quotidiana degli uffici e di valorizzazione delle risorse. Si è collaborato attivamente nel programma E2E Transformation 2019 portando le nostre competenze nella revisione e ottimizzazione del business e facilitando la collaborazione tra business e back office. Si sta continuando con il percorso di training Lean Six Sigma sia in UBIS che nel Gruppo e si sono certificati circa 120 colleghi nei diversi ruoli; si è cominciato il percorso di formazione di 6 nuove Master Black Belt. Tra i progetti che abbiamo iniziato nel corso dell'anno ci sono anche iniziative di ottimizzazione in strutture di governance come in Human Capital e di centralizzazione di attività di middle office come per esempio Foreign trade center. Grande impegno, per tutte le iniziative sopra riportate non solo nel rivedere il processo ma nell'accompagnare i colleghi nel percorso di trasformazione e di change management per assicurare il raggiungimento dei risultati

- nelle fasi di test per identificare ulteriori miglioramenti da fare, affiancamento ai colleghi sia in operations, che nelle filiali, analisi dei comportamenti e delle resistenze al cambiamento). Facendo leva sulle competenze interne si è introdotto un sistema di performance management e di reporting E2E dove è possibile condividere, analizzare e monitorare i KPI dei processi con informazioni quotidiane a disposizione sia del business che dei back office.
- Operations Capacity Management. Supporta il Responsabile di
 Operations nel bilanciare la capacità produttiva annuale in relazione
 alla domanda del cliente relativamente all'ambito back-office (servizi,
 portafoglio progetti, etc.) nelle fasi di pianificazione, esecuzione e
 monitoraggio, nonché le singole funzioni di Customer Operations
 management nell'ottimizzazione della "forza lavoro" allocata;
 monitora l'andamento produttivo e i progetti delle Operations
 attraverso specifici indicatori di performance.
 Nel 2017 OCM ha gestito e coordinato l'iniziativa di consolidamento
 dei Global Hub attraverso iPC (International Process Consolidation);
 ha analizzato e promosso l'adeguamento (resizing) delle strutture
 attraverso bilanciamento della capacity, supportando pichi di volumi,
 task force; ha partecipato a sessioni di benchmark (ABI Lab, ABSL)
 su scala interbancaria; ha gestito il budget e la pianificazione delle
 Operations, in linea con gli obiettivi di target T19.
- Investment Banking Ops Mgmt., agisce come punto di riferimento per la "relazione" con il Cliente "CIB Division" per quanto concerne i servizi operations erogati; garantisce che l'esecuzione delle attività operations sia svolta nel rispetto degli SLA definiti con i Clienti; garantisce il continuo adequamento dei servizi che si rende necessario per aderire a nuove normative interne o del paese di riferimento; presidia a livello locale (Italia, Germania, Repubblica Ceca, Slovacchia, Regno Unito, New York, Singapore) le attività operative per conto dei clienti CIB e CEE Division garantendo il rispetto delle politiche di Gruppo sui rischi operativi. In 2017 Investment Banking Ops Mgmt ha implementato con successo importanti requisiti normativi nelle Operations (es. Livello 3 di ESMA, reporting Banca d'Italia), ha supportato la migrazione di diverse applicazioni IT (es. LoanIQ Italia) e ha gestito una serie di nuovi servizi in seguito allo sviluppo del business nella Divisione CIB (es. Gold Lease, Abu Dhabi Branch).
- "Branch Romania" e "Branch Poland" sono responsabili di:
 - relazionarsi, anche in sede legale e di contenzioso di qualsivoglia natura, con le istituzioni, autorità, enti, organizzazioni locali, ivi comprese ma non solo, le autorità di vigilanza, le autorità fiscali, gli enti predisposti alla salute e sicurezza, la camera di commercio, le rappresentanze dei lavoratori, le organizzazioni sindacali, le istituzioni finanziarie, i fornitori;
 - garantire la corretta evasione di tutti gli adempimenti derivanti dalla normativa locale e delle policies/normative interne della società;
 - fungere in qualità di gestore degli stakeholders locali, anche da interfaccia dei clienti stessi per tutte le necessità e problematiche

attesi (scrittura business requirement, test case, affiancamento

non diversamente già indirizzate attraverso processi e strutture predefinite, raccogliendo quindi le loro esigenze, riportandole alle funzioni/strutture preposte, verificandone la corretta evasione;

- diffondere i valori aziendali e monitorare costantemente il clima aziendale di concerto con le funzioni centrali preposte a tal fine;
- rappresentare il punto di riferimento per tutte le competence line di UBIS, supportando con strutture o risorse dedicate:
 - "HR Management" nella gestione e sviluppo delle risorse umane, nella gestione delle relazioni e delle negoziazioni con i rappresentanti dei lavoratori locali (Works Council/Trade Unions);
- "Planning, Finance & Administration" nella gestione degli aspetti economico/finanziari e nel facilitare l'implementazione dei piani strategici e operativi definiti; assicurando la conformità dei modelli definiti a livello centrale (sistemi di delega/subdelega, linee guida di Capogruppo) alla normativa locale vigente;
- agire per quanto concerne i servizi di "Accounting"/"Payroll" relativi agli adempimenti in materia amministrativa, contabile e fiscale - in qualità di "RTO Operativa" nei confronti degli Outsourcer, in coerenza con la normativa aziendale vigente.
- Customer Operations Management (CZ/SK, Germania, Italia, Polania e Romania) è principalmente responsabile di:
 - agire come punto di riferimento per la "relazione" con il cliente locale per quanto concerne i servizi operations ad esso erogati;
 - garantire che l'esecuzione delle attività operations sia svolta nel rispetto degli SLA definiti con i Clienti;
 - garantire il continuo adequamento dei servizi necessario per aderire a nuove normative interne o del paese di riferimento;
 - bilanciare la capacity produttiva di perimetro collaborando con la funzione "capacity operations";
 - ricercare in collaborazione con la funzione "operations development" opportunità di continuo miglioramento del servizio
 - presidiare a livello locale le attività operative per conto dei Clienti garantendo il rispetto delle politiche di Gruppo sui rischi operativi inerenti ai servizi operations di pagamenti, cash management, titoli, crediti, public administration, core banking, CFO, Trade Finance e carte di pagamento;
 - Italia agire, per quanto concerne i servizi operations inerenti il ciclo passivo, la gestione cespiti e la gestione del personale in qualità di "RTO Operativa" nei confronti degli Outsourcer, in coerenza con la normativa aziendale vigente;
 - Polonia e Romania erogare servizi operations globali in qualità di "hub" per la CSF Operations.

Nel corso dell'anno Customer Operations Management CZ/SK ha contribuito alla preparazione e al testing del nuovo sistema informativo, supportando poi la migrazione dei dati e l'avviamento avvenuto il 9 ottobre. Lo sforzo particolarmente impegnativo, svolto senza addizionali investimenti di budget, è stato sostenuto mantenendo gli usuali livelli di servizio nei confronti dei clienti.

I principali risultati del 2017 di Customer Operations Mgmt Germany sono stati:

- il trasferimento delle attività all'interno e all'esterno della Germania è stato completato:
- il consolidamento del sito e chiusura del sito Augsburg sono stati completati;
- la riqualificazione del 40% dei dipendenti gestita con successo;
- la riduzione del personale gestita con successo;
- l'ntroduzione della nuova organizzazione: reazione positiva da parte di dipendenti e banca, con una chiara responsabilità nei confronti del cliente e una comunicazione chiara nei confronti dei dipendenti: identificazione di nuove opportunità (efficienze e sinergie sia internamente che nei confronti dei clienti).

In Italia è stata continuata l'ottimizzazione e streamlining dei processi, potenziati dal consolidamento del HUB globale e la re-engineering e digitalizzazione dei processi; consolidamento delle attività di back office di BT e UBIS mediante semplificazione e razionalizzazione; iniziativa HR Platform, che supporta il bilanciamento delle capacità all'interno di Operations e Commercial Banking Italia sul territorio, contribuendo alla copertura del ~ 30% del CBKI Geographical Mismatch. L'iniziativa è prevista per 2017 e 2018, prevedendo lo scambio di circa 350 Fte, di cui 125 FTE implementati nel 2017.

Il 2017 è stato per Operations Poland un anno di crescita e sviluppo in 2 aree: Accounts e Credits.

Accounts: il 2017 è stato un periodo di grande successo per la Unit Accounts in termini dei 5 Fundamentals:

- Customer First e Risk Management risultati soddisfacenti di 3 audit, costante attenzione alla qualità;
- People Development 9 nuovi nomine e 5 nomine approvate per TMR 2018;
- Cooperation and Synergies creazione della Task Force per la Certificazione HVB per la Romania;
- Execution and discipline completamento con successo del Project International Process Consolidation un anno prima del previsto.

È stato completato con successo il progetto iPC dedicato al trasferimento dei processi e la responsabilità dei processi dalla Germania alla Polonia. Oltre al progetto IPC, sono state spostate temporaneamente anche le attività dall'area dei prestiti per liberare capacità in Germania per un altro progetto.

Credits GmbH: corsi di formazione e trasferimenti di processi nelle aree: New Business private, SMB e corporate, FX Action, Workout, Repayment and Collateral nell'ambito del progetto in corso iPC. Inoltre, è stato preso in carico l'intero carico di lavoro da Vienna.

Per Customer Operations Management Romania uno dei risultati più importanti del 2017 è il consolidamento dei Global Hub nelle aree Cash Management, Credits, Customer Information e Securities all'interno del progetto International Process Consolidation e la creazione del Global Hub for Foreign Trade activities, con il trasferimento delle attività da GTB.

Real Estate & Logistics

"Real Estate & Logistics" offre servizi immobiliari di tipo tecnico e amministrativo ai clienti interni ed esterni; supporta la Capogruppo nella gestione e ottimizzazione del portafoglio immobiliare di proprietà sia per gli asset strategici che per quelli non strategici.

La struttura è responsabile di:

- pianificare, eseguire e monitorare i progetti RE lungo tutto il ciclo di vita dei beni;
- pianificare e fornire servizi di facility management nelle Core Country e a clienti non captive, 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 i costi e i tempi e migliorare la qualità di tutti i progetti di trasformazione dei beni immobiliari;
- proporre e implementare una strategia attiva di gestione del portafoglio, conformemente alle Policy di Gruppo;
- pianificare e attuare transazioni conformemente ad una strategia di gestione del portafoglio definita;
- svolgere servizi di amministrazione degli immobili in relazione al portafoglio usato dalle Banche;
- supportare i Clienti nell'attuazione di progetti immobiliari, fornendo servizi di consulenza, gestione dei programmi e servizi immobiliari
- per il perimetro italiano, pianificare, definire, eseguire e monitorare tutte le attività in merito alla protezione della salute e sicurezza sui cantieri temporanei e mobili, nei casi previsti;
- gestire le attività di international facility agendo in qualità di single entry point per le filiali estere e gli uffici di rappresentanza di UniCredit Bank AG e di UCI;
- presidiare le attività di space inventory per tutti gli immobili del
- fornire ai dipendenti le risorse logistiche (ad esempio materiali, attrezzature e servizi generali) a livello globale ove previsto.

In particolare per l'Italia, nel corso del 2017 è entrata a far parte della Service Line Real Estate la struttura di Logistics, che nell'ambito delle strutture di UBIS è responsabile di:

- approvvigionare e gestire, per i dipendenti dell'azienda e per i dipendenti di società esterne operanti all'interno delle strutture di UBIS, le risorse logistiche e le infrastrutture tecniche relative all'accesso alle sedi, all'allestimento delle singole postazioni di lavoro, alle eventuali dotazioni individuali del personale (es. cellulari ed altri dispositivi mobili) ed alle aree comuni, in conformità alle relative politiche e processi di Gruppo e della Società;
- coordinare le attività di trasloco/ri-locazione del personale;
- gestire il parco delle auto aziendali ed i servizi ad essi collegati (e.g. telepass);
- coordinare la gestione dei parcheggi interni (e.g. assegnazione, pass...);
- mantenere la gestione centralizzata dei materiali di consumo e loro distribuzione:
- assicurare le attività inerenti i "servizi generali" (e.g. gestione della

- corrispondenza interna ed esterna) anche facendo leva su provider esterni;
- promuovere iniziative di standardizzazione, miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione degli aspetti logistici.

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

- vendita del portafoglio non strumentale, con transazioni per oltre 1.100 milioni di euro (in Italia, Germania, Austria e nei Paesi CEE);
- progetti di razionalizzazione e ridistribuzione degli spazi in linea con i dettami dello Smart Working per gli immobili strumentali del Gruppo sia in Italia (Milano, Roma, Potenza e a tendere anche Trieste) sia in Europa (Vienna, Monaco, Emirati Arabi);
- progetti di ottimizzazione e trasformazione della rete commerciale;
- supporto alla Corporate & Investment Banking (CIB) nella gestione della Rete internazionale.

In Italia è proseguita l'attività di dismissione di immobili non strumentali e nel corso del 2017 sono state effettuate 43 transazioni immobiliari per circa 26 milioni di euro complessivi. Si segnala inoltre che il Gruppo ha accettato una proposta per la vendita di Palazzo Mancini (Roma) al valore di 55 milioni di euro.

Il portale Arianna www.ariannaunicredit.eu si conferma lo strumento principale per pubblicizzare sul mercato gli asset non strumentali di UniCredit in Italia, attraverso un processo semplice, trasparente e senza spese di intermediazione. Nel corso del 2017 il patrimonio gestito attraverso il sito e il suo tool si è notevolmente ridotto per effetto dell'uscita degli immobili di UniCredit Leasing e della vendita di Salone Spa. Nonostante ciò, Arianna ha registrato circa 700.000 accessi al sito raggiungendo importanti risultati, in crescita rispetto all'anno 2016. Da inizio anno infatti, sono stati pubblicati ulteriori 100 nuovi immobili, ricevute oltre 4.000 manifestazioni di interesse e raccolte circa 230 offerte.

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 49 milioni di euro.

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 2017 in Italia sono stati trasformati ulteriori 6.000 mq negli immobili di via Livio Cambi a Milano, portando a 58.000 i mg complessivamente trasformati dall'avvio del progetto. È inoltre partito il grande piano città di Roma, che prevede entro il 2019 la conversione al modello Smart Working dei palazzi di Largo Anzani e Largo Fochetti, dove saranno trasferite le risorse dell'immobile di Viale Tupini, in rilascio a Luglio 2019, per un totale di 2.450 risorse coinvolte.

A luglio 2017 si è anche completato il rilascio dello stabile di Cordusio a Milano: 400 risorse ricollocate in 7 palazzi individuati come siti target. Il progetto ha previsto l'apertura ed il completamento in 5 mesi di 4 cantieri per un valore di lavori pari a di 5,5 M€.

In particolare sono stati portati a termine:

- la ristrutturazione della filiale di Milano Piazza Edison con modello innovativo "pool&share" (già sperimentato in Milano Carducci nel 2016) per ricevere la filiale di Cordusio;
- una ristrutturazione completa dell'immobile di Via Manzoni dove sono stati ospitati Centri Corporate, una Filiale Private e l'Area Commerciale Milano Centro;
- l'Headquarter della società di Wealth Management "Cordusio SIM" in via Borromei;
- il nuovo Business Center di Via Verdi. Questo ultimo è un formato di filiale dedicato alle imprese Small Business con un'area dedicata agli eventi, una area Longue, che offre al cliente la possibilità di connettersi e organizzare riunioni.

A fine anno, sarà completato il secondo Business Center a Padova e nel 2018 saranno realizzati ulteriori 5 Business Center.

A Reggio Emilia, oltre al completamento del progetto di ristrutturazione dell'immobile di via Rivoluzione D'Ottobre, che ospita 570 risorse su 12 livelli e 5.400 mg (trasformazione in open space dei piani ufficio e la loro completa riqualificazione funzionale e spaziale, risanamento strutturale ed estetico delle facciate, risistemazione delle aree comuni), è stato inaugurato a Dicembre lo storico Palazzo Pratonieri, in via Toschi, che rappresenta da un punto di vista artistico e culturale un simbolo della città. Insieme all'immobile di Santo Stefano, la ristrutturazione del Palazzo Pratonieri ha abilitato il rilascio dei palazzi di Piazza Monte e Piazza Prampolini per un saving totale di circa 1Milione di €.

Nel 2017 è stato completato anche il piano Citta di Potenza (1,0 Milione di € di saving) ed è stato avviato il piano Città di Trieste con il completamento della ristrutturazione degli immobili di Torre Bianca, Corso Italia 15 e Via Donizetti 1. Insieme all'immobile di Via Roma 5, la cui ristrutturazione sarà completata a Febbraio 2018, il moving delle risorse verso questi immobili permetterà il rilascio della sede di Via Cassa di Risparmio, con un saving a regime di circa 1 milione di €.

La Service Line Real Estate Italy ha inoltre supportato la fase di analisi e, successivamente, avviato la realizzazione dei lavori immobiliari propedeutici all'operazione di cessione del credito su Pegno alla casa d'aste austriaca Dorotheum il cui accordo vincolante è stato sottoscritto a Novembre.

Nel 2017 sono proseguite le attività di audit energetico sui grandi immobili e sulle rete di filiali, con conseguente individuazione di piani puntuali di azioni di efficientamento. Nell'ambito di queste attività, è stato attivato un processo di monitoraggio strutturato su circa 1.200 immobili sfruttando la piattaforma di telecontrollo Adverto, con segnalazioni puntuali verso i manutentori, follow up dell'avvenuta soluzione dell'anomalia e valorizzazione di KPI contrattuali specificamente definiti per la corretta gestione energetica degli immobili.

Real Estate Italy è stato il principale partner del Commercial Banking Italy nel conseguimento degli obiettivi di ottimizzazione della rete di filiale retail con la chiusura di ulteriori 391 filiali (vs 350 previste a piano) arrivando così a 2.663 filiali retail sul territorio nazionale, con un impatto di saving nell'orizzonte di piano Transform 2019 superiore ai 30 Milioni di €.

All'ottimizzazione del footprint della rete retail sul territorio nazionale si è accompagnata un'azione di trasformazione e ammodernamento con il completamento di 50 interventi di ristrutturazione completa per l'applicazione in ogni sua componente il nuovo modello di filiale OPEN e 19 interventi Smart Desk che prevedono l'applicazione di parte delle linee del modello RUN, segnatamente quelle relative agli spazi destinati al cliente, ed in generale 30 M€ di lavorazioni sulle filiali riceventi per creare le nuove postazioni di lavoro destinate al personale proveniente dalle filiali chiuse, riorganizzare i layout, potenziare i canali diretti attraverso creazione di nuove aree self, installazione casse veloci e potenziamenti ATM.

Sempre a supporto della migrazione verso i canali diretti, Real Estate ha realizzato il progetto di installazione dei nuovi formati che, a vari livelli, vanno a sostituire le postazioni classiche dedicate all'attività di transazione con le macchine automatiche evolute; in questo ambito sono state realizzate oltre 185 Smart Branch, 135 Cash Less. In parallelo, il parco macchine è stato rinnovato con l'installazione di 159 nuove casse veloci e la sostituzione di 227 ATM.

Nel corso del 2017 la struttura di Logistics si è principalmente occupata:

- dei moving necessari al compattamento delle strutture post riorganizzazione societaria in tutte le sedi italiane ed estere, ai compattamenti/trasferimenti preliminari delle risorse ospitate nei palazzi coinvolti nel progetto città di Roma (perimetro UBIS e Banca) e all'ottimizzazione degli spazi delle sedi italiane ed estere coinvolte nel progetto smart working e cessioni di rami di azienda;
- della chiusura della sede di Potenza;
- della gestione ordinaria di distribuzione e ritiro di materiale HW, telefonia mobile e del parco auto aziendale;
- della razionalizzazione e gestione degli archivi e dei magazzini.

Real Estate & Logistics (Segue)

Nel corso dell'anno sono proseguite le analisi e le attività necessarie al rilascio della nuova piattaforma di gestione delle auto aziendali e dello strumento di analisi e controllo costi/consumi delle dotazioni di telefonia mobile. È in corso di analisi la fattibilità di gestione unica dei moving sui grandi palazzi per tutte le società del Gruppo.

Cee and Intl Network

Perimetro CEE

Dopo il successo delle prime implementazioni in CEE come lasi e Belgrado, l'iniziativa dello Smart Working sta ulteriormente accelerando il processo di trasformazione dei nostri Head Office. A Varsavia sono iniziati i lavori per consolidare due sedi in una fornendo anche ulteriore spazio per un totale di 310 dipendenti. Grazie alla pianificazione delle prossime implementazioni che interesserà altre sedi nel perimetro della CEE il lavoro di ottimizzazione permetterà di raggiungere una riduzione degli spazi e dei relativi costi.

Durante il 2017, l'intero progetto di ottimizzazione degli Head Office ha permesso di concludere il rilascio complessivo di 24.000 mq iniziato nel 2016 fornendo supporto alle Strutture locali e monitorando centralmente le attività.

Il consolidamento, la standardizzazione e le nuove gare d'appalto internazionali per la fornitura degli arredi per i Paesi della CEE condurranno a una significativa riduzione dei costi.

CIB International Network

Fin dalle fasi preliminari UBIS ha supportato Corporate & Investment Banking (CIB) nella progettazione e costruzione della nuova filiale del CIB International Network in Abu Dhabi, capitale degli Emirati Arabi Uniti. La nuova filiale articolata in uno spazio di 540 mq si colloca nella free zone finanziaria denominata Abu Dhabi Global Market e diventerà un importante centro per la creazione di business crossborder e per l'espansione della nostra offerta internazionale destinata ai nostri clienti corporate e alle istituzioni finanziarie.

Austria

Sono proseguiti i lavori per il Campus di Vienna, che è stato avviato nel 2015 e dovrebbe essere completato entro la metà del 2018. Facendo seguito alla predisposizione e all'utilizzo di CAMPINO (= test office per CAMPUS) i findings dei ca. 120 utenti sono stati inclusi nell'ambito del landscape degli uffici per CAMPUS e sono già stati implementati nell'allestimento del CAMPUS del Gruppo UniCredit. Il trasferimento delle 5.200 risorse previste è stato pianificato durante i fine settimana del secondo trimestre 2018. Il Gruppo occuperà 2 dei 5 edifici che costituiscono l'intero complesso, che si estende su un'area di oltre 300.000 metri quadrati. Applicando i principi dello Smart Working e ottimizzando gli spazi, i lavori riuniranno otto uffici, garantendo una riduzione dello spazio per dipendente del 50%. La svuotamento degli stabili esistenti è pianificata in modo sostenibile e i materiali trasportabili saranno parzialmente riciclati.

Per quanto riguarda i progetti di rete, nel 2017 in Austria è stato raggiunto l'obiettivo di 123 filiali con 18 filiali vuotate e 47 filiali rippovate

Attraverso audit interni e lo sviluppo di appropriate misure, Real Estate & Logistics Austria supporta UniCredit Bank Austria AG nelle attività di implementazione e compliance con riferimento all'Energy Efficiency Act..

Inoltre, Real Estate & Logistics Austria supporta gli audit ambientali interni ed esterni di UniCredit Bank Austria AG per la certificazione ISO 14001.

Germania

In Germania è proseguito il progetto Munich Campus Transformation (MCT), con ulteriori uffici da liberare e il trasferimento del personale negli uffici di Tucherpark e Arabellapark. Nel 2016, i lavori per la ristrutturazione della torre Arabellapark sono stati completati secondo i principi dello Smart Working, portando la capacità di occupazione a 1.400 persone (con un aumento di circa il 20%).

La conclusione del centro di Arabellapark è prevista per la fine del 2022, con il completamento della struttura inferiore che potrebbe ospitare ulteriori ca. 1.400 persone, portando così la capacità di occupazione complessiva a 2.800 unità.

In Germania, le vendite hanno superato circa 70 milioni di euro. Le operazioni più significative hanno riguardato lo European Office Fund, che ha completato la vendita di tre immobili ad uso ufficio, con sede ad Amsterdam, Krefeld e Mönchengladbach. Inoltre sono stati venduti una potenziale area edificabile, uno spazio verde pubblico, un'area sportiva, la centrale idroelettrica a Monaco (il cosiddetto "Floriansmühle") e circa 35 proprietà minori.

Al fine di supportare la pianificazione del Munich Campus Transformation, si è svolto all'interno di UBIS DE il consolidamento strategico dei luoghi di lavoro tra le sedi di Monaco Tucherpark e Unterföhring Quadriga.

Partecipazioni

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 di Infrastruktur Holding GmbH il 6.4.2004. Il nome della società è stato cambiato in UGIS Austria GmbH nell'esercizio 2011, e in UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH (UBIS Austria) nell'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.

Value Transformation Services (VT-Services), la nuova joint venture di UniCredit Business Integrated Solutions e IBM, ha ufficialmente iniziato l'attività il 1 settembre 2013.

La società è attiva in Italia, Germania, Austria, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria. UBIS funge da centro per il coordinamento e il controllo servizi esternalizzati a Blue IT, VT Services e ES Shared Service Center. Questo compito è svolto da UBIS Retained Organization nei paesi di Italia, Germania e Austria.

A partire dal 1° gennaio 2014 UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH ha acquisito tutte le azioni di Domus Clean Reinigungs GmbH, a causa però del continuo sviluppo negativo dei risultati di DOMUS Clean, le azioni sono state completamente svalutate sulla base di una decisione del 31.12.2015.

Il 2 agosto 2016, nell'ambito del progetto 'LINK', il Supervisory Board di UBIS Austria GmbH ha deciso di vendere le attività associate al trattamento di moneta elettronica (la cosiddetta Card Factory) alla società SIA S.p.A. e di stipulare un contratto di outsourcing con una durata di 10 anni relativa a tali servizi. Ai fini di questa transazione, UBIS Austria GmbH ha prima acquistato una quota del 100% in Krumpental Verwertung GmbH il 3 novembre 2016 e l'ha successivamente rinominata PforCards GmbH per poi cedere entro la fine del 2016 la guota del 100% della società a SIA S.p.A.. Successivamente è stato concluso il contratto di outsourcing relativo alla fornitura di questi servizi di cui sopra a UBIS Austria GmbH.

In base ad una decisione dell'azionista, datata 4 ottobre 2016, è stata avviata la procedura di liquidazione di Domus Clean Reinigungs GmbH . Il 20 ottobre 2016, tale liquidazione è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale di "Wiener Zeitung". In tale data, la società ha avviato un processo di liquidazione in cui i creditori della società sono stati chiamati a mettersi in contatto con il liquidatore.

UBIS Austria GmbH (formerly UGIS Austria GmbH) è inclusa nel bilancio consolidato di UniCredit e rimane affiliata con UniCredit Bank Austria AG attraverso un'affiliazione delle tasse di vendita.

Nel corso del 2017 la società ha migliorato ulteriormente i servizi per il cliente nonostante i necessari risparmi e l'utilizzo di nuove e più efficienti tecnologie .Il business del nostro cliente "Bank Austria" è cambiato profondamente a causa del rapido sviluppo e della digitalizzazione.

Bank Austria continua a fare affidamento sul modello di business bancario universale, riallacciando allo stesso tempo il proprio giro d'affari al dettaglio per diventare redditivamente sostenibile entro il 2018. Pertanto entro tale anno, il rapporto tra costi e ricavi, sarà migliorato al 60%. Da un lato ciò si traduce in un enorme programma di riduzione dei costi, ma anche in un programma sostenibile per la generazione di reddito.

Il nuovo modello di servizio Retail è l'elemento centrale del processo di cambiamento nel business dei clienti privati in Austria. Il successo a livello nazionale di lancio (rollout) nelle filiali, iniziato due anni fa, continuerà e sta già migliorando rispetto al resto delle vendite. Alla fine del 2017, sono state già convertite 68 filiali.

L'introduzione del nuovo "Expert Advice Model" e un approccio multicanale renderanno l'esperienza del cliente ancora più positiva e, soprattutto, alleggerirà il peso sulle filiali. La digitalizzazione gioca un ruolo cruciale e consente di risparmiare tempo, a vantaggio dei servizi

Partecipazioni (Segue)

Società controllate integralmente (Segue)

bancari commerciali. L'offerta digitale innovativa e i vantaggi associati per il cliente forniscono risorse preziose nelle filiali, che ora possono essere utilizzate specificamente per attività bancarie commerciali.

Nel 2018, UBIS Austria continuerà a supportare Bank Austria AG in vari progetti per espandere ulteriormente e sviluppare il modello di business, lavorando al contempo sul programma di riduzione dei costi, entrambi utilizzando le possibilità della digitalizzazione. È anche importante attuare una serie di requisiti normativi.

UBIS Austria continuerà a lavorare efficacemente nell'area delle operazioni per ottenere risparmi sui costi mirati . Soprattutto le attività di nearshoring continueranno con grande intensità. Anche il potenziale di riduzione dei costi derivante dai tagli del personale e dalle riduzioni delle filiali rimane al centro di UBIS. I progetti immobiliari per il completamento del Campus Austria e il consolidamento delle filiali, nonchè la prosecuzione del lancio del nuovo modello di servizio al dettaglio, contribuiscono in modo significativo alla riduzione dei costi.

Uni IT S.r.I.

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.

A tal proposito anche nel 2017 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
- 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.

Nel corso del 2017 Uni IT ha realizzato e messo in esercizio una nuova Soluzione, adeguata alla normativa Siope, da utilizzare obbligatoriamente, già a partire dal 2018, da parte di tutti gli Enti territoriali della Pubblica Amministrazione.

Al 31 dicembre 2017 gli Enti della Pubblica Amministrazione che utilizzavano la Soluzione, superata la fase di sperimentazione prevista da Banca d'Italia, è già in uso presso una Regione pilota.

Il trend del 2017 manifesta una riduzione delle attività dovuta al rallentamento, rispetto agli anni scorsi, causato dall'obbligo di attivazione a partire dal 2018 della nuova modalità di colloquio tra Ente e Tesoriere: non più diretta, ma intermediata da Banca d'Italia. L'introduzione di questa "novità" ha causato un ulteriore differimento, da parte degli Enti, del passaggio dalla modalità cartacea a quella informatica. Al 31 dicembre 2017 gli Enti della Pubblica Amministrazione che utilizzavano la soluzione Mandato Informatico, servizio di punta della Società, erano 764 geograficamente dislocati in 18 regioni. Gli ordinativi trattati nell'anno sono stati circa 9,6 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, 363 clienti. I ricavi da servizio si sono attestati a 3,454 milioni di Euro. L'esercizio si è chiuso con un utile di 237.653 Euro.

Uni IT 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.

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 quinto anno di esercizio ABAS ha esteso il proprio perimetro dei servizi erogati alle attività relative al 'Document Management'. A tale riguardo, in data 30 giugno 2017, è stata completata la fase di stabilizzazione del servizio. Tutte le attività erogate nel corso dell'anno per le aree di servizio oggetto del contratto non hanno evidenziato significative criticità e la misurazione delle principali metriche di servizio, in particolare il tempo di digitalizzazione della documentazione ricevuta, risulta essere in linea con quanto previsto contrattualmente. Al 31 agosto 2017 i volumi gestiti sono risultati al di sotto dei valori attesi a seguito di ritardi nei rilasci di alcune modifiche necessarie sui sistemi legacy.

Per l'area Invoice Management nel corso dell'esercizio 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 nel periodo di osservazione:

- nel corso del mese di maggio 2017, è cessata la fornitura dei servizi di Invoice Management al cliente Do Bank (ex UCCMB);
- nel corso del mese di giugno 2017, l'audit condotta presso la sede di ABAS di Trieste (Corso Italia 35) ha confermato la certificazione 18001 relativa alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro.

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.

I volumi dei ticket su base annua, relativamente ai due perimetri "UBIS Application Cluster" e "UCG Application Cluster" sono stati circa 5.700 di cui il 70% relativo al perimetro UBIS, confermando una loro stabilizzazione rispetto all'anno precedente.

Le attività di manutenzione evolutiva continuano ad essere rilevanti e nel corso dell'esercizio sono state ricevute e gestite circa 110 change request per un'ammontare complessivo di giorni uomo pari a circa 1.000.

Si evidenzia che, 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.

In questa area sono da evidenziare le seguenti attività eseguite in questo esercizio:

- patching di AIX e Linus completata nel mese di marzo 2017;
- upgrade del data base Oracle completata nel mese di agosto 2017.

In data 4 agosto 2017, ABAS ha siglato con UBIS e UCI un primo accordo contrattuale per l'estensione dei servizi di Invoice Management ai 'Controlli di conformità dei documenti'. Tale accordo rientra nell'ambito di una revisione complessiva del contratto ABAS Invoice Management che prevede, a fronte di un significativo abbattimento dei corrispettivi contrattuali da riconoscere ad UniCredit nei prossimi anni di contratto, una trasformazione da parte di ABAS dell'attuale modello di delivery e dei processi in ambito attraverso l'implementazione di un modello di funzionamento 'digitale' grazie a soluzioni di automazione e robotica.

In ultimo, in data 6 ottobre 2017 ABAS ha sottoscritto un secondo accordo contrattuale per l'estensione dei servizi di Invoice Management alle seguenti nuove aree di servizio:

- Pagamenti (gestione cambiali, F24, anticipo fatture, incassi RiBa -MAV):
- Factoring:
- Gestione amministrativa degli immobili di proprietà dei fondi pensione del gruppo UniCredit.

La Società ha chiuso il Bilancio d'esercizio al 31 agosto 2017 con un Utile netto pari a € Euro 69.360 e Ricavi per vendite e prestazioni pari a € 14.488.324. 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 2017 è pari a 98 unità, di cui 77 sulla sede di Trieste e 21 sulla sede di Roma. Il numero di risorse part-time è pari a 34 unità, di cui 27 sulla sede di Trieste e 7 sulla sede di Roma.

Per quanto riguarda i contenziosi in essere si evidenzia il rinvio al 3 Maggio 2018 da parte del giudice della Corte di appello di Roma delle causa collettiva intentata dai dipendenti ABAS di Roma e al 8 Febbraio 2018 da parte del giudice della Corte di appello di Trieste delle causa collettiva intentata dai dipendenti ABAS 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 come 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.,

Partecipazioni (Segue)

Società collegate (Segue)

dalla durata di 15 anni, ha come 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 2017 si è completato il programma di migrazione e trasformazione delle procedure informatiche (hardware e software) di UniCredit Business Integrated Solutions sui sistemi di HPE per quanto riguarda l'Austria.

Alcuni rilasci rilevanti sono avvenuti anche per l'Italia tra la fine del 2016 e il 2017, relativamente al trasferimento dei processi di Time Mgmt dai sistemi UniCredit Business Integrated Solutions alla piattaforma SAP.

Coerentemente con il nuovo programma di HR Transformation guidato da UCI HR Transformation & Operations Office, è stata discussa e negoziata una profonda revisione del rapporto con la società. In particolare, il contratto di servizi per UBIS S.c.p.A. prevede ora una clausola di `termination for convenience' del contratto, che permetterà ad UBIS, con efficacia a partire da Luglio 2018, di uscire dal rapporto contrattuale vigente, tramite pagamento di una `termination fee' (4 M€ oltre IVA) e rinuncia di UBIS ad esigere l'incasso della put option attualmente esistente relativa alla possibile vendita della quota societaria di UBIS S.c.p.A. nella joint venture ES SSC ammontante a € 18 milioni. Nel caso UBIS esercitasse la clausola di termination pattuita, in un arco di tempo definito, e comunque entro il 2019, il contratto di servizi vigente a favore di UBIS GmbH sarebbe sottoposto ad una revisione dei costi al rialzo, vista la perdita delle sinergie economiche e di processo in Italia da parte del fornitore.

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 le attività di implementazione relative al perimetro critico (Dicembre 2016 in linea con il piano). Le soluzioni di DR dei principali Pattern tecnologici relativi al perimetro critico del Datacenter di Verona Bassona sono state testate nel 2017 (primo trimestre 2017) mediante specifici DR test. Nel corso del 2017 è stata implementata la soluzione di DR del Pattern tecnologico Teradata limitatamente al subset di applicazioni condivise con il business rilevanti dal punto di vista economico e reputazionale. Tale soluzione verrà migliorata e ottimizzata durante il 2018 al fine di ridurre l'attuale valore di RTO e RPO come da piano. Per aprile 2018 è pianificato un Isolation Test nel quale verrà isolato il Datacenter di Verona Bassona testando la totalità dei Pattern tecnologici implementati. L'iniziativa di Resiliency, scaturita dalle analisi effettuate durante il DR Program, continuerà anch'essa nel 2018.

Il 23 Dicembre 2016 è stato siglato il restatment e amendment agreement tra UBIS e V-TS, con effetto dal 1 gennaio 2017, che rappresenta la conclusione di una rinegoziazione contrattuale finalizzata all'aumento della creazione di valore attraverso un nuovo programma di trasformazione (Second Transformation Program Gibson 2.0).

I principali obiettivi della rinegoziazione sono stati:

- l'estensione della durata del contratto di 3 anni fino al 2026;
- la revisione dei volumi, includendo in baseline i consumi effettivi sostenuti;
- la revisione/adeguamento dei prezzi del catalogo applicabili ai servizi resi nell'ambito del contratto;
- la definizione di un nuovo piano di trasformazione (Gibson 2.0 -"Second Transformation Plan") per indirizzare le nuove opportunità tecnologiche (ad esempio, abilitanti per l'adozione del cloud) e ulteriore ottimizzazione delle infrastrutture IT e delle prestazioni della rete;
- la definizione di una Governance contrattuale più efficiente attraverso l'implementazione di nuovi strumenti di gestione e nuove metriche di calcolo dei consumi, consentendo quindi una migliore qualità del servizio.

In dettaglio, il programma Gibson 2.0, si articola in 53 iniziative con un arco temporale di 3 anni 2017-2019, con l'obiettivo di introdurre nuove tecnologie atte a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti ad UBIS ad un minor costo. Gli obiettivi industriali, ed economico finanziari previsti nell'anno corrente, sono stati centrati. Le attività procedono secondo la pianificazione definita e sono costantemente monitorate dalla Governance del Programma. Sempre nel corso del 2017 è stata avviata e portata a termine l'attività di Benchmark in riferimento alle torri Open System e Storage Open System sul costo del servizio nel terzo anno contrattuale (Sett 2015 - Ago 2016). I risultati hanno evidenziato che la fee contrattuale è il 2,9% più alta del benchmark level, comunque al di sotto della soglia di tolleranza (acceptable value) del 4,5% definita a Contratto.

Altre informazioni

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.

Altre informazioni

Tra gli eventi degni di nota, accaduti nel 2017, vi è la pubblicazione, in data 21/09/2017, di tre sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione Europea che, fornendo un'interpretazione restrittiva dell'articolo 132, par. 1, lettera f), della direttiva comunitaria numero 112/2006/CE (IVA), hanno di fatto escluso dall'ambito di applicazione dell'esenzione da IVA, i servizi resi da taluni consorzi, tra i quali quelli i cui membri esercitano un'attività economica nel settore dei servizi bancari, beneficio ad oggi espressamente previsto nella normativa italiana ed in quella di altri paesi comunitari. Nelle richiamate sentenze è stato tuttavia precisato che, l'interpretazione sopra richiamata, non può essere fatta valere per negare l'esenzione ad oggi applicata, per di più in presenza di una normativa nazionale che concede tale regime.

Va infine segnalato l'intervento della Commissione Europea che, nei primi mesi del 2018, ha espresso l'intenzione di aprire un tavolo di consultazione con i Governi della Comunità, avendo il tema rilevanza generalizzata nell'Unione. Fino alla chiusura dei lavori è stato raccomandato che nessuno Stato intraprenda alcun tipo di azione o iniziativa legislativa interna.

Eventi successivi alla data di riferimento del bilancio

Il Consiglio d'Amministrazione in data 5 febbraio 2018 ha autorizzato la diffusione pubblica del bilancio d'esercizio 2017 ai sensi dello IAS 10. In data 20 gennaio 2018 è stato sottoscritto il nuovo accordo con ES SSC S.p.A. nei termini precedentemente illustrati. Non si sono verificati eventi che inducano a rettificare le risultanze esposte nel bilancio al 31 dicembre 2017.

Analisi della situazione patrimoniale

Sintesi situazione patrimoniale (fine anno)

(importi espressi in milioni di €)

	31.12.2017	31.12.2016
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.738,0	1.633,5
Attività materiali	178,8	195,6
Attività immateriali	1.295,1	1.116,0
Attività finanziarie disponibili per la vendita	0,0	0,0
Partecipazioni	54,7	54,7
Attività fiscali anticipate	93,1	119,2
Altre Attività non Correnti	116,3	148,0
ATTIVITÀ CORRENTI	1.013,8	1.378,6
Rimanenze	0,1	0,1
Crediti commerciali	390,3	361,8
Attività fiscali correnti	9,2	35,8
Altre attività correnti	226,3	764,2
Denaro ed equivalenti	387,9	216,7
TOTALE ATTIVO	2.751,8	3.012,1
PATRIMONIO	357,0	332,9
Capitale	237,5	237,5
Riserva Legale	6,4	6,3
Riserva da valutazione e altre riserve	104,6	86,5
Utile (perdita) dell'esercizio	8,5	2,6
PASSIVITÀ NON CORRENTI	385,6	481,3
Debiti finanziari non correnti	0,0	0,0
Passività fiscali differite	0,4	0,4
Fondi del personale	116,2	161,7
Fondi per rischi ed oneri	84,6	217,4
Altre passività non correnti	184,4	101,8
PASSIVITÀ CORRENTI	2.009,2	2.197,9
Debiti finanziari correnti	1.399,8	1.644,9
Passività fiscali correnti	28,2	40,4
Debiti commerciali	358,1	389,7
Altre passività correnti	223,1	122,9
TOTALE PASSIVO	2.751,8	3.012,1

Il confronto tra i dati al 31/12/2017 e quelli al 31/12/2016 evidenzia i seguenti scostamenti:

Le "Attività materiali" (€ 178,8 milioni) risultano in diminuzione per € 16,8 milioni. Gli ammortamenti sono pari a € 58,3 milioni mentre le nuove acquisizioni ammontano a € 41,5 milioni.

Le "Attività immateriali" (€ 1.295,1 milioni) presentano un aumento di € 179,1 milioni. Gli ammortamenti sono pari a € 256,0 milioni e le nuove acquisizioni ammontano a € 435,1 milioni.

Le "Partecipazioni", pari ad € 54,7 milioni; da segnalare l'avvenuta liquidazione nel mese di gennaio 2017 della società Consorzio Se. Tel. Servizi Telematici.

Le "Attività fiscali anticipate" sono dimimuite di € 26,1 milioni principalmente dovuto ad una diminuzione dei crediti per IRES e IRAP: le "Altre attività non correnti" sono diminuite di € 31,7 milioni quasi esclusivamente per effetto dell'ammortamento dei costi per migliorie su immobili di terzi.

Le "Attività correnti" evidenziano un decremento di € 364,8 milioni dovuto principalmente ad una diminuzione delle "Altre attività correnti" (€ 537,9 milioni) per effetto dell'incasso nei primi giorni di gennaio del credito nei confronti di SIA S.p.A relativo alla vendita della partecipazione integrale nella società P4Cards S.r.l., alla diminuzione delle "Attività fiscali correnti" (€ 26,6 milioni), compensato dall'aumento dei "Crediti commerciali" (€ 28,5) anche nei confronti della nostra controllante UniCredit S.p.A. per i servizi ICT da noi prestati e fitti. Si segnala inoltre una maggiore disponibilità su conti correnti presso UniCredit S.p.A. e HVB (€ 171,2 milioni).

Il "Patrimonio netto" nel corso dell'anno 2017 aumenta di € 24,1 milioni anche per effetto dell'utile del periodo pari ad € 8,5 milioni.

La diminuzione della voce "Passività non correnti" (€ 95,7 milioni) è principalmente dovuto alle diminuzioni dei "Fondi del Personale" (€ 45.5 milioni), dei "Fondi per rischi ed oneri" (€ 132,8 milioni) principalmente per la riclassifica nella voce "Altre passività non correnti" dell'accantonamento per l'utilizzo dei Fondi per incentivi all'esodo. La voce "Altre passività" non correnti evidenzia un incremento di € 82,6 milioni.

La diminuzione delle "Passività correnti" (€ 188,7 milioni) è relativa principalmente ai "Debiti finanziari correnti" nei confronti della CapoGruppo che diminuiscono di € 245,1 milioni per un minore utilizzo del finanziamento concessoci da UniCredit, ai "Debiti commerciali" (€ 31,6 milioni), alle "Passività fiscali correnti" (€ 12,2 milioni), parzialmente compensata da un incremento dalle "Altre passività correnti" (€ 100,2 milioni).

Analisi dei risultati reddituali

(importi espressi in milioni di €)

	31.12.2017	31.12.2016
RICAVI	2.354,9	2.529,0
INTERESSI NETTI	2,5	0,6
DIVIDENDI E RICAVI INVEST. EQUITY	1,8	0,3
COMMISSIONI NETTE E RICAVI TARIFFE	-1,8	-1,4
SALDO ALTRI RICAVI/COSTI OPERATIVI	2.352,3	2.529,5
COSTI OPERATIVI	-2.289,9	-2.800,8
COSTI DEL PERSONALE	-493,6	-501,1
- COSTI LORDI	-563,4	-565,2
- COSTI INTERNI CAPITALIZZATI	69,8	64,1
ALTRE SPESE AMMINISTRATIVE	-1.548,9	-1.807,0
COSTI OAE DIRETTI	-1.420,0	-1.638,4
- COSTI LORDI	-1.691,7	-1.901,3
- COSTI ESTERNI CAPITALIZZATI	271,6	262,9
COSTI OAE INDIRETTI	-128,9	-168,6
RECUPERO COSTI	84,4	87,5
AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI/IMMATERIALI	-331,8	-580,2
MARGINE OPERATIVO LORDO	65,0	-271,8
UTILI DA GESTIONE DI INVESTIMENTI	0,0	445,7
FONDI PER RISCHI E ONERI	12,3	-53,2
COSTI DI INTEGRAZIONE	-47,5	-135,3
IMPOSTE SUL REDDITO	-21,4	17,1
RISULTATO DI PERIODO	8,5	2,6

La società chiude l'esercizio 2017 con un **Utile** pari ad € 8,5 milioni con un incremento rispetto al 31 dicembre 2016 di € 5,9 milioni; il "Margine operativo lordo" è pari ai € 65,0 milioni.

I "Ricavi" (- € 174,1 milioni, - 6,88%) mostrano un decremento principalmente dovuto alla diminuzione dei ricavi di outsourcing, dei ricavi per fitti attivi e per servizi immobiliari.

Minori "Costi del personale" (€ 7,5 milioni, -1,5%):

 minori "Costi lordi" (-0,3%, € 1,8 milioni) princialmente a causa di minori costi per salari e stipendi e maggiore capitalizzazione (+ 8,8%, € 5,7 milioni) dovuti ad una maggiore attività di progetto.

Minori "Altre spese amminnistrative" Costi diretti (€ -218,4 milioni, - 13,3%) principalmente a causa della riduzione dei costi per i servizi informatici (-199,7 milioni), minori costi di affitto (-31,4 milioni), tasse e imposte indirette più basse (-8,0 mln); le capitalizzazioni sono aumentate (+ 8,7 mln, 3,3%).

La voce "Recupero costi" (€ -3,1 milioni, -3,5%) include principalmente VV JV (€ 50,3 milioni), clienti di terzi (€ 15,4 milioni) e P4CARD (€ 6,1 milioni).

Minori "Ammortamenti" (€ -248.4 milioni, -42.8%) rispetto allo scorso anno, principalmente a causa del programma di svalutazione e disattivazione di cespiti non più in uso a fine 2016; ulteriori svalutazioni sono state effettuate nel 2017 (€ 19 milioni).

"Fondi per rischi ed oneri": l'importo negativo di € 12.3 milioni è così formato:

- spese previste per rilascio immobili con vincoli contrattuali (€ 4,0 milioni), per sistemazione locali (€ 1,1 milioni) e a fronte dell'impossibilità di recuperare depositi cauzionali a fronte di contratti di locazione scaduti per € 0,5 milioni;
- rilasci di accantonamenti che non verranno più utilizzati per € 18,9 milioni: il predetto importo è formato principalmente dal rilascio della termination fees con Accenture per € 11,8 milioni, dal rilascio dell'accantonamento a fronte della verifica fiscale dell'Agenzia delle Entrate per € 1,6 milioni e dal rilascio dell'IVA accantonata sul progetto Link della nostra branch tedesca per € 3,5 milioni.

"Costi d'integrazione": la voce è composta principalmente da:

- transazione straordinaria con ES SSC S.p.A. (€ 30 milioni);
- chiusura anticipata della piattaforma My Supply della Società I-Fiber (€ 1,8 milioni);
- iniziativa piano giovani (€ 14,2 milioni).

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 2017 di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A..

Il Conto economico chiude l'esercizio 2017 con un Utile netto di € 8.469.057; si ha pertanto un utile disponibile di € 8.469.057.

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	8.469.057
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)	423.453
alla Riserva straordinaria	8.045.604

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	6.870.236
Riserva da valutazione	-92.165.643
Altre riserve	204.808.376
Totale Patrimonio netto	357.036.129

Milano, 5 febbraio 2018

Per il Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Delegato



Trasformazione del modello operativo.

La trasformazione del nostro modello operativo è pienamente in linea con i programmi e include una rigorosa disciplina sui costi nonché misure di efficientamento per ridurre il nostro cost/income.

La riduzione degli FTE e delle filiali procede più velocemente rispetto al previsto ed è accompagnata da un miglioramento ulteriore nell'attenzione al cliente e ai servizi/prodotti offerti.

La trasformazione digitale procede celermente grazie ad adequati investimenti a supporto dell'attività commerciale.

Bilancio d'esercizio

Schemi di bilancio	49
Situazione patrimoniale-finanziaria	50
Conto economico	52
Reddività complessiva	53
Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	54
Rendiconto finanziario - metodo indiretto	55
Nota integrativa	57
Politiche contabili	58
Informazioni sullo stato patrimoniale	67
Informazioni sul conto economico	82
Altre informazioni	92

Schemi di bilancio

Situazione patrimoniale-finanziaria	50
Conto economico	52
Reddività complessiva	53
Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	54
Rendiconto finanziario - metodo indiretto	55

Situazione patrimoniale-finanziaria

Stato patrimoniale attivo

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONE
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.737.948.917	1.633.475.030	104.473.887
Attività materiali	178.787.043	195.584.323	-16.797.280
Terreni e fabbricati ad uso funzionale	4.468.473	4.616.744	-148.271
Impianti e macchinari	122.873.644	130.227.765	-7.354.121
Attrezzature industriali e commerciali	968.826	1.859.866	-891.040
Altri beni	20.918.115	18.835.944	2.082.171
Attività in corso ed acconti	29.557.985	40.044.004	-10.486.019
Attività immateriali	1.295.103.713	1.115.991.654	179.112.059
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere d'ingegno	893.903.497	781.545.011	112.358.486
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	66.304.520	61.288.098	5.016.422
Attività in corso ed acconti	334.895.696	273.158.545	61.737.151
Attività finanziarie disponibili per la vendita	1.000	1.000	0
Partecipazioni	54.681.606	54.683.155	-1.549
Partecipazioni di controllo	50.157.961	50.157.961	0
Partecipazioni in società collegate	4.523.645	4.525.194	-1.549
Attività fiscali anticipate	93.096.639	119.179.235	-26.082.596
Altre attività non correnti	116.278.916	148.035.663	-31.756.747
ATTIVITÀ CORRENTI	1.013.893.399	1.378.652.967	-364.759.568
Rimanenze	64.238	64.238	0
Crediti commerciali	390.301.259	361.776.290	28.524.969
Crediti verso clienti	160.202.209	190.778.181	-30.575.972
Crediti verso controllate	27.352.397	42.559.205	-15.206.808
Crediti verso controllante	203.653.794	138.357.188	65.296.606
Fondo svalutazione crediti	-907.141	-9.918.284	9.011.143
Attività fiscali correnti	9.231.998	35.870.379	-26.638.381
Altre attività correnti	226.325.112	764.267.632	-537.942.520
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	387.970.792	216.674.428	171.296.364
TOTALE ATTIVO	2.751.842.316	3.012.127.997	-260.285.681

Il credito IRES al 31/12/2016 nella voce "Attività fiscli correnti" si è modificato a seguito della riclassifica della perdita IRES 2016 di € 45.763.338 tra le "Attività fiscali anticipate".

Stato patrimoniale passivo

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONE
PATRIMONIO NETTO	357.036.129	332.921.446	24.114.683
Capitale	237.523.160	237.523.160	0
Riserva Legale	6.446.783	6.318.174	128.609
Riserva sovrapprezzo azioni, Riserve da valutazione, Altre Riserve	104.597.129	86.507.930	18.089.199
Utile (perdita) dell'esercizio	8.469.057	2.572.182	5.896.875
PASSIVITÀ NON CORRENTI	385.581.878	481.244.215	-95.662.337
Debiti finanziari non correnti	26.445	26.445	0
Passività fiscali differite	350.755	350.755	0
Fondi del personale	116.199.135	161.672.162	-45.473.027
Trattamento di fine rapporto	66.084.678	81.463.292	-15.378.614
Fondo di quiescenza ed obblighi simili	50.114.457	80.208.870	-30.094.413
Fondi per rischi ed oneri	84.648.860	217.360.428	-132.711.568
Altre passività non correnti	184.356.683	101.834.425	82.522.258
PASSIVITÀ CORRENTI	2.009.224.309	2.197.962.336	-188.738.027
Debiti finanziari correnti	1.399.828.778	1.644.855.310	-245.026.532
Passività fiscali correnti	28.205.753	40.454.073	-12.248.320
Debiti commerciali	358.062.589	389.698.844	-31.636.255
Debiti verso fornitori	331.120.313	338.129.466	-7.009.153
Debiti verso controllate	4.718.563	39.733.893	-35.015.330
Debiti verso controllanti	22.223.713	11.835.485	10.388.228
Altre passività correnti	223.127.189	122.954.109	100.173.080
TOTALE PASSIVO	2.751.842.316	3.012.127.997	-260.285.681

Conto economico

(Importi espressi in unità di €) **Conto economico**

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi	2.416.027.409	2.520.022.234	-103.994.825
Altri ricavi e proventi	75.936.818	187.243.526	-111.306.708
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.491.964.227	2.707.265.760	-215.301.533
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	5.491.273	8.364.559	-2.873.286
Costi per servizi	1.146.614.714	1.338.194.916	-191.580.202
Costi per godimento di beni di terzi	391.667.249	415.679.912	-24.012.663
Costi per il personale	509.204.637	619.292.810	-110.088.173
Salari e stipendi	385.328.928	389.247.974	-3.919.046
Oneri sociali	102.275.019	99.980.656	2.294.363
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.252.487	1.438.495	-186.008
Accantantonamento al fondo di quiescenza e simili	12.502.008	11.301.227	1.200.781
Altri costi del personale	88.602.867	192.342.654	-103.739.787
Recupero costi del personale	-10.991.827	-11.125.164	133.337
Recupero costi capitalizzati	-69.764.845	-63.893.032	-5.871.813
Ammortamenti e svalutazioni	333.704.383	566.369.935	-232.665.552
Ammortamenti attività materiali	58.310.174	60.501.947	-2.191.773
Ammortamenti attività immateriali	255.966.413	286.598.235	-30.631.822
Svalutazioni	19.427.796	219.269.753	-199.841.957
Accantonamenti	-12.377.092	52.849.992	-65.227.084
Oneri diversi di gestione	65.014.600	133.868.258	-68.853.658
Totale costi della produzione	2.439.319.764	3.134.620.382	-695.300.618
RISULTATO OPERATIVO	52.644.463	-427.354.622	479.999.085
Proventi finanziari	2.604.967	1.410.413	1.194.554
Oneri finanziari	25.386.103	857.664	24.528.439
Risultato delle attività cessate	0	412.227.830	-412.227.830
Risultato prima delle imposte	29.863.327	-14.574.043	44.437.370
Imposte sul reddito d'esercizio	21.394.270	-17.146.225	38.540.495
Imposte correnti	7.210.821	35.777.576	-28.566.755
Imposte anticipate	14.183.449	-52.839.448	67.022.897
Imposte differite	0	-84.353	84.353
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	8.469.057	2.572.182	5.896.875

Redditività complessiva

VOCI	31.12.2017	31.12.2016
Utile (Perdita) d'esercizio	8.469.057	2.572.182
Altre componenti reddituali senza rigiro a conto economico		
Attività materiali		
Attività immateriali		
Piani a benefici definiti	16.537.353	-38.179.854
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	16.537.353	-38.179.854
Redditività complessiva	25.006.410	-35.607.672

Prospetto delle variazioni di patrimonio netto

Variazioni del Patrimonio netto

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO ANNO 2017	CAPITALE SOCIALE	RISERVA LEGALE	RISERVA DA VALUTAZIONE	ALTRE RISERVE	UTILE (PERDITA) ESERCIZIO IN CORSO E PRECEDENTE	TOTALE PATRIMONIO
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
Movimentazioni dell'esercizio 2017						
Ripartizione dell'utile dell'esercizio 2016 di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. a "Riserva legale" e "Altre riserve" come da delibera dell'Assemblea tenutasi il 10.4.2017		128.609		2.443.573	-2.572.182	0
Riserva da valutazione: Utile (perdite) attuariali su piani previdenziali a benefici definiti			15.645.626			15.645.626
Merger UGBS Gmbh	-		891.727	-891.727		0
Utile (Perdita) del periodo					8.469.057	8.469.057
Importi al 31.12.2017	237.523.160	6.446.783	-92.165.643	196.762.772	8.469.057	357.036.129

Rendiconto finanziario - metodo indiretto

	077.007.007	
A - Flusso netto generato / assorbito da attività operative	877.267.087	-166.445.671
Utile / Perdita dell'esercizio	8.469.057	2.572.182
Ammortamenti delle attività materiali	58.310.174	60.501.947
Ammortamenti di attività immateriali	255.966.413	286.598.235
Risultato delle attività cessate su amm. su attività materiali	0	6.629.890
Risultato delle attività cessate su amm. su attività immateriali	0	7.495.988
Variazione dei crediti commerciali	-28.524.969	-182.100.859
Variazione dei debiti commerciali	-31.636.255	-6.656.449
Variazione dei fondi del personale	-45.473.027	37.631.033
Variazioni delle attività e passività fiscali correnti / differite	40.472.657	-85.145.371
Variazione del fondo per rischi e oneri	-132.711.568	45.496.862
Variazioni delle altre attività/passività	752.394.605	-339.469.130
B - Flusso netto generato / assorbito da attività di investimento	-476.591.366	-176.596.944
Investimenti netti in attività materiali	-41.512.894	-49.240.136
Investimenti netti in attività immateriali	-435.078.472	-129.083.188
Variazione delle rimanenze	0	1.726.380
C - Flusso netto generato / assorbito da attività di finanziamento	-229.379.357	351.766.970
Variazioni del capitale sociale	0	0
Variazione delle riserve	15.645.626	-43.045.507
Variazione dei debiti per finanziamenti	-245.026.532	394.806.976
Variazione delle partecipazioni	1.549	5.500
FLUSSO MONETARIO DEL PERIODO	171.296.364	8.724.354
FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO	171.296.364	8.724.354
Disponibilità liquide di inizio periodo	216.674.428	207.950.074
Conti correnti	216.647.196	207.908.755
Cassa contante	27.232	41.319
Disponibilità liquide di fine periodo	387.970.792	216.674.428
Conti correnti	387.959.057	216.647.196
Cassa contante	11.735	27.232

Nota integrativa

Politiche contabili	5
Parte generale	5
Altre informazioni	6
Informazioni sullo stato patrimoniale	6
Attivo	6
Passivo	7
Informazioni sul conto economico	8
Ricavi	8
Costi	8
Altre informazioni	C

Politiche contabili

Parte generale

Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali

Il presente Bilancio relativo al periodo chiuso al 31 dicembre 2017 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:

- a. 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;
- b. 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;
- c. 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;
- d. 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;
- e. 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;
- f. 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.

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.Lqs. 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.

Il Consiglio d'Amministrazione in data 5 febbraio 2018 ha autorizzato la diffusione pubblica del bilancio d'esercizio 2017 ai sensi dello IAS 10.

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, 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, 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 verifichino 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.

Politiche contabili (Segue)

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.

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.

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 segnaletici, 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 Società esercita una influenza notevole.

L'influenza notevole si presume quando la Società 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 segnaletici, 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.

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 sono iscritti al loro valore nominale. I debiti commerciali originati da acquisizioni di beni sono iscritti nello stato patrimoniale quando rischi, oneri e benefici significativi connessi alla proprietà sono stati trasferiti. I debiti relativi a servizi sono rilevati quando i servizi sono stati resi, cioè la prestazione è stata effettuata. Al momento della rilevazione iniziale di un debito commerciale, è stato effettuato lo scorporo degli interessi passivi impliciti inclusi nel costo d'acquisto del bene o servizio.

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.

Politiche contabili (Segue)

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 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.

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 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.

Politiche contabili (Segue)

Livello 2

In assenza di quotazioni su mercati attivi, il fair value è determinato o attraverso le quotazioni di strumenti finanziari similari 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

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 sevizi 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 anche in paesi europei fuori dall'area euro 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 al medesimo gruppo 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.

Altri aspetti

Con specifico riferimento ai principi contabili di futura applicazione, si evidenzia che:

IFRS9

L'IFRS 9:

- introduce cambiamenti significativi, rispetto allo IAS39, circa le regole di classificazione e valutazione dei crediti e dei titoli di debito che saranno basate sul modello di gestione ("business model") e sulle caratteristiche dei flussi di cassa dello strumento finanziario (criterio SPPI - Solely Payments of Principal and Interests);
- prevede la classificazione degli strumenti di capitale al fair value con iscrizione delle differenze a conto economico oppure fra le "altre componenti
 - In questo secondo caso, a differenza di quanto previsto dallo IAS39 per le attività finanziarie disponibili per la vendita, elimina la richiesta di procedere alla rilevazione di perdite durevoli di valore e prevede che, in caso di cessione dello strumento, gli utili e le perdite da cessione siano riclassificate ad altra riserva di patrimonio netto e non a conto economico;
- introduce un nuovo modello contabile di impairment basato su un approccio di "expected losses" al posto di quello vigente di "incurred losses" e sul concetto di perdita attesa "lifetime" che potrebbe portare ad una anticipazione e ad un incremento strutturale delle rettifiche di valore, in particolare di quelle su crediti;
- interviene sull'"hedge accounting" riscrivendo le regole per la designazione di una relazione di copertura e per la verifica della sua efficacia con l'obiettivo di garantire un maggiore allineamento tra la rappresentazione contabile delle coperture e le logiche gestionali sottostanti. Si evidenzia che il principio prevede la possibilità per l'entità di avvalersi della facoltà di continuare ad applicare le previsioni del principio contabile internazionale IAS39 in tema di "hedge accounting" fino al completamento da parte dello IASB del progetto di definizione delle regole relative al "macro-hedging"; e
- modifica la contabilizzazione del cosiddetto "own credit risk", ovverosia delle variazioni di fair value delle passività designate in fair value option imputabili alle oscillazioni del proprio merito creditizio. Il nuovo principio prevede che dette variazioni debbano trovare riconoscimento in una riserva di patrimonio netto, anziché a conto economico come previsto dal principio IAS39, eliminando pertanto una fonte di volatilità dei risultati economici.

Al fine di garantire la compliance alle previsioni del principio contabile, il Gruppo ha in corso un progetto con lo scopo di creare metodologie contabili e di monitoraggio del rischio armonizzate tra le diverse società del Gruppo.

Dalle analisi effettuate dalla Società, l'applicazione del presente principio non avrà impatto sul bilancio della stessa.

IFRS15

A partire dall'1 gennaio 2018, è stato omologato da parte dell'Unione europea con Regolamento UE 2016/1905 del 22 settembre 2016 (pubblicato in data 29 ottobre 2016) e modifica l'attuale set di principi contabili internazionali e interpretazioni sul riconoscimento dei ricavi.

L'IFRS 15 nasce con l'obiettivo di rendere maggiormente comparabili i bilanci di società che operano nello stesso settore industriale.

L'obiettivo di rendere il bilancio sempre più stakeholder friendly è tipico della del bilancio IAS e della cultura anglosassone su cui si basa.

Questo nuovo principio contabile si applica ai ricavi che provengono dai clienti, lasciando invece a specifiche direttive IAS le operazioni di leasing (IFRS 16), quelle assicurative (IFRS 4) e quelle finanziarie (IFRS 9-10-11)

Questo standard si applicherà solo ai contratti dotati di vincolo di durata e penale di uscita, non si applica quindi quando una delle due parti può interrompere il contratto unilateralmente e liberamente senza compensazione/penale di uscita.

La base del principio contabile è quello di andare a determinare il transaction price che l'azienda si aspetta di ricevere in cambio della cessione del bene/servizio al cliente, escludendo dal valore gli importi che vengono raccolti per poi essere girati a terze parti (come per esempio le tasse). Tale importo può avere delle componenti fisse, variabili o entrambe.

Tale importo può variare in considerazione di sconti, rimborsi, incentivi sui volumi, penali ecc. oppure può variare perché il corrispettivo dipende dal verificarsi o meno di determinate condizioni.

L'applicazione più classica di questo nuovo principio è quello in cui un contratto preveda importi variabili nel tempo e legato a diversi fattori (per esempio uno sconto legato alle quantità annue ordinate); in questo caso l'azienda dovrà provvedere a stimare tale importo anche se legato a più anni.

Politiche contabili (Segue)

L'IFRS 15 pertanto propone un processo di contabilizzazione dei ricavi in cinque tappe:

- 1. Identificazione del (dei) contratto (i) con il cliente;
- 2. Identificazione delle differenti performance obligations (definite come le promesse di trasferimento di beni/servizi al cliente) all'interno del contratto;
- 3. Determinazione del prezzo della transazione;
- 4. Allocazione del prezzo della transazione tra le differenti performance obligations;
- 5. Rilevazione dei ricavi in base all'adempimento delle performance obligations.

L'IFRS 15 stabilisce il principio fondamentale per il riconoscimento dei ricavi nel trasferimento al cliente del controllo del bene/servizio promesso, per un importo pari al corrispettivo che la società si aspetta di ricevere dal cliente.

Dalle analisi effettuate dalla Società, l'applicazione del presente principio non avrà impatto sul bilancio della stessa.

IFRS16

Applicabile a partire dall'1 gennaio 2019, modifica l'attuale set di principi contabili internazionali e interpretazioni sul leasing e, in particolare, lo IAS17.

L'IFRS16 introduce una nuova definizione di leasing e conferma l'attuale distinzione tra le due tipologie di leasing (operativo e finanziario) con riferimento al modello contabile che il locatore deve applicare. Con riferimento al modello contabile da applicarsi da parte del locatario, il nuovo principio prevede che, per tutte le tipologie di leasing, debba essere rilevata un'attività, che rappresenta il diritto di utilizzo (right of use) del bene oggetto di locazione e, contestualmente, il debito relativo ai canoni previsti dal contratto di leasing.

Al momento dell'iscrizione iniziale detta attività è valutata sulla base dei flussi finanziari associati al contratto di leasing, comprensivi, oltre che del valore attuale dei canoni di leasing, dei costi iniziali diretti associati al leasing e degli eventuali costi necessari per procedere al ripristino dell'attività al termine del contratto. Successivamente all'iscrizione iniziale tale attività sarà valutata in base a quanto previsto per le immobilizzazioni materiali e, quindi, al costo al netto di ammortamenti e eventuali riduzioni di valore, al "valore rideterminato" oppure al fair value secondo quanto previsto da IAS16 o da IAS40.

Il presente principio contabile verrà applicato in Unicredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., la Società sta già svolgendo analisi contabili al fine di strutturarsi adeguatamente in vista della starting date del 01.01.2019.

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 € 178.787.043.

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Immobilizazioni materiali			
- di proprietà	178.787.043	195.584.323	-16.797.280
terreni	1.651.319	1.651.319	0
fabbricati	2.817.154	2.965.425	-148.271
impianti e macchinari	122.873.644	130.227.765	-7.354.121
immobilizzazioni in corso impianti e macchinari	29.403.585	35.471.822	-6.068.237
attrezzature industriali e commerciali	968.826	1.859.866	-891.040
altri beni	20.918.115	18.835.944	2.082.171
immobilizzazioni in corso altri beni	154.400	4.572.182	-4.417.782
Totale	178.787.043	195.584.323	-16.797.280

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", € 122.873.644, sono compresi:

- hardware centrale per € 16.377.844, 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 € 27.750.401, 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 € 78.745.399, 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 guali l'ammortamento è fissato in 96 mesi.

Le voci "Attrezzature industriali e commerciali", € 968.826, e "Altri beni", € 20.918.115, 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.

Informazioni sullo stato patrimoniale (Segue)

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

(Importi espressi in unità di €)

	BIL	ANCIO AL 31 DICEMBRE 20	17
	TERRENI E FABBRICATI	HARDWARE, IMPIANTI, MOBILI E ALTRI BENI	TOTALE
Valori lordi all'1.1.2017	6.569.346	851.557.868	858.127.214
Riduzioni di valore totali nette	1.952.602	660.590.389	662.542.991
Rimanenze iniziali	4.616.744	190.967.579	195.584.323
Aumenti	0	44.073.025	44.073.025
Acquisti	0	44.073.025	44.073.025
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	0	0
- Altri acquisti di beni	0	44.073.025	44.073.025
Altre variazioni	0	0	0
Diminuzioni	148.271	60.722.034	60.870.305
Vendite	0	520.026	520.026
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	0	0
- Altre vendite di beni	0	520.026	520.026
Variazioni negative di fair value imputate a conto economico:	0	274.400	274.400
Ammortamenti	148.271	57.887.503	58.035.774
Altre variazioni	0	2.040.105	2.040.105
- Altro	0	2.040.105	2.040.105
Rimanenze finali	4.468.473	174.318.570	178.787.043
Valori lordi al 31.12.2017	6.569.346	895.630.993	902.200.339
Riduzioni di valore totali nette	2.100.873	721.312.423	723.413.296

Attività immateriali

Le attività immateriali ammontano a € 1.295.103.713 e sono costituite da:

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Altre attività immateriali generate internamente	1.087.110.167	955.545.938	131.564.229
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere ingegno svil. internamente	770.862.338	710.780.610	60.081.728
Immob. in corso diritti di brev. ind. e utilizz. opere ingegno svil. int.	316.247.829	244.765.328	71.482.501
Altre attività immateriali	207.993.546	160.445.716	47.547.830
Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere ingegno	123.041.159	70.764.401	52.276.758
Immob. in corso diritti di brev. ind. e utilizz. opere ingegno	3.327.702	8.234.507	-4.906.805
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	66.304.520	61.288.098	5.016.422
Immob. in corso concessioni, licenze, marchi e diritti simili	15.320.165	20.158.709	-4.838.544
Totale	1.295.103.713	1.115.991.654	179.112.059

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" (€ 893.903.497) si riferisce a pacchetti software acquistati in licenza d'uso a tempo indeterminato (€ 123.041.159) e a soluzioni software realizzate da terzi su specifiche richieste della Società o realizzate internamente (€ 770.862.338).

La voce "Concessioni, licenze e marchi" (€ 66.304.520) si riferisce all'acquisto di licenze d'uso e software applicativo.

La voce "Immobilizzazioni in corso e acconti" (€ 334.895.696) 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 (€ 18.647.867) e a soluzioni software realizzate da terzi su specifiche richieste della Società o realizzate internamente (€ 316.247.829).

È stata rivista la vita utile di un perimetro ben definito di licenze installate su infrastrutture VTS per allinearla alla durata del contratto VTS, generando minori ammortamenti per un importo di circa € 15.380.000.

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

(Importi espressi in unità di €)

	BIL	ANCIO AL 31 DICEMBRE 20)17
	ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI GENERATE INTERNAMENTE	ALTRE ATTIVITÀ IMMATERIALI	TOTALE
Valori lordi all'1.1.2017	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
Rimanenze iniziali	955.545.938	160.445.715	1.115.991.654
Aumenti	354.302.030	104.351.290	458.653.320
Acquisti	0	104.351.290	104.351.290
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	0	0
- Altri acquisti	0	104.351.290	104.351.290
Incrementi di attività immateriali interne	354.302.030	0	354.302.030
Altre variazioni	0	0	0
Diminuzioni	222.737.801	56.803.459	279.541.260
Vendite	4.064.904	10.412	4.075.316
- Operazioni di aggregazione aziendale	0	0	0
- Altre vendite di beni	4.064.904	10.412	4.075.316
Ammortamenti	203.599.273	52.367.140	255.966.413
Svalutazioni	15.073.624	4.301.051	19.374.675
Altre variazioni	0	124.856	124.856
- Altro	0	124.856	124.856
Rimanenze finali	1.087.110.167	207.993.546	1.295.103.713
Valori lordi al 31.12.2017	2.359.237.057	1.452.363.784	3.811.600.841
Riduzioni di valore totali nette	1.272.126.890	1.244.370.238	2.516.497.128

Gli aumenti dell'anno (€ 458.653.320) comprendono principalmente:

- software realizzato da terze parti (€ 284.537.185); importo capitalizzato ed evidenziato tra i "Costi per servizi", alla voce "Capitalizzazione costi esterni";
- software realizzato internamente (€ 69.764.845); importo capitalizzato ed evidenziato tra i "Costi per il personale", alla voce "Capitalizzazione costi
- la restante parte è costituita da licenze d'uso e software realizzato da terzi su specifiche fornite dalla Società.

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 €)

	31.	.12.2017		3	1.12.2016	
ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA	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
1.1 Valutati al fair value	0		0	0		0
1.2 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).

Informazioni sullo stato patrimoniale (Segue)

(Importi espressi in unità di €)

ATTIVITÀ FINANZIARIE DISPONIBILI PER LA VENDITA	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Consorzio Abi lab	1.000	1.000	0
TOTALE	1.000	1.000	0

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	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
In società controllate integralmente			
Uni IT S.r.I Trento	510.000	510.000	0
Unicredit Business Integrated Solutions Austria Gmbh	49.647.961	49.647.961	0
Totale	50.157.961	50.157.961	0
In società collegate			
Consorzio Se.Tel Servizi Telematici in Liquidazione	0	1.549	-1.549
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	4.523.645	4.525.194	-1.549
TOTALE	54.681.606	54.683.155	-1.549

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

Uni IT S.r.I. (Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017
Capitale	1.000.000
Riserva legale	204.409
Altre riserve	1.196.986
Utile (Perdita) dell'esercizio	237.653
TOTALE	2.639.048

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 €)

	31.12.2017
Capitale	1.200.000
Riserve	56.771.971
Utili (Perdite) portati a nuovo	6.761.350
Utile (Perdita) dell'esercizio	16.593.406
TOTALE	81.326.727

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 sulla 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 sulla gestione.

Accenture Back Office Administration Services S.p.A.

(Importi espressi in unità di €)

	31.08.2017
Capitale	6.710.000
Riserva legale	97.500
Altre riserve	23.066
Utile (Perdita) portati a nuovo	1.808.033
Utile dell'esercizio	69.360
TOTALE	8.707.959

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 sulla 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

Attività fiscali anticipate

La voce, che al 31.12.2017 ammonta a € 93.096.639 ha lo scopo di rilevare le imposte sostenute in periodi anteriori a quello di competenza. Comprende, oltre a imposte anticipate in contropartita sia di conto economico che di patrimonio netto, sia relative ad operazioni societarie, anche la perdita IRES dell'esercizio pari a € 12.949.500 ed il residuo della perdita IRES 2016 di € 39.018.448.

L'ammontare delle differenze temporanee al 31.12.2016 si è modificato per la riclassifica della perdita IRES 2016 di € 45.763.338 dalle attività fiscali correnti.

Di seguito viene riportata la composizione delle attività fiscali anticipate:

(Importi espressi in unità di €)

		31.12.2017		31.12.2016		
	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 24%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%	AMMONTARE DELLE DIFFERENZE TEMPORANEE	EFFETTO FISCALE IRES 24%	EFFETTO FISCALE IRAP 4,82%
IMPOSTE ANTICIPATE						
Fondi verso il personale	115.722.075	27.773.298	0	248.300.767	59.592.184	0
In contropartita di Patrimonio Netto	38.295.751	9.190.980	0	46.432.326	11.143.758	0
In contropartita di Conto Economico	77.426.324	18.582.318	0	201.868.441	48.448.426	0
Ammortamenti civilistici eccedenti il fiscale ai fini IRES	42.515.388	10.203.693	0	42.367.092	10.168.102	0
Altre variazioni IRES	12.461.379	2.990.731	0	14.496.354	3.479.125	0
Perdita IRES	216.533.117	51.967.948		190.680.575	45.763.338	
Altre variazioni IRAP	3.339.606		160.969	3.661.529		176.486
TOTALE	390.571.565	92.935.670	160.969	499.506.317	119.002.749	176.486
EFFETTO FISCALE IMPOSTE ANTICIPATE			93.096.639			119.179.235

Altre attività non correnti

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

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Depositi cauzionali	4.413.930	4.997.182	-583.252
Migliorie su beni di terzi	111.864.986	125.806.180	-13.941.194
Altre attività	0	17.232.301	-17.232.301
TOTALE	116.278.916	148.035.663	-31.756.747

La voce "Depositi Cauzionali" (€ 4.413.930) 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" si è azzerata per la prevista chiusura della partnership con la società ES Shared Service Center S.p.A..L'importo dell'opzione lorda, pari a € 18.000.000, è stata chiusa a conto economico alla voce "Altri oneri finanziari".

Informazioni sullo stato patrimoniale (Segue)

Attività correnti

Rimanenze

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Rimanenze finali hardware e software	64.238	64.238	0
TOTALE	64.238	64.238	0

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 €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Crediti verso clienti	160.202.209	190.778.181	-30.575.972
Crediti verso controllate	27.352.397	42.559.205	-15.206.808
Crediti verso controllanti	203.653.794	138.357.188	65.296.606
Fondo svalutazione crediti	-907.141	-9.918.284	9.011.143
TOTALE	390.301.259	361.776.290	28.524.969

Crediti verso clienti

La voce (€ 160.202.209) 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 2017, per € 5.819.941.

Crediti verso Controllate

La voce (€ 27.352.397) 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 2017.

Crediti verso Controllanti

La voce (€ 203.653.794) è relativa principalmente a:

- fatture emesse pari a € 128.442.071;
- fatture da emettere pari a € 58.311.971 per conguaglio 2017 relativo a servizi Outsourcing, Back office e Real Estate;
- crediti per istanze di rimborso IRAP da IRES relativi al consolidato fiscale per € 16.899.752.

Fondo svalutazione crediti

Il Fondo svalutazione crediti rappresenta la svalutazione effettuata sui crediti di dubbia esigibilità in essere al 31 dicembre 2017. La riduzione di tale Fondo è dovuta principalmente all'incasso del credito di € 8,7 milioni da parte della nostra Branch tedesca verso Ukrsotsbank.

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

REGIONE O PAESE DI RIFERIMENTO	31.12.2017	31.12.2016
Italia	228.223.205	193.557.366
Repubblica Ceca	6.922.411	6.816.701
Repubblica Slovacca	377.603	87.326
Ungheria	3.362.500	2.697.228
Gran Bretagna	1.590.735	-424.203
Polonia	469.833	120.538
Romania	2.456.119	1.138.491
Germania	144.095.694	158.756.269
Singapore	2.793.006	-537.342
New York	10.153	-436.084
TOTALE	390.301.259	361.776.290

Attività fiscali correnti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
IRES	51.896	32.652.867	-32.600.971
IRAP	6.555.396	1.259.585	5.295.811
Altri crediti tributari	2.624.706	1.957.927	666.779
TOTALE	9.231.998	35.870.379	-26.638.381

Al 31 dicembre 2017, la voce, di € 9.231.998, è costituita principalmente da:

- IRAP (€ 6.555.396), relativa al credito per l'esercizio 2017;
- altri crediti tributari (€ 2.624.706), dovuti per la maggior parte a crediti per ritenute su redditi di lavoro espatriati (€ 1.095.371) e ritenute d'acconto su interessi di conto corrente bancario (€ 1.141.425).

Il credito IRES al 31.12.2016 si è modificato a seguito della riclassifica della perdita IRES 2016 di € 45.763.338 tra le attività fiscali anticipate.

Altre attività correnti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Enti previdenziali	137.278	81.416	55.862
Crediti verso Personale	2.020.989	1.963.757	57.232
Crediti diversi	1.060.232	500.706.794	-499.646.562
Ratei e risconti attivi	67.652.397	84.270.597	-16.618.200
Anticipi a fornitori			0
Anticipi per prestazioni di terzi	141.202.521	168.721.780	-27.519.259
Note di credit da ricevere	8.264.203	5.308.158	2.956.045
Altri	5.987.492	3.215.130	2.772.362
TOTALE	226.325.112	764.267.632	-537.942.520

La voce "Ratei e risconti attivi", di € 67.652.397 è composta da risconti attivi ed ha lo scopo di rilevare, in virtù del principio di competenza temporale, gli anticipi erogati a fornitori per servizi di competenza degli esercizi successivi.

La forte diminuzione della voce "Crediti diversi" è dovuto all'incasso avvenuto nei primo giorni del 2017, come previsto contrattualmente, dell'importo di € 494.900.000 relativo alla vendita della partecipazione integrale nella società P4Cards Srl a SIA SpA..

La voce "Anticipi per prestazioni di terzi" di € 141.202.521 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.).

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 €)

Disponibilità liquide			IMPORTI AL	espressi in unità di €
CONTI CORRENTI BANCARI	VALUTA ORIGINARIA	31.12.2017 CONTROVALORE IN EURO	31.12.2016 CONTROVALORE IN EURO	VARIAZIONI CONTROVALORE IN EURO
Intestati a UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.	O'Hant Hist	III LONG	114 20110	20110
presso UniCredit S.p.A.				
c/c n. 5218005	EUR	114.257.690	0	114.257.690
c/c n. 4661823	EUR	25.842.726	3.560.541	22.282.185
c/c n. 30028960	EUR	384.266	315.614	68.652
c/c n. 5194635	EUR	0	102.728	-102.728
c/c n. 500092831	EUR	63.290	23.402	39.888
c/c n. 5290339	EUR	132.067.154	107.273.702	24.793.452
c/c n. 30062073	EUR	31.971	32.088	-116
c/c n. 30023431	EUR	13.536.907	10.132.600	3.404.307
c/c n. 500070498	EUR	289.611	342.809	-53.197
c/c n. 103793721	EUR	44.581	62.047	-17.466
c/c n. 101699664	EUR	957.919	657.682	300.238
Intestati a UBIS (*) - UBIS SA Oddział W Polsce - Lodz				
presso Bank Pekao S.A.				
c/c n. 43485939	PLN	561.672	199.370	362.302
c/c n. 21996082	EUR	211.014	1.047.151	-836.137
Short term Deposit	EUR	88.000	88.000	0
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. organizacni slozka - Praha				
presso UniCredit Bank				
c/c n. 804685009	CZK	275.694	698.572	-422.878
c/c n. 804685017	EUR	672.247	214.242	458.006
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Zweigniederlassung Deutschland - Munchen				
presso UniCredit Bank AG				
c/c n. 47263557	EUR	69.870.819	51.601.819	18.269.000
c/c n. 47307503 Fixed deposit	EUR	11.577	11.575	2
c/c n. 10011848 presso HVB TRUST	EUR	46.416	29.607	16.809
c/c n. 666526910 HVB TRUST	EUR	-46.416	601.030	-647.446
UniCredit Bank AG (HVB) 65202735 - new from April	EUR	1.640.930	15.108.982	-13.468.052
UniCredit Bank AG (HVB) TRUST c/c 15776235 - new from September	EUR	224.394	2.839.447	-2.615.053
UniCredit Bank AG (HVB) TRUST c/c 15435549 - new from July	EUR	7.929.093	0	7.929.093
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A Sucursala Bucarest				
presso UniCredit Tiriac Bank SA				
c/c n. 2303000	RON	2.237.631	2.186.206	51.425
c/c n. 2303001	EUR	449.969	459.179	-9.210
c/c n. 2303003	RON	3	4	-2
Debit card 2303026	RON	1.122	1.814	-692
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A Sucursala lasi	11014	1.122	1.014	002
presso UniCredit Tiriac Bank SA				
c/c n. 2303006	RON	12.071	2.163	9.908
c/c n. 2303007	EUR	50.849	11.084	39.766
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Branch United Kingdom - London	LUN	30.049	11.004	39.700
presso UniCredit M IB HVB AG	ODD	1 100 007	1 017 570	754.050
c/c n. 30106109670901	GBP	1.162.627	1.917.578	-754.952
c/c n. 30036309670902	EUR	4.148.398	1.849.142	2.299.256
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. M agyarorszagi Fioktelepe - Budapest				
presso UniCredit Bank Hungary Zrt.				
c/c n. 41060016	HUF	1.400.131	289.328	1.110.803
c/c n. 41060023	HUF	2.377	6.434	-4.057
UCI c/c 41060078 HUF A	HUF	105	0	105
UCI c/c 41060085 EUR - new from February	EUR	2.205.843	5.816.132	-3.610.289

Seque: Disponibilità liquide (Importi espressi in unità di €)

ue: visponioliita ilquide					
		IMPORTI AL			
		31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI	
CONTI CORRENTI BANCARI	VALUTA ORIGINARIA	CONTROVALORE	CONTROVALORE IN EURO	CONTROVALORE	
	UNIUINANIA	IN EURO	IIN EUNU	IN EURO	
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. organizacna zlozka Slovensko - Bratislava					
presso Vseobecna Uverova Banka (VUB)					
c/c n. 2839377259	EUR	0	0	0	
Presso UniCredit SK					
c/c n. 8959165020	EUR	1.369.956	2.184.785	-814.829	
CONTO CORRENTE POSTALE	EUR	702	746	-44	
CASSA	EUR	11.735	27.232	-15.497	
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. Singapore Branch					
presso United Overseas Bank					
United Overseas Bank 4503035809	SGD	2.143.946	2.419.727	-275.781	
United Overseas Bank 4513014761	SGD	40.819	31.510	9.309	
Intestati a UBIS (*) - UBIS S.C.p.A. New York Branch					
presso UniCredit Bank AG					
UniCredit Bank 0960094301 USD	USD	3.705.662	4.528.357	-822.695	
UniCredit Bank 0960094302 EUR - new from December	EUR	65.291	0	65.291	
TOTALE		387.970.792	216.674.428	171.296.364	

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

I conti vincolati HVB TRUST nn. 10011848 e 666526910 garantiscono le attività relative al piano pensionistico tedesco "Direktzusage" contro eventuali insolvenze. Pertanto, i fondi resi disponibili nei predetti conti non possono essere utilizzati per altri scopi.

Informazioni sullo stato patrimoniale (Segue)

Passivo

Patrimonio netto

La composizione del Patrimonio netto è la seguente.

Il capitale sociale è costituito da n. 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 SPA	237.523.020
FINECO BANK SPA	20
PIONEER INVESTMENT MANAGEMENT SOCIETA' DI GESTIONE DEL RISPARMIO PER AZIONI	40
UNICREDIT FACTORING SPA	20
SOCIETE GENERALE SECURITIES SERVICES SPA	20
CORDUSIO SOCIETA' FIDUCIARIA PER AZIONI	10
CORDUSIO SIM SPA	10
UNICREDIT BANK AG	20
TOTALE	237.523.160

Per quanto attiene le informazioni previste dall'articolo 2427 c.c., comma 22-septies si rimanda alle Relazione sulla gestione del Consiglio di Amministrazione.

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

(importi espressi in unità di €)

				_	RIEPILOGO DELLE UTILIZZAZIONI EFFETTUATE NEI 3 ESERCIZI PRECEDENTI	
NATURA/DESCRIZIONE	IMPORTO	POSSIBILITÀ DI UTILIZZAZIONE	QUOTA DISPONIBILE	QUOTA NON DISPONIBILE	PER COPERTURA PERDITE	PER ALTRE RAGIONI
CAPITALE	237.523.160				-	-
RISERVE DI UTILE						
Riserva legale	6.446.783	В	6.446.783		-	-
Riserve da valutazione	-92.165.643		-92.165.643			
Altre riserve	196.762.772	A - B - C	196.762.772	-	-	-
Risultato di esercizio	8.469.057		8.469.057	-	-	-
TOTALI	357.036.129		119.512.969	-	-	-

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

Il Patrimonio netto ammonta a € 357.036.129 rispetto al 2016 che era pari ad € 332.921.446 ed è formato da:

	31.12.2017	31.12.2016
Capitale sociale	€ 237.523.160	€ 237.523.160
Riserva legale	€ 6.446.783	€ 6.318.174
Riserva straordinaria	€ 66.164.867	€ 63.721.294
Riseva sovraprezzo azioni	€ 52.814.823	€ 52.814.822
Altre riserve	€ 77.783.082	€ 78.674.809
Riserva di valutazione su utili/perdite attuariali per piani previdenziali	-€ 92.165.643	-€ 108.702.995
Utile dell'esercizio	€ 8.469.057	€ 2.572.182
	€ 357.036.129	€ 332.921.446

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').

Passività non correnti

Debiti finanziari non correnti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	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 €)

		31.12.2017			31.12.2016	
	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	1.214.172	291.401	0
Altre variazioni IRAP	1.231.413	0	59.354	1.231.413	0	59.354
TOTALE	2.445.585	291.401	59.354	2.445.585	291.401	59.354
EFFETTO FISCALE IMPOSTE DIFFERITE			350.755			350.755

Fondi del Personale

Trattamento di fine rapporto

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

	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO
A.1. Esistenze iniziali	81.463.292
A.2 Modifiche ai saldi di apertura per nuovo IAS 19 R (+/-)	0
A. (A.1+A.2) Esistenze iniziali 1.1.2016	81.463.292
B. Aumenti	1.276.048
B.1 Accantonamenti dell'esercizio	977.848
B.2 Altre variazioni in aumento	298.200
Rettifiche per perdite attuariali su TFR (IAS19R)	1.587
Operazioni di aggregazione aziendale	11.035
- interne	0
- esterne	11.035
- fusioni	0
- cessioni individuali di contratto (in entrata)	285.577
- altre	0
C. Diminuzioni	-16.654.661
C.1 Liquidazioni effettuate	-13.552.498
- di cui : Pagamento TFR ai dimessi	-13.023.154
- di cui : Anticipi su TFR	-529.344
C.2 Altre variazioni in diminuzione	-3.102.164
- Rettifiche per utili attuariali su TFR (IAS19R)	-2.263.177
- altre variazioni	-838.987
- cessioni individuali di contratto (in uscita)	-838.987
- altre	0
D. Rimanenze finali al 31.12.2017	66.084.678

Informazioni sullo stato patrimoniale (Segue)

Trattamento di fine rapporto: altre informazioni

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017
Accantonamento dell'esercizio	977.848
- Costo previdenziale relativo alle prestazioni di lavoro correnti	0
- Interessi passivi sull'obbligazione a benefici definiti	977.848
- 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)	(2.261.590)

DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI IPOTESI ATTUARIALI	TFR	FONDINO EX.BDS
Tasso di attualizzazione	1,45%	1,45%
Tasso atteso di incremento delle retribuzioni	0%	2,60%
Incrementi futuri relativi a trattamenti pensionistici	0%	0%
Tasso d'inflazione atteso	1,40%	1,40%
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 ad 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.

	FONDO DI QUIESCENZA ED Obblighi simili
A.1 Esistenze iniziali	80,208,870
A.2 Modifiche ai saldi di apertura per nuovo IAS 19 R (+/-)	0
A. (A.1+A.2) Esistenze iniziali 1/1/2017	80.208.870
B. Aumenti	-10.899.512
B.1 Accantonamento dell'esercizio	11.007.566
Costo previd. prestazioni di lavoro correnti	11.007.566
B.2 Variazioni dovute al passare del tempo	1.494.442
B.3 Variazioni dovute a modifiche tasso di sconto	
B.4 Altre variazioni	-23.401.520
Rett per perdite attuariali su piani a benefici definiti	-2.694.942
- Operazioni di agggregazione aziendale	197.515
- esterne	197.515
- interne	
- fusioni	
- Altre variazioni	-20.904.093
- Differenza cambio input (+)	122
- Differenza cambio calcolata (+)	
- Variazione area di consolidamento (+)	
- Variazione metodo e % di consolidamento (+)	
- Altre variazioni (+)	-20.904.215
C. Diminuzioni	-19.194.901
C.1 Utilizzo dell'esercizio	-2.428.709
- Benefici erogati mediante utilizzo del fondo	-2.428.709
C.2 Variazioni dovute a modifiche tasso di sconto	0
C.3 Altre variazioni	-16.766.192
- Rettifiche per utili attuariali su piani a benefici definiti	-16.475.287
- Operazioni di agggregazione aziendale	-289.973
- esterne	0
- interne	-289.973
- Altre variazioni	-932
- Differenza cambio input (-)	-932
- Differenza cambio calcolata (-)	
- Variazione area di consolidamento (-)	
- Variazione metodo e % di consolidamento (-)	0
- Altre variazioni (-)	0
D. Rimanenze finali al 31/12/2017	50.114.457

IPOTESI ATTUARIALI	31.12.2017 VALIDO AI FINI DEL FONDO QUIESCENZA	31.12.2016 Valido ai fini del Fondo Quiescenza
Tasso di attualizzazione	2,15%	1,90%
Tasso di rendimento atteso dalle attività fin. A servizio del Piano	2,15%	1,90%
Tasso di crescita delle retribuzioni	2,01%	1,50%
Incrementi futuri relativi a trattamenti pensionistici	1,60%	1,50%
Tasso d'inflazione atteso	-	-

Fondo per rischi ed oneri

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Fondo vertenze del personale	539.605	946.369	-406.764
Altri fondi per rischi ed oneri	21.647.472	56.388.526	-34.741.054
Altri fondi del personale	58.414.460	155.375.380	-96.960.920
Fondo vertenze legali	976.081	711.041	265.040
Fondo per accertamenti fiscali	0	804.777	-804.777
Fondo oneri futuri	3.071.242	3.134.335	-63.093
TOTALE	84.648.860	217.360.428	-132.711.568

Il Fondo per rischi ed oneri presenta un saldo di € 84.648.860 ed è composto dagli accantonamenti della società determinati come la miglior stima delle passività future relative a:

- controversie con il Personale (€ 539.605) e vertenze legali (€ 976.081);
- altri Fondi per rischi ed oneri (€ 21.647.472) principalmente composti da:
- accantonamenti per spese previste per gli immobili gestiti dalla real estate per € 5.621.072;
- residuo accantonamento per impatto fiscale a seguito ispezione dell'Agenzia delle Entrate iniziata a luglio 2015 e conclusasi nel 2016 per un totale di € 500.000;
- accantonamento per bonus MBO per €12.421.767;
- accantonamento della nostra Branch Tedesca per € 1.724.846;
- oneri per piani di ristrutturazione aziendale che ammontano ad € 58.414.460 principalmente costituiti da:
- residuo accantonamento contabilizzato nel Dicembre 2013 per il Piano Strategico della Società (€ 16.269.974);
- residuo accantonamento del Piano esodi Italia 2016/19 e Germania (€ 24.021.635);
- nuovo accantonamento effettuato nel 2017 per € 18.122.851;
- altri rischi operativi (€ 3.071.242).

Altre passività non correnti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Premi per anzianità	8.352.242	10.819.500	-2.467.258
Debiti per incentivi all'esodo	176.004.441	91.014.925	84.989.516
TOTALE	184.356.683	101.834.425	82.522.258

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 €)

		31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Finanziamenti a breve termine	UNICREDIT	1.399.828.778	1.599.944.000	-200.115.222
Altri	UNICREDIT	0	44.911.310	-44.911.310
TOTALE		1.399.828.778	1.644.855.310	-245.026.532

L'ammontare della voce Finanziamenti a breve termine pari ad € 1.400.000.000, è costituito dalle sequenti diverse erogazioni:

- € 800 milioni scadenza 10/01/2018 al tasso fisso di -0,230%;
- € 600 milioni scadenza 25/01/2018 al tasso fisso di -0,230%.

Il valore di € 171.222 è dato dalla differenza tra il valore nominale del finanaziamento (€ 1.400.000.000) e quanto iscritto in bilancio (€ 1.399.828.778) e rappresenta gli interessi negativi maturati fino a fine anno.

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 €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Debiti per imposte sul reddito filiali estere	772.352	12.612.578	-11.840.226
Debiti per imposta sostitutiva rivalutazione TFR DLGS 47	0	0	0
Debiti verso Erario per IVA	17.471.242	17.910.369	-439.127
Debiti verso Erario per redditi di lavoro autonomo	40.812	15.053	25.759
Debiti verso Erario per redditi di lavoro dipendente e assimilati	9.921.347	9.916.073	5.273
TOTALE	28.205.753	40.454.073	-12.248.320

Al 31 dicembre 2017, la voce, di € 28.205.753, 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 (€ 772.352);
- debito per IVA (€ 17.471.242), formato da IVA a debito per € 19.217.079 IVA a credito per € 1.745.837;
- ritenute su redditi da lavoro dipendente e autonomo (€ 9.921.347).

Debiti commerciali

I Debiti ammontano complessivamente a € 358.062.589 e risultano così composti:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Debiti verso fornitori	331.120.313	338.129.466	-7.009.153
Debiti verso controllate	4.718.563	39.733.893	-35.015.330
Debiti verso controllanti	22.223.713	11.835.485	10.388.228
TOTALE	358.062.589	389.698.844	-31.636.255

La voce "Debiti verso fornitori" (€ 358.062.589) 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	31.12.2017	31.12.2016
Italia	271.354.235	299.049.354
Repubblica Ceca	4.000.902	8.796.655
Repubblica Slovacca	746.547	2.372.458
Ungheria	5.538.004	5.911.927
Gran Bretagna	6.477.880	9.606.401
Polonia	436.171	437.348
Romania	662.742	685.304
Germania	64.735.104	60.821.620
Singapore	2.096.703	990.832
New York	2.014.301	1.026.945
TOTALE	358.062.589	389.698.844

Altre passività correnti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Debiti verso il personale	35.041.918	40.333.948	-5.292.030
MBO	18.795.489	22.883.518	-4.088.029
VAP	4.906.408	4.386.477	519.931
Gratifica di Natale	35.833	18.627	17.206
Ferie e banca ore	3.562.683	2.416.729	1.145.954
Altri debiti verso il personale	7.741.505	10.628.597	-2.887.092
Contributi previdenziali e associativi	13.542.247	16.222.892	-2.680.645
Previdenza integrativa	551.442	-1.351.767	1.903.209
Ratei e risconti passivi	161.332.323	27.869.632	133.462.691
Altre partite	12.659.259	39.879.404	-27.220.145
TOTALE	223.127.189	122.954.109	100.173.080

La voce "Ratei e risconti passivi" (€ 161.332.323) è costituita principalmente da risconti su servizi ICT per fatture emesse dalla nostra Branch tedesca nei confronti di HVB non di competenza dell'esercizio.

La voce "Altre partite" è composta principalmente dalla Termination Fees per € 4.818.400 per l'uscita anticipata dalla società Es SSC S.p.A., da debiti per polizze sanitarie per € 1.790.213 e da debiti e note di credito da emettere per € 4.833.964.

Informazioni sul conto economico

Ricavi

Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi

La voce comprende servizi erogati dai rami Security, Tech, Procurement, Operations, Real Estate Logistics.

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

- diminuzione dei ricavi per i servizi di Outsourcing dovuto principalmente ai ricavi per Progetti e alla contabilizzazione del conguaglio 2017 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 €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Ricavi per servizi di outsourcing	1.957.150.717	2.007.038.871	-49.888.154
Ricavi per servizi base di outsourcing	1.905.495.656	1.938.070.696	-32.575.040
Ricavi per informatica distribuita	32.747.106	40.201.950	-7.454.844
Ricavi Card Services	573.444	873.371	-299.927
Ricavi per progetti	18.334.511	27.892.854	-9.558.343
Altri ricavi da vendite	3.757.520	9.065	3.748.455
Altri ricavi da vendite	3.757.520	9.065	3.748.455
Fitti attivi	278.571.335	307.272.398	-28.701.063
Fitti attivi - canoni di sublocaz. da dipendenti	52.800	52.800	0
Fitti attivi - canoni di subloc. a soc. del gruppo	278.518.535	307.219.598	-28.701.063
Ricavi per servizi immobiliari	176.476.371	205.701.900	-29.225.529
Servizi immobiliari resi	56.464.053	66.968.513	-10.504.460
Ser. imm. resi - recup. costi Manutenz imm. strum.	37.074.998	44.919.342	-7.844.344
Serv. imm. resi - recup. oneri access. imm. strum.	25.750.137	27.994.631	-2.244.494
Serv. imm. resi - rec. sp. riscaldamento imm. strum.	57.187.183	65.819.414	-8.632.231
Ricavi da altri servizi	71.466	0	71.466
Ricavi da altri servizi	71.466	0	71.466
TOTALE	2.416.027.409	2.520.022.234	-103.994.825

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

RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI DI SERVIZI -		REPUBBLICA	REPUBBLICA								
DETTAGLIO PER PAESE	ITALIA	CECA	SLOVACCA	UNGHERIA	GRAN BRETAGNA	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Ricavi per servizi di outsourcing	1.169.237.602	40.179.300	16.419.066	30.037.829	42.669.122	16.223.890	42.362.225	573.910.627	10.409.209	15.701.847	1.957.150.717
Ricavi per servizi base di outsourcing	1.167.769.203	25.983.721	15.719.515	25.364.132	42.669.122	16.223.890	42.362.225	543.292.792	10.409.209	15.701.847	1.905.495.656
Ricavi per informatica distribuita	894.955	2.398.217	0	0	0	0	0	29.453.934	0	0	32.747.106
Ricavi Card Services	573.444	0	0	0	0	0	0	0	0	0	573.444
Ricavi per progetti	0	11.797.362	699.551	4.673.697	0	0	0	1.163.901	0	0	18.334.511
Altri ricavi da vendite	3.216.584	0	0	0	0	237.225	5.083	298.628	0	0	3.757.520
Altri ricavi da vendite	3.216.584	0	0	0	0	237.225	5.083	298.628	0	0	3.757.520
Fitti attivi	278.458.875	112.460	0	0	0	0	0	0	0	0	278.571.335
Fitti attivi -canoni di sublocaz. da dipendenti	52.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52.800
Fitti attivi - canoni di subloc. a soc. del gruppo	278.406.075	112.460	0	0	0	0	0	0	0	0	278.518.535
Ricavi per servizi immobiliari	176.448.270	28.101	0	0	0	0	0	0	0	0	176.476.371
Servizi immobiliari resi	56.433.013	31.040	0	0	0	0	0	0	0	0	56.464.053
Ser. imm. resi - recup. costi Manutenz imm. strum.	37.077.937	-2.939	0	0	0	0	0	0	0	0	37.074.998
Serv. imm. resi - recup. oneri access. imm. strum.	25.750.137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.750.137
Serv. imm. resi-rec. sp. riscaldamento imm. strum.	57.187.183	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57.187.183
Ricavi da altri servizi	71.466	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71.466
Ricavi da altri servizi	71.466	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71.466
TOTALE	1.627.432.797	40.319.861	16.419.066	30.037.829	42.669.122	16.461.115	42.367.308	574.209.255	10.409.209	15.701.847	2.416.027.409

(Importi espressi in unità di €) Altri ricavi e proventi

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Plusvalenze da alienazioni beni	67.533	258.075	-190.542
Plusvalenza alienazione immobilizzazioni	67.533	258.075	-190.542
Rimborsi vari	82.039.638	89.687.209	-7.647.571
Rimborsi e recuperi vari altri	79.903.911	87.398.730	-7.494.819
Rimborsi per spese di formazione	321.254	11.758	309.496
Rimborsi per perdite operative	19.829	3.100	16.729
Recuperi polizze assicurative	-23.057	19.647	-42.704
Rimborsi utilizzo autovettura	1.147.614	1.162.722	-15.108
Rimborsi da assicurazioni	234.609	1.046.501	-811.892
Recupero imposte (Registro, bolli, Tarsu, IVA)	435.478	44.751	390.727
Altri proventi	-6.170.353	97.298.242	-103.468.595
Altri proventi	-11.406.771	95.227.975	-106.634.746
Arrotondamenti	4.844	5.441	-597
Sowenzione governativa dal Ministero Educazione	18.318	35.083	-16.765
Utili (perdite) su cambi	5.213.256	2.029.743	3.183.513
TOTALE	75.936.818	187.243.526	-111.306.708

La voce Altri ricavi e proventi è composta principalmente da:

- "Rimborsi e recuperi vari" verso le joint venture V-TServices S.p.A. (€ 50.293.618), ABAS S.p.A. (€ 318.763), e ES SSC S.p.A. (€ 2.402.093); inoltre sono stati contabilizzati i recuperi da altri clienti mercato (€ 15.376.708) da P4 CARDS S.R.L. (€ 6.071.409) e da D0 BANK S.p.A. (€ 1.566.771);
- la voce "Altri proventi" risulta di segno negativo in quanto è stata contabilizzata una sopravvenienza passiva su di un accantonamento nei confronti di Unicredit S.p.A. relativo ad un recupero di un accantonamento eccedente a fondo rischi come meglio specificato nella sezione "altri accantonamenti".

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.

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Spese per materie prime, sussidiarie e di consumo	5.414.646	8.024.134	-2.609.488
Variazione delle rimanenze	76.627	340.425	-263.798
TOTALE	5.491.273	8.364.559	-2.873.286

Informazioni sul conto economico (Segue)

Costi per servizi

La voce è composta da:

(Importi espressi in unità di €)

Considerare tecniche 284.612 243.955 40.652 Consulenze immobiliari 7.623 0 7.53 1.55.30 -7.623 1.56.30 -1.68.41 1.55.30 -7.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 -1.68.41 1.55.30 1.68.41 1.68.41 1.68.41 1.68.41 1.68.41 1.68.41 1.47.55 6.69.43 1.47.55 2.60.62 6.60.73 1.47.55 6.60.73 1.47.55 2.60.62 6.60.73 1.47.55 2.60.62 6.60.73 1.47.55 2.60.62 6.60.73 1.60.62 6.60.73 1.60.62 1.60.62 6.60.73 1.60.62 1.60.62 6.60.73 1.60.62 1.60.6		31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Prestazioni professionali				-4.203.756
Consulerze Immobiliari 7,623 0 7,622 135,633 108,411 1061 per verifica operazioni 2,2218 135,633 108,411 1061 per verifica operazioni 6,389,987 6,511,639 147,755 127,757 135,633 177,776 147,555 127,576 135,633 177,776 147,555 127,576 135,633 147,776 147,555				
Traducion				
Cost per verifica operazioni				
Certificazione di Bilancio 753,766 901,318 1-147,555 1-147,555 1-10,022 11,649 -12,000 11,022 11,649 -12,000 11,022 11,649 -12,000 11,022 11,649 -12,000 11,020 11,				
Consulenze Amministrative 1.389.088 1.407.107 -18.015 Consulenze Riscali 1.10.02 1.10.02 2.80.073 Consulenze Riscali 1.910.814 1.230.082 680.73 Mediazioni interinali 78.394 7.998 7.39 Consulenze Ispalii 1.955.425 2.238.102 2.226.77 Pristazioni notarili 14.166 192 13.37 Servizi amministrativi 83.179.450 69.487.906 13.691.544 Spesa amministrativa varie 10.737 4.356 6.381 Spesa amministrativa varie 10.737 4.356 6.381 Spesa amministrativa varie 1.0737 4.356 6.381 Spesa amministrativa varie 1.0737 4.356 6.381 Spesa amministrativa varie 1.240.015 1.259.060 1.515 Servizi informatici 48.312.266 6.357.322 2.27 Cotto per servizio personale dipendente 1.244.015 1.259.066 -15.155 Servizi amministrativa di amministrativa di amministrativa di amministrativa di amministrativa di amministrativa di amministrati				
Consulerze di lavoro 1.11.022 1.11.649 -62.				
Consulenze fiscali 1.910.814 1.290.082 680.735 Medicationi interinali 78.384 7.9386 7.380.525 4.133.825 Consulenze strategior/direzionali 3.366.897 7.530.525 4.133.825 Consulenze legali 1.956.425 2.288.103 2.282.673 Prestazioni notarili 14.166 1.92 1.3.974 Servizi amministrative varie 10.737 4.356 6.381 Spese amministrative varie 10.737 4.356 6.381 Spese amministrative varie 24.90.79 22.83.33 22.27 Cotto per servizio personale dipendente 7.244.015 1.259.166 -15.15 Servizi informatici 483.312.266 480.283.002 -199.670.736 Assistenza sistemistica 495.993.288 499.398.960 36.576.326 Capitalizzazione costi esterni -284.537.185 269.587.382 186.798.060 36.756.326 Capitalizzazione costi esterni 5.297.322 4.904.488 392.833 Tasamissione dati 5.297.322 4.904.888 392.836 Os				
Mediazioni interinali 78,384 70,998 7,386 Consulenza strategio/direzionali 3,396 697 7,530,525 4,133 Consulenze legali 1,955,425 2,238,103 -282,674 Prestazioni nolarili 11,166 192 1,397 Perstazioni nolarili 81,166 192 1,397 Servizi amministrative varie 10,737 4,356 6,381 Spesse amministrative e di back office 81,675,619 6,990,031 13677,586 Spesse amministrative e di back office 12,40,079 226,333 22,726 Servizi informatici 48,312,266 682,993,002 199,670,735 Servizi informatici 483,312,266 682,993,002 199,670,735 Servizi informatici 483,312,266 682,993,002 199,670,735 Servizi informatici 483,312,266 682,993,002 199,670,735 Sassisterna sistemistica 499,963,288 459,986,990 36,576,322 Capitalizzazione costi esterni 2,246,537,185 -26,857,382 -186,796,033 Assisterna sistemistica 499,9				
Consulenze strategicul/direzionali 3.39.6 697 7.530.525 4.133.826 Consulenze legali 1.955.425 2.238.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 1.208.103 -2.226 -2.228 1.208.103 -2.226 -2.228 1.208.103 -2.226 -2.228	11 11 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1			
Consulerze legal				
Prestazioni notariii				
Servizi amministrativi wine 10.737 4.356 6.38				
Spese amministrative varie 10.737 4.356 6.38				
Śpese amministrative e di back office 81.675.619 67.998.031 13.677.584 Servizi esterni archiviazione 249.079 226.353 22.726 Costo per servizio personale dipendente 1.244.015 1.259.166 1-15.15 Servizi informatici 483.312.266 682.983.002 -199.070.73 Assistenza stemistica 495.963.288 459.386.960 36.576.322 Capitalizzazione costi esterni -284.537.185 -265.857.382 -18.679.003 Assicurazioni 3.123.148 3.007.713 115.435 Trasmissione dati 5.937.522 4.904.488 392.833 Costi per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative al locali 139.999.323 141.008.657 -1.049.333 Spese locali per vigilanza 27.900.149 26.794.786 1.185.36 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese locali per vigilanza 27.900.149 26.794.786 1.185.36 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese lo				
Servizi estemi archiviazione 249.079 226.353 22.726 Costo per servizio personale dipendente 1.244.075 1.259.166 -15.157 Servizi informatici 483.312.266 682.983.002 -199.670.736 Assistemistica 495.963.288 459.386.960 36.576.326 Capitalizzazione costi esterni -228.537.185 -265.657.382 -18.679.005 Assistemistica 31.23.148 3.007.713 115.438 Tisamissione dati 5.297.322 4.904.488 392.233 Costi per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative al locali 139.959.323 141.006.657 -1.049.334 Costi per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative al locali 139.959.323 141.006.657 -1.049.334 Costi per vigilanza 27.790.149 26.794.786 1.185.365 Spese local per vigilanza 27.757.169 29.426.692 -1.669.325 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.692 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.692 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.692 Contratti igiene mani 6.226.081 5.331.863 394.216 Contratt				6.381
Costo per servizio personale dipendente 1.244.015 1.259.166 -15.15 Servizi informatici 483.312.266 682.983.002 -199.670.736 Assistenza sistemistica 495.963.288 459.386.960 36.576.322 Capitalizzazione costi esterni -284.537.185 -265.857.302 -18.679.803 Assicurazioni 3.13.21.48 3.007.713 115.438 Trasmissione dati 5.297.322 4.904.488 392.834 Costi per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.967 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.103.032 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.185.933 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.186.932 Spese locali per vigilanza 3.04.0137 4.201.209 1.161.072 Spese locali per vigilanza 29.426.692 -1.669.522 Contratti (igine mani 99.245.0 993.145 -1.609.522 Contratti (igine mani 992.450 993.145 -1.609.522 Aneuga 2.400.249				
Servizi informatici				22.726
Assistemistica 495.963.288 499.386.960 36.576.322 Capitalizzazione costi esterni -284.537.185 -265.857.382 -18.679.803 Assicurazioni 3.123.148 3.007.713 115.433 Trasmissione dati 5.297.322 4.904.488 392.834 Costi per inforroviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative ai locali 139.959.323 141.008.657 -1.049.334 Spese relative ai locali 139.959.323 141.008.657 -1.049.334 Spese locali per upidiza e smaltimento rifiuti 27.780.149 26.794.786 1.183.305 Servizi di Sciurrezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27.757.169 29.426.692 -1.669.522 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -1.069.522 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.022 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.218 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.863.665				
Capitalizzazione costi esterni -284,537,185 -265,857,382 -18,679,802 Assicurazioni 3,123,148 3,007,713 115,435 Trasmissione dati 5,297,322 4,904,488 392,834 Costi per infoproviders 5,937,569 6,960,556 -1,022,987 Spese relative ai locali 139,959,323 141,008,657 -1,043,334 Spese locali per vigilanza 27,780,149 26,794,786 1,185,365 Servizi di sicurezza 3,040,137 4,201,209 -1,161,075 Spese locali per pulzia e smaltimento riliuti 27,757,169 29,426,692 -1,669,522 Contratti igiene mani 982,450 993,145 -10,699 Contratti igiene mani 982,450 993,145 -10,699 Acqua 2,400,249 2,295,854 109,399 Riscaldamento locali 6,226,081 5,331,863 394,216 Riese Condominiali centri comm. con iva 12,190,548 9,273,904 2,916,644 Telefonia 8,094,426 6,246,065 1,843,36 Spese di rappresentanza 47,115				
Assicurazioni 3.123.148 3.007.713 115.435 Trasmissione dati 5.297.322 4.904.488 392.834 Costi per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative ai locali 139.959.323 141.008.657 -1.049.334 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.766 1.185.363 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.610.757 Spese locali per puilzia e smaltimento rifiuti 27.757.169 29.426.692 -1.669.523 Contratti igine mani 982.450 993.145 -10.693 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.022 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.398 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con Iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.066 1.849.36 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -2.99.88 Irasporto e spedizioni 71.099 772.452 -56.353 Spese formazione personale 2.394.				
Trasmissione dati 5.297.322 4.904.488 392.834 Cost per infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative ai locali 139,959.323 141.008.657 -1.049.334 Spese locall per vigilanza 27,980.149 26,794.786 1,185.363 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27,757.169 29.426.692 -1.669.527 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.692 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.025 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.399 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.666.05 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.988 17.4099 772.452 -58.355 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione hardware, impianti (CT 24.223.102 <t< td=""><td></td><td></td><td></td><td>-18.679.803</td></t<>				-18.679.803
Cost iper infoproviders 5.937.569 6.960.556 -1.022.987 Spese relative al locali 139.959.323 141.008.6567 -1.049.348 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.185.365 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27.767.169 29.426.692 -1.689.522 Contratti igliene mani 982.450 993.145 -10.693 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.025 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.392 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.218 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.64- Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.998 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.352 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione hardware, impianti ICT				115.435
Spese relative ai locali 139.959.323 141.008.657 -1.049.334 Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.185.365 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27.757.169 29.426.692 -1.669.523 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.693 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.022 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.393 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.36 Spese for rappresentanza 47.115 68.104 -20.988 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione bardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.826 Manutenzione software <td< td=""><td>Trasmissione dati</td><td>5.297.322</td><td>4.904.488</td><td>392.834</td></td<>	Trasmissione dati	5.297.322	4.904.488	392.834
Spese locali per vigilanza 27.980.149 26.794.786 1.185.363 Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072 5.968 locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27.757.169 29.426.692 -1.669.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.522 2.0169.523 2.0169.522 2.0169.52	Costi per infoproviders	5.937.569	6.960.556	-1.022.987
Servizi di sicurezza 3.040.137 4.201.209 -1.161.072	Spese relative ai locali	139.959.323	141.008.657	-1.049.334
Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti 27.757.169 29.426.692 -1.669.523 Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.693 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.657.025 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.393 Rissaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.985 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.355 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione bardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.466 Spese ger servizi di logisti	Spese locali per vigilanza	27.980.149		1.185.363
Contratti igiene mani 982.450 993.145 -10.695 Energia e forza motrice 51.288.114 55.945.139 -4.667.022 Acqua 2.400.249 2.295.854 104.395 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.988 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione bardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.8				-1.161.072
Energia e forza motrice				-1.669.523
Acqua 2.400.249 2.295.854 104.395 Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.216 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.605 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.36 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.985 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, implanti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.466 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Spese di jubblicità, marketing e sponsor				
Riscaldamento locali 6.226.081 5.831.863 394.218 Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.988 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.899 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di vidaggio	Energia e forza motrice			-4.657.025
Spese Condominiali centri comm. con iva 12.190.548 9.273.904 2.916.644 Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.982 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.933 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marke				104.395
Telefonia 8.094.426 6.246.065 1.848.361 Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.982 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.933 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.182 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro conta				394.218
Spese di rappresentanza 47.115 68.104 -20.985 Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.211 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.726	Spese Condominiali centri comm. con iva	12.190.548		2.916.644
Trasporto e spedizioni 714.099 772.452 -58.353 Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.826 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 32.0652 543.906 -2.23.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 </td <td></td> <td></td> <td></td> <td>1.848.361</td>				1.848.361
Spese formazione personale 2.394.287 3.667.818 -1.273.531 Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.466 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.30.937 -1.556.725 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.705		47.115	68.104	-20.989
Manutenzione Hardware e Software 109.383.574 116.864.402 -7.480.828 Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.255 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.726 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 <t< td=""><td></td><td></td><td></td><td>-58.353</td></t<>				-58.353
Manutenzione hardware, impianti ICT 24.223.102 28.173.718 -3.950.616 Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497	Spese formazione personale	2.394.287	3.667.818	-1.273.531
Manutenzione software 85.160.472 88.690.684 -3.530.212 Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Manutenzione Hardware e Software	109.383.574	116.864.402	-7.480.828
Manutenzione locali 21.887.767 25.298.927 -3.411.160 Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.188 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.725 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.705 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Manutenzione hardware, impianti ICT	24.223.102	28.173.718	-3.950.616
Manutenzione mobili, macchine, impianti 13.100.126 13.663.061 -562.935 Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.188 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Manutenzione software	85.160.472	88.690.684	-3.530.212
Altre manutenzioni 123.430 95.970 27.460 Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.188 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128		21.887.767		-3.411.160
Spese per servizi di logistica 1.574.822 1.109.928 464.894 Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.188 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Manutenzione mobili, macchine, impianti	13.100.126	13.663.061	-562.935
Servizi immobiliari 4.335.885 4.396.027 -60.142 Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.186 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Altre manutenzioni	123.430	95.970	27.460
Spese di viaggio 5.912.811 7.296.999 -1.384.188 Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Spese per servizi di logistica	1.574.822	1.109.928	464.894
Convention e comunicazione interna 336.796 126.059 210.737 Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Servizi immobiliari	4.335.885	4.396.027	-60.142
Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.347 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Spese di viaggio	5.912.811	7.296.999	-1.384.188
Spese di pubblicità, marketing e sponsor 320.652 543.906 -223.254 Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.347 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128	Convention e comunicazione interna	336.796	126.059	210.737
Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici 30.774.208 32.330.937 -1.556.729 Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128			543.906	-223.254
Altre spese 6.776.349 9.177.058 -2.400.709 Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128		30.774.208	32.330.937	-1.556.729
Spese postali 4.556.053 4.881.394 -325.341 Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128		6.776.349	9.177.058	-2.400.709
Commissioni Biglietteria retrocesse 316 2.404.813 -2.404.497 Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.128				-325.341
Altre spese 2.219.980 1.890.851 329.129				-2.404.497
				329.129
			1.338.194.916	-191.580.202

Dalla tabella sopra esposta emerge una diminuzione rispetto all'esercizio precedente per € 191.580.202, di seguito i principali fenomeni per area di spesa:

- Servizi Informatici diminuiscono di € 199.670.736: la diminuzione è dovuta al fatto che nel corso del 2016 si era avuto una rinegoziazione contrattuale con la soicietà VTS S.p.A. e si era provveduto alla "derecognition" contabile della voce Crediti per anticipi a fornitori iscrivendo a costo un ammontare di € 238.485.339;
- Assistenza sistemistica: l'aumento dell'importo (€ 36.576.328) è principalmente riconducibile alla maggiore attività di assistenza nei confroni delle società del Gruppo;
- Capitalizzazioni costi esterni: aumentano di € 18.679.803; tale voce include i costi che, a seguito di processi interni, sono allocati a singoli progetti iscritti nell'attivo della Situazione patrimoniale-finanziaria. L'aumento deriva da un maggiore utilizzo di personale esterno parzialmente compensato da un minore 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.

(Importi espressi in unità di €)

		REPUBBLICA									
	ITALIA	A CECA		UNGHERIA	REGNO UNITO	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE
Consulenze tecnico professionali	13.739.537			145.432			140.722	838.533	643.927	686.144	16.697.612
Consulenze tecniche	226.445						58.170		0		284.612
Prestazioni professionali	554.765 7.623								317		484.808
Consulenze immobiliari Traduzioni	12.178								0		7.623 27.218
Costi per verifica operazioni	5.818.218								32.693		6.383.987
Certificazione di Bilancio	526.989								38.115		753.768
Consulenze Amministrative	37.410			100.981	0	13.829	33.705	131.525	487.446		1.389.088
Provvigioni e mediazioni immobiliari	C								0		0
Consulenze di lavoro	(0		11.022
Consulenze fiscali	1.506.378						27.991	50.069	37.714		1.910.814
Mediazioni interinali Consulenze strategico/direzionali	3.396.697			2.639				0	0		78.384 3.396.697
Consulenze legali	1.640.260						27.580		47.642		1.955.425
Prestazioni notarili	12.574					_			0		14.166
Servizi amministrativi	79.147.731		14.324	24.740		107.698	186.117	1.814.439		1.202.685	83.179.450
Spese amministrative varie	6.289	9 0	3.621	C				0	0	0	10.737
Spese amministrative e di back office	78.056.675				448.791	20.793		1.814.439	166.600	1.141.591	81.675.619
Servizi area gestione acquisti									0		0
Servizi esterni archiviazione	136.054							0	47.284		249.079
Servizi esterni di stampa	(948.713		0 10,703						0	0 0	0 1.244.015
Costo per servizio personale dipendente Gest. amm. personale Società Diverse	948.713								0		1.244.015
Royalties for Intercompany Services Bank Austria	<u>_</u>								0		0
Servizi informatici	327.697.849					0		134.155.325	0		483.312.266
Servizi esterni ICT	327.697.849		5.077.675	9.054.677	1.467.141	0		134.155.325	0	24.498	483.312.266
Service biglietteria	C								0		0
Servizio informatico	(0		0
Canoni TLQ retrocessi alle Banche									0		0
Installazioni e assistenza software Europos Assistenza sistemistica	265 472 912	0 2 10.821.153			0 10.589.156		699.157		718.736		<i>0</i> 495.963.288
Assistenza sistemistica		2 10.821.153			10.589.156		699.157		718.736		495.963.288
Capitalizzazione costi esterni	-208.097.978		-138.235		-1.598.688	0		-73.594.448	-164.816		-284.537.185
Assistenza sistemistica capitalizzata	-208.097.978		-138.235		-1.598.688	0		-73.594.448	-164.816		-284.537.185
Assicurazioni	3.008.781			179		0	0	5.191	10.391	80.441	3.123.148
Trasmissione dati	2.486.316					0		944.083	63.804		5.297.322
Costi per infoproviders	3.907.968			00.695			1 045 633	274.784	240 425		5.937.569
Spese relative ai locali Spese locali per vigilanza	134.214.655 27.955.419			99.685		_		2.336.062	348.425		140.006.438
	27.300.413								Λ	1 255	27 090 170
SPRVIZE DE SICUREZZA									92,839		27.980.149 3.040.137
Servizi di sicurezza Spese locali per reception	935.884	1 638	779	492	? 0	0	-2.191	2.012.255	92.839	-559	3.040.137
Servizi di sicurezza Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti	935.884 (1 638) 0	779 0	492 () 0	0	-2.191	2.012.255 0		-559 0	
Spese locali per reception	935.884 (27.048.259 982.450	638 0 0 75.106 0 0	779 0 2.330 0	492 0 42.001	? 0 0 0 1 0 0 0	0 0 52.818 0	-2.191 0 417.665 0	2.012.255 0 0 0	92.839 0 18.053	-559 0 100.937 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice	935.884 (27.048.259 982.450 50.245.275	638 0 0 75.106 0 113.165	779 0 2.330 0 34.850	492 0 42.001 0 24.127	2 0 0 0 0 0 0 0 7 140.663	0 0 52.818 0 65.006	-2.191 0 417.665 0 476.079	2.012.255 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 131.693	-559 0 100.937 0 57.255	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua	935.884 27.048.259 982.450 50.245.275 2.372.300	638 0 0 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387	779 0 2.330 0 34.850 4.234	492 (42.001 (24.127 -12.677	2 0 0 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0	0 0 52.818 0 65.006 4.847	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151	2.012.255 0 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 131.693	-559 0 100.937 0 57.255	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali	935.884 27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825	4 638 0 0 9 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387 5 0	779 0 2.330 0 34.850 4.234	492 42.001 6 24.127 -12.677	2 0 0 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0	0 52.818 0 65.006 4.847 13.541	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133	2.012.255 0 0 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 131.693 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie	935.884 27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825	4 638 0 0 9 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387 5 0	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0	492 C 42.001 C 24.127 -12.677	2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 140.663 7 0 0 0	0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva	935.884 C 27.048.259 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 0 12.190.548	4 638 0 0 0 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387 5 0 0 0	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0	492 42.001 6 24.127 -12.677 6 6	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia	935.884 C 27.048.259 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 C 12.190.548 6.343.088	4 638 0 0 0 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 3 0 3 277.640	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0	492 42.001 6 24.127 -12.677 6 6 6 45.742	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva	935.884 C 27.048.259 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 0 12.190.548	4 638 0 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 5 0 0 0 0 3 8 277.640 1 7.934	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219	492 C 42.001 C 24.127 -12.677 C C C 45.742	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661	0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 105.840	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e foza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.546 6.343.085 19.601 507.971	4 638 0 0 0 75.106 0 0 5 113.165 6 9.387 0 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 792 0 28.791	492 42.001 (24.127 -12.677 (0 (0 45.742 (0 60.343	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 35.904 0 16.012 213.984	-2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 147.299 653.173	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 6.121.825 (2.12.190.546 6.343.086 19.601 10.49.399 52.496.318	4 638 0 0 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 3 0 8 277.640 7 .934 0 0 84.797 8 4.444.285	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421	492 42.001 0 24.125 -12.677 0 0 45.742 0 0 60.343 3.081.610	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 1 33 28.804 3.174.889	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538	-2.191 0 417.665 27.079 22.151 28.133 0 0 75.430 6.852 255.667 62.717	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.12.190.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597	4 638 0 0 0 75.106 5 113.165 6 9.387 5 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066	492 (2,001 (24,127 -12,677 (0 (0 45,742 (0 0 60,343 3,081,610 751,788	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 2 591.881 3 33 4 28.804 3 .174.889	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software	935.884 (27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.398 7.617.597 44.878.721	4 638 0 0 0 75.106 0 9.387 5 00 6 9.387 5 0 6 9.387 6 0 8 277.640 1 7.934 0 0 8 44.785 7 1.457.137 1 2.987.148	779 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355	492 42,001 6 24,127 -12,677 6 6 45,742 6 60,343 3,081,610 751,789 2,329,821	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 3 33 3 3.174.889 1 1.050.917 2 2.123.972	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 88.538 0	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 105.840 0 32.507 440.00 1.299.611 444.336 855.275	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione software Manutenzione software Manutenzione locali	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.121.90.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455	4 638 0 0 0 75.106 0 9.387 5 9.387 6 0 0 0 8 277.640 4 7.934 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2.987.148 6 17.781	7799 0 2.330 2.330 34.850 4.234 0 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.24 282.066 1.469.355 28.426	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 33 8 28.804 3 .174.889 1 1.050.917 0 1.050.917 0 1.2123.972	0 0 0 52.818 65.006 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 88.538 66.215	2.191 0 417.665 476.079 22.151 28.133 0 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.631 444.336 855.275 539	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione software Manutenzione software Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti	935.884 (27.048.255 982.456 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.548 6.343.088 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351	4 638 0 75.106 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 8 277.640 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 2.987.148 1 2.987.148 1 17.944	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 7922 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 33 4 28.804 3 3.174.889 9 1.050.917 2 2.123.972 2 0 0 0	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 88.538 6.215 1.197	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 25.660.472 21.887.767 13.100.126
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione software Manutenzione software Manutenzione locali	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.121.90.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455	4 638 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 6 64	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 33 4 28.804 3.174.889 1 1.050.917 2.123.972 5 0 0 0	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 16.012 213.984 88.538 88.538 0 6.215 1.197	2.191 0 417.665 476.079 22.151 28.133 0 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.631 444.336 855.275 539	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e foza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni	935.884 (27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (27.190.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020	4 638 0 0 0 75.106 0 9.387 5 9.387 5 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.44.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 1 17.944 1 2.713 0 0	779 0 2.330 34.850 4.234 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0	492 (24.127 -12.677 (24.127 -12.677 (2.127 -12.677 (3.127 -12.677 (45.742 -12.677	2 0 0 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 33 8 28.804 3.174.889 1 1.050.917 2.123.972 0 0 0 0	0 0 0 52.818 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 88.538 0 6.215 1.197 0	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 24.612 0 35.823	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 40.718.779 463.148 -13.223 122.145 18.896	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione locali Manutenzione locali Manutenzione locali Manutenzione locali Manutenzione software Manutenzione software Manutenzione locali Manutenzione software Manutenzione software Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi	935.884 (27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827	4 638 0 0 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.44.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 1 17.944 1 64 7 22.713 0 0	7799 0 2.330 2.330 34.850 4.234 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0	492 (24.127 -12.677 (24.127 -12.677 (2 (3) 45.742 (45.742 (5) (6) (6) (751.788 2.329.821 5.202 8.653 (6) (751.7888 (751.788 (751.788 (751.788 (751.7888 (751.788 (751.788 (751.788	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 33 8 28.804 3 3174.889 0 1.050.917 2 2123.972 0 0 0 0	0 0 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 88.538 6.215 1.197 0 4.072	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 463.148 -13.223 122.145 18.896	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.61 444.336 855.275 539 0 0 0 	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione osoftware Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi	935.884 (27.048.255 982.456 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.343.085 19.607 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827	## 638 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	7799 0 2.330 34.850 4.234 4.234 0 0 0 11.219 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 0 0	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 33 8 28.804 3.174.889 9 1.050.917 2 2.123.972 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 0	92.839 0 18.053 0 0 131.693 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 -744	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 6.994.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 25.1887.767 13.100.126 123.430 1.574.822 0
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e foza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Servizi immobiliari	935.884 (27.048.255 982.456 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.548 6.343.085 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094	4 638 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 7.944 1 17.944 1 17.944 0 64 7 22.713 0 0 0 0	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 4.234 0 0 0 11.219 0 28.791 1.751.421 28.2066 1.469.352 28.426 649 200 0 0 0 0 0 0 0 0 0	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 35.823	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 0 2.191.898	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 131.693 0 0 105.840 0 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 5399 0 0 	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 6.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggio Servizi immobiliari Spese di viaggio	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094 2.922.646	4 638 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2987.148 1 17.944 1 64 7 22.713 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 792 28.791 1.751.421 282.066 4.94 200 0 0 11.200 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 16.012 213.984 88.538 0 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 35.823 	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 2.191.898 998.695	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 131.693 0 0 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 0 0 0 32.507 4.000 1.05.840 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 3.078 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggio Servizi immobiliari Spese di viaggio Convention e comunicazione interna	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 6.121.825 (12.190.546 6.343.085 19.601 10.49.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.475.827 (2.070.094 2.922.646 312.437	4 638 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 3 0 0 0 3 277.640 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 1 17.944 1 22.713 0 0 0 0 1 1.139	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 4.234 4.234 1.219 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 19.067	492 6 42.001 6 24.127 -12.677 6 60.343 3.081.610 751.782 2.329.821 5.202 6 14.509 6 0 14.509 6 0 14.509	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 33 4 28.804 3.174.889 0 1.050.917 2.123.972 4 0 6 649 0 649 0 0 0 649 0 0 0 649 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.8852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 35.823 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 2.191.898 998.695 7.392	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 3.078 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (12.190.546 6.343.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094 2.922.646	4 638 0 75.106 0 75.106 5 113.165 6 9.387 6 0 0 0 3 0 0 0 3 277.640 0 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 1 17.944 1 22.713 0 0 0 0 1 1.139	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 4.234 4.234 1.219 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 19.067	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 33 4 28.804 3.174.889 0 1.050.917 2.123.972 4 0 6 649 0 649 0 0 0 649 0 0 0 649 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 52.818 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 16.012 213.984 88.538 0 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 35.823 	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 2.191.898 998.695	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 131.693 0 0 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 0 0 0 32.507 4.000 1.05.840 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 3.078 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 1.574.822 0 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione ocali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor Gestione valori e denaro contante e servizi	935.884 (27.048.25 982.45(5 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.343.086 19.607 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094 2.922.646 312.437	4 638 0 0 75.106 6 113.165 6 9.387 6 0 8 277.640 1 7.934 0 84.797 1 2.987.148 1 17.944 1 2.713 1 2.713 1 2.713 1 2.713 1 2.713 1 2.713 1 17.944 1 17	7799 0 2.330 2.330 34.850 4.234 0 0 0 11.219 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 0 19.067 -570 0	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 .050.917 2 .123.972 1 0 0 649 0 0 0 649 0 0 0 0 1 .147	0 0 0 52.818 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 8.538 88.538 88.538 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644 3.371 924	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 -1.046 1.171.226 17.217	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 2.191.898 998.695 7.392 116.309	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.61 444.336 855.275 539 0 0 -744 0 6.372 6.396 -5.021 4.964	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 0	3.040.137 0 27.757.69 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796 320.652
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor	935.884 (27.048.255 982.455 50.245.275 6.121.825 (12.190.546 6.343.085 19.601 10.49.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.475.827 (2.070.094 2.922.646 312.437	## 638 0 0 0 75.106 5 113.165 6 9.387 5 0 0 8 277.640 9 84.797 8 4.444.285 7 1.457.137 7 1.457.137 1 2.987.148 1 17.944 0 64 2 2.713 0 0 7 22.713 0 0 1 1.139 1 0 0	7799 0 2.330 34.850 4.234 4.234 0 0 0 11.219 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 0 19.067 -570 0	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 .050.917 2 .123.972 2 .123.972 0 0 0 649 0 0 0 649 0 0 1 .1.147	0 0 0 52.818 0 0 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 0 16.012 213.984 88.538 86.538 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644 3.371 924	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.8852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 35.823 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 18.896 0 2.191.898 998.695 7.392 116.309	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 0 	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione osoftware Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Convention e comunicazione interna Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici	935.884 (27.048.255 982.456.25 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.343.085 19.601 507.971 1.049.393 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094 2.922.646 312.437 192.732	## 638 ## 638 ## 75.106 ## 75.106 ## 75.106 ## 75.106 ## 75.606 ## 7.934 ## 7.934 ## 7.934 ## 12.987.148 ## 17.944 ## 12.987.148 ## 17.944 ## 17.944 #	7799 0 2.330 0 34.850 4.234 0 0 0 11.219 0 28.791 1.751.421 28.266 649 200 0 0 19.067 -570 0 14.087	492	2 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 1 .050.917 2 .123.972 2 .123.972 2 .123.972 0 0 0 649 0 0 0 649 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2.191 0 417.665 0 476.079 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 -1.046 1.171.226 17.217	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.611 444.336 855.275 539 0 -744 0 6.372 6.396 -5.021 4.964	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 3.078 0 0 21.688	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796 320.652
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e foza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione locali Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggio Servizi immobiliari Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici Altre spese	935.884 (27.048.255 982.450 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.121.825 (3.3.086 19.601 507.971 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.2070.094 2.922.646 312.437 192.732 30.774.208 5.084.989 4.527.704	## 638 0 0 0 0 75.106 6 9.387 5 0 0 8 9.387 5 0 0 8 277.640 1 7.934 1 7.934 1 7.944 1	779 0 2.330 34.850 4.234 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066 1.469.355 28.426 649 200 0 0 19.067 -570 0 14.087	492	2 0 0 0 0 0 0 0 7 140.663 7 0 0 0 0 0 2 591.661 0 0 2 591.697 2 123.972 2 0 0 649 0 0 0 649 0 0 1 .1050.917 2 .123.972 2 0 1 .1050.917 2 .123.972 1 0 0 1 .1050.917 2 .123.972 1 0 0 1 .1050.917 2 .123.972 2 .123.972 1 0 0 1 .1050.917 2 .123.972 2 .123.97	0 0 0 52.818 65.006 4.847 13.541 0 0 35.904 88.538 88.538 88.538 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644 3.371 924	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 -1.1046 1.171.226 17.217 1.575 0 137.674 -1.090 0	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 0 18.896 0 2.191.898 998.695 7.392 116.309 0 1.239.479 0	92.839 0 18.053 0 131.693 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.61 444.336 855.275 539 0 0 -744 0 -744 0 6.372 6.396 -5.021 4.964	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 3.078 0 0 2.265.406 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.767 13.100.126 123.430 0 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796 320.652 30.774.208 6.776.347 4.556.053 316
Spese locali per reception Spese locali per pulizia e smaltimento rifiuti Contratti igiene mani Energia e forza motrice Acqua Riscaldamento locali Oneri acc. imm. in affitto da terzi foresterie Spese Condominiali centri comm. con iva Telefonia Spese di rappresentanza Trasporto e spedizioni Spese formazione personale Manutenzione Hardware e Software Manutenzione hardware, impianti ICT Manutenzione software Manutenzione mobili, macchine, impianti Altre manutenzioni Spese per servizi di logistica Servizi ausiliari Traslochi e facchinaggi Traslochi e facchinaggi Servizi immobiliari Spese di viaggio Convention e comunicazione interna Spese di pubblicità, marketing e sponsor Gestione valori e denaro contante e servizi bancari elettronici Altre spese Spese postali	935.884 (27.048.254 982.455 50.245.275 2.372.306 6.121.825 (2.372.306 6.343.085 19.607 1.049.399 52.496.318 7.617.597 44.878.721 20.215.455 13.058.351 1.020 1.475.827 (2.070.094 2.922.646 312.437 192.732 30.774.208 5.084.989 4.527.704 556.965	## 638 0 0 0 0 75.106 6 9.387 5 0 0 8 9.387 5 0 0 8 277.640 1 7.934 1 7.934 1 7.944 1	779 0 2.330 2.330 34.850 4.234 0 0 0 11.219 792 0 28.791 1.751.421 282.066 649 200 0 0 0 19.067 -570 0 14.087 1.271 0 12.816	492	2 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 52.818 65.006 4.847 13.541 0 0 16.012 213.984 88.538 88.538 6.215 1.197 0 4.072 0 68.566 341.644 3.371 924 0 112.222 1.015 0	2.191 0 417.665 0 22.151 28.133 0 0 75.430 8.490 6.852 255.667 62.717 53.304 9.413 1.070.941 24.612 0 35.823 0 -1.046 1.171.226 17.217 1.575 0 137.674	2.012.255 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 313.509 10.298 147.299 653.173 40.718.779 40.718.779 11.795.563 28.923.216 463.148 -13.223 122.145 0 18.896 0 2.191.898 998.695 7.392 116.309 0 1.239.479 0	92.839 0 18.053 0 0 0 0 0 0 105.840 0 32.507 4.000 1.299.61 444.336 855.275 539 0 0 -744 0 6.372 6.396 -5.021 4.964 0 14.063 -5.021 14.063	-559 0 100.937 0 57.255 0 62.583 0 294.392 0 3.427 15.329 2.265.406 681.855 1.583.551 80.059 1.942 0 3.078 0 0 -77 0 0	3.040.137 0 27.757.169 982.450 51.288.114 2.400.249 6.226.081 0 12.190.548 8.094.426 47.115 714.099 2.394.287 109.383.574 24.223.102 85.160.472 21.887.67 13.100.126 123.430 1.574.822 0 4.335.885 5.912.811 336.796 320.652

Informazioni sul conto economico (Segue)

Costi per godimento di beni di terzi

La voce comprende costi per:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Fitti passivi per locazioni immobili	363.580.590	394.953.172	-31.372.582
Noleggio auto	2.975.527	3.185.128	-209.601
Noleggio macchine e software ICT	25.111.132	17.541.612	7.569.520
TOTALE	391.667.249	415.679.912	-24.012.663

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.

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

(Importi espressi in unità di €)

		REPUBBLICA	REPUBBLICA		GRAN					NEW	
	ITALIA	CECA	SLOVACCA	UNGHERIA	BRETAGNA	POLONIA	ROMANIA	GERMANIA	SINGAPORE	YORK	TOTALE
Fitti passivi per locazioni immobili	313.677.976	1.458.738	228.842	1.024.709	5.242.640	1.089.152	3.523.578	35.556.684	851.115	927.156	363.580.590
Noleggio auto	1.347.089	11.815	5.034	27.592	0	0	0	1.583.997	0	0	2.975.527
Noleggio macchine e software ICT	15.685.380	51.995	16.592	42.071	935.946	35.232	0	8.084.430	219.806	39.680	25.111.132
TOTALE	330.710.445	1.522.548	250.468	1.094.372	6.178.586	1.124.384	3.523.578	45.225.111	1.070.921	966.836	391.667.249

Costi per il personale

La voce è composta da:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONE
Salari e stipendi	385.328.928	389.247.974	-3.919.046
Oneri sociali	102.275.019	99.980.656	2.294.363
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.252.487	1.438.495	-186.008
Accantonamento al fondo di quiescenza e simili	12.502.008	11.301.227	1.200.781
Altri costi del personale	88.602.867	192.342.654	-103.739.787
Versamenti ai fondi di previdenza compl. est.	16.143.974	16.559.765	-415.791
Costi der. accordi di pagam. propri strum. Patrim.	620.542	359.278	261.264
Piani di incentivazione	15.292.969	135.468.652	-120.175.683
Premi di anzianità	8.906	1.317	7.589
Altri benefici al personale	30.536.721	18.895.692	11.641.029
Costo del personale distaccato	8.250.347	7.691.034	559.313
Lavoro interinale	1.945.147	1.507.682	437.465
Spese per amministratori	241.790	209.790	32.000
Emolumenti ai sindaci	124.634	101.453	23.181
Buoni pasto	5.791.072	6.354.937	-563.865
Polizze assicurative per dipendenti	8.711.660	7.144.828	1.566.832
Altri costi del personale: altri	935.105	-1.951.773	2.886.878
Recupero costi del personale	-10.991.827	-11.125.164	133.337
Recupero costi per personale distaccato	-8.674.364	-8.656.628	-17.736
Recupero Compensi Amministratori	-88.345	-62.435	-25.910
Altri rimborsi del personale	-2.229.118	-2.406.101	176.983
Recupero costi capitalizzati	-69.764.845	-63.893.032	-5.871.813
TOTALE	509.204.637	619.292.810	-110.088.173

Il decremento della voce "Costi per il personale" (€ -110.888.173) è principalmente riconducibile all' accantonamento effettuato nell'esercizio 2016 del Piano esodi in Italia e Germania per i dirigenti e gli impiegati (€ 135.468.652) .

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

(Importi espressi in unità di €)

		REPUBBLICA			REGNO					NEW	
	ITALIA		SLOVACCHIA	UNGHERIA	UNITO	POLONIA	ROMANIA		SINGAPORE	YORK	TOTALE
Salari e stipendi	191.820.869	6.225.427	2.136.083	5.906.879	8.638.625	10.301.451	22.706.437	130.568.784	2.618.652	4.405.721	385.328.928
Oneri sociali	62.650.476	2.377.457	786.990	1.856.402	2.050.181	1.742.102	5.766.004	23.677.099	354.724	1.013.584	102.275.019
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	1.252.487	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.252.487
Accantonamento al fondo di quiescenza e simili	0	0	0	0	0	17.018	0	12.484.990	0	0	12.502.008
Altri costi del personale	60.265.145	1.994.485	786.056	754.399	2.331.762	1.137.983	3.480.323	14.909.152	827.790	2.115.772	88.602.867
Versamenti ai fondi di previdenza compl. est.	11.465.898	0	0	0	77.176	0	0	4.600.900	0	0	16.143.974
Costi der. accordi di pagam. propri strum. Patrim.	501.678	0	0	0	0	0	0	118.864	0	0	620.542
Piani di incentivazione	17.678.353	3.453	14.788	0	7.103	0	0	-2.410.728	0	0	15.292.969
Premi di anzianità	0	0	0	0	0	0	0	0	8.906	0	8.906
Altri benefici al personale	15.039.220	542.226	137.806	402.888	1.439.499	632.022	976.834	10.293.982	378.118	694.126	30.536.721
Costo del personale distaccato	5.763.651	395.604	322.192	141.744	-131.301	-21.403	546.505	1.233.355	0	0	8.250.347
Lavoro interinale	0	680.218	198.265	12.720	303.934	0	362.583	58.389	246.638	82.400	1.945.147
Spese per amministratori	241.790	0	0	0	0	0	0	0	0	0	241.790
Emolumenti ai sindaci	124.634	0	0	0	0	0	0	0	0	0	124.634
Buoni pasto	2.911.221	145.304	51.322	819	0	212.063	960.887	1.504.786	2.776	1.894	5.791.072
Polizze assicurative per dipendenti	6.273.773	36.562	0	0	544.304	32.193	218.225	209.174	97.453	1.299.976	8.711.660
Altri costi del personale: altri	264.927	191.118	61.683	196.228	91.047	283.108	415.289	-699.570	93.899	37.376	935.105
Recupero costi del personale	-9.886.153	189.559	314.613	-94.140	-105.600	-56.721	-155.330	-1.198.055	0	0	-10.991.827
Recupero costi per personale distaccato	-6.148.572	-354.477	311.476	-94.140	-196.192	-56.721	-701.707	-1.434.031	0	0	-8.674.364
Recupero Compensi Amministratori	-88.345	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-88.345
Altri rimborsi del personale	-3.649.236	544.036	3.137	0	90.592	0	546.377	235.976	0	0	-2.229.118
Capitalizzazione costi interni	-48.157.563	-140.915	-61.896	-124.513	-184.415	0	0	-21.071.220	-24.323	0	-69.764.845
TOTALE	257.945.261	10.646.013	3.961.846	8.299.027	12.730.553	13.141.833	31.797.434	159.370.750	3.776.843	7.535.077	509.204.637

Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti e le svalutazioni su attività materiali ed immateriali determinati per l'esercizio 2017 ammontano ad € 333.704.383.

Il decremento nella voce "Svalutazioni" è riconducibile principalmente alla contabilizzazione nell'esercizio 2016 delle svalutazioni durature su attività legate al Software effettuate a seguito del programma decommissioning. Il decremento della voce "Ammortamenti Attività Immateriali" è legato all'allungamento della vita utile di un perimetro ben definito di licenze installate su infrastrutture VTS per allinearla alla durata del contratto della Società.

Di seguito il dettaglio:

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Ammortamenti Attività materiali	58.310.174	60.501.947	-2.191.773
Amm.to Fabbricati ad uso funzionale	148.271	148.271	0
Amm.to Impianti e macchinari	51.282.200	54.405.655	-3.123.455
Amm.to Attrezzature industriali e commerciali	891.040	944.886	-53.846
Amm.to Altri beni	5.988.663	5.003.135	985.528
Ammortamenti Attività immateriali	255.966.413	286.598.235	-30.631.822
Amm.to Diritti di brevetto ind. e utilizzazione opere d'ingegno	233.069.022	267.246.444	-34.177.422
Amm.to Concessioni, Licenze, Marchi e diritti simili	22.897.391	19.336.340	3.561.051
Amm.to Altre attività immateriali	0	15.451	-15.451
Svalutazioni	19.427.796	219.269.753	-199.841.957
Svalutazione Software	19.374.675	217.773.049	-198.398.374
Svalutazione Crediti	53.121	328.627	-275.506
Svalutazione Impianti e macchinari	0	1.168.077	-1.168.077
TOTALE	333.704.383	566.369.935	-232.665.552

Informazioni sul conto economico (Segue)

Altri accantonamenti

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Oneri per controversie con il personale	-54.158	449.360	-503.518
Altri accantonamenti	-12.322.934	52.400.632	-64.723.566
Acc.to a F.do vertenze Legali	419.468	338.751	80.717
Acc.ti per Altri fondi rischi e oneri	-12.742.402	52.061.881	-64.804.283
TOTALE	-12.377.092	52.849.992	-65.227.084

L'importo negativo di € -12.742.402 è così formato:

- spese previste per rilascio immobili con vincoli contattuali (€ 4.048.245), per sistemazione locali (€ 1.068.000) e a fronte dell'impossibilità di recuperare depositi cauzionali a fronte di contratti di locazione scaduti per € 504.827 e altri accantonamenti per € 174.693;
- accantonamento della nostra Branch Tedesca principalmente a fronte dell'esito della verifica Audit sulle imposte sugli stipendi della ex UGBS per il periodo 2015 - 2016 per un importo totale di € 355.941;
- rilasci di accantonamenti che non verranno più utilizzati per € 18.894.108: il predetto importo è formato principalmente dal rilascio della termination fees con Accenture per € 11.809.968, dal rilascio dell'accantonamento a fronte della verifica fiscale dell'Agenzia delle Entrate per € 1.591.085 e dal rilascio dell'IVA accantonata sul progetto Link della nostra branch tedesca per € 3.516.330.

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 (€ 34.603.302);
- 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.

La riduzione della voce "Altri oneri diversi" è legata principalmente al costo che si è sostenuto nel 2016 verso 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 €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
IVA indetraibile	34.603.302	41.824.338	-7.221.036
Imposte indirette e tasse	6.712.550	14.664.218	-7.951.668
Imposta di registro	3.178.345	3.811.166	-632.821
Tassa rifiuti solidi urbani	1.160.876	1.525.301	-364.425
Imposta di bollo	36.576	31.181	5.395
Altre imposte indirette e tasse	2.336.753	9.296.570	-6.959.817
Rettifiche migliorie su beni di terzi	15.257.865	17.120.987	-1.863.122
Iniziative sociali	18.081	31.448	-13.367
Contributi associativi	112.434	186.891	-74.457
Perdite su cambi	5.923.016	2.388.787	3.534.229
Altri oneri diversi	2.387.352	57.651.589	-55.264.237
TOTALE	65.014.600	133.868.258	-68.853.658

Proventi finanziari

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

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Dividendi	1.830.000	300.000	1.530.000
Interessi attivi su c/c bancari	2.462	2.279	183
Interessi attivi su depositi cauzionali	4.387	59.926	-55.539
Altri proventi finanziari	768.118	1.048.208	-280.090
TOTALE	2.604.967	1.410.413	1.194.554

La voce "Dividendi comprende" il dividendo ricevuto dalla partecipazione nella joint venture V-TServices S.p.A € 300.000 e da UNI IT Srl per € 1.530.000. La voce "Altri proventi finanziari" comprende 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 2017. L'esigenza di liquidità media mensile 2017 è stata di € 1.420.833.333 ad un tasso medio dello -0,362% (negativo).

(Importi espressi in unità di €)

	31.12.2017	31.12.2016	VARIAZIONI
Interessi passivi su finanziamenti	-2.528.341	-596.779	-1.931.562
Interessi di mora	27.315	55.163	-27.848
Commissioni passive su c/c bancari	581.273	426.779	154.494
Commissioni passive su fideiussioni	1.177.275	972.770	204.505
Altri oneri finanziari	18.008.415	-269	18.008.684
Perdite su cessioni da attività finanziarie	8.120.166	0	8.120.166
TOTALE	25.386.103	857.664	24.528.439

Nella voce "Altri oneri finanziari" è stata contabilizzata la rinuncia dell'esercizio della Put di € 18.000.000 nella joint venture con ES SSC S.p.A..

Risultato delle attività cessate

Nel 2016 erano indicati i valori relativi alla vendita della partecipazione P4 CARDS a SIA S.p.A..

Imposte sul reddito dell'esercizio

(Importi espressi in unità di €)

	IRES	IRAP	TOTALE
IMPOSTE CORRENTI	8.514.951	0	8.514.951
VARIAZIONE IMPOSTE CORRENTI ESERCIZI PRECEDENTI	3.991.682	-5.295.811	-1.304.129
IMPOSTE ANTICIPATE	14.167.931	15.517	14.183.448
IMPOSTE DIFFERITE	0	0	0
TOTALE 31.12.2017	26.674.564	-5.280.294	21.394.270

La perdita Ires dell'esercizio pari a € 12.949.500 è riportata tra le imposte anticipate in quanto non è immediatamente recuperabile.

La voce "Imposte Correnti" di € 8.514.951 accoglie le imposte correnti delle branches estere.

La voce "Variazione imposte correnti esercizi precedenti" include tra l'altro anche il rimborso di € 2.650.612 relativo a crediti per imposte estere.

Informazioni sul conto economico (Segue)

Riconciliazione tra onere fiscale teorico e onere fiscale effettivo di bilancio

IRFS 24%	(importi espressi in migliaia di €)

Utile/perdita risultante dal conto economico al lordo delle imposte	29.863
Tasso teorico applicabile	24,0%
Imposte teoriche	-7.167
Effetti fiscali derivanti da	
Ricavi non tassabili - differenze permanenti	419
Altri ricavi tassabili - differenze permanenti	0
Costi fiscalmente non deducibili - differenze permanenti	-11.878
Altri costi detraibili - differenze permanenti	43
Altre differenze - rettifica aliquota imposte differite	0
Altre differenze - rett.aliquota imp.differite es. precedenti	0
Altre differenze	-8.091
Imposte sul reddito registrate in conto economico	-26.674

IRAP 4,82%	(importi espressi in migliaia di €)
------------	-------------------------------------

Differenza tra componenti positivi e componenti negativi	615.530
Tasso teorico applicabile	4,82%
Imposte teoriche	-29.669
Effetti fiscali derivanti da	
Ricavi non tassabili - differenze permanenti	520
Altri ricavi tassabili - differenze permanenti	-3.147
Costi non rilevanti - differenze permanenti	-818
Altri costi detraibili - differenze permanenti	35.700
Altre differenze - rettifica aliquota imposte differite	0
Altre differenze - rett.aliquota imp.differite es. precedenti	0
Altre differenze	2.694
Imposte sul reddito registrate in conto economico	5.280

Prospetto analitico della redditività complessiva

VOCI	IMPORTO LORDO	IMPOSTA SUL REDDITO	IMPORTO NETTO
Utile (Perdita) d'esercizio	29.863.327	-21.394.270	8.469.057
Altre componenti reddituali senza rigiro a conto economico			
Attività materiali			
Attività immateriali			
Piani a benefici definiti	21.880.746	-5.343.393	16.537.353
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:			
a) variazioni di <i>fair value</i>			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
Differenze di cambio:			
a) variazioni di valore			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
Copertura dei flussi finanziari:			
a) variazioni di <i>fair value</i>			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
Attività finanziarie disponibili per la vendita:			
a) variazioni di <i>fair value</i>			
b) rigiro a conto economico			
- rettifiche da deterioramento			
- utili/perdite da realizzo			
c) altre variazioni			
Attività non correnti in via di dismissione:			
a) variazioni di <i>fair value</i>			
b) rigiro a conto economico			
c) altre variazioni			
Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto:			
a) variazioni di <i>fair value</i>			
b) rigiro a conto economico			
- rettifiche da deterioramento			
- utili/perdite da realizzo			
c) altre variazioni			
Totale altre componenti reddituali	21.880.746	-5.343.393	16.537.353
Redditività complessiva	51.744.073	-26.737.663	25.006.410

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 31.12.2016.

Stato Patrimoniale Riclassificato al 31.12.2016	(Importi espi in milioni
	111 111111011

ATTIVO	
Cassa e disponibilità liquide	1.852
Attività finanziarie di negoziazione	14.026
Crediti verso banche	22.349
Crediti verso clientela	213.237
Investimenti finanziari	108.374
Coperture	8.160
Attività materiali	2.341
Avviamenti	-
Altre attività immateriali	5
Attività fiscali	12.005
Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	7.439
Altre attività	4.400
TOTALE DELL'ATTIVO	394.188

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	
Debiti verso banche	44.381
Raccolta da clientela e titoli	279.648
Passività finanziarie di negoziazione	14.557
Passività finanziarie valutate al fair value	2.103
Coperture	8.920
Fondi per rischi ed oneri	3.407
Passività fiscali	162
Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione	3
Altre passività	8.310
Patrimonio netto:	32.697
- capitale e riserve	43.718
- riserve di valutazione (attività disponibili per la vendita -	
copertura dei flussi finanziari - su piani a benefici definiti)	439
- utile (perdita) netto	-11.460
Totale del passivo e del patrimonio netto	394.188

Conto Economico Riclassificato - Esercizio 2016	(Importi espressi in milioni di €)
Interessi netti	3.693
Dividendi e altri proventi su partecipazioni	1.173
Commissioni nette	3.574
Risultato netto dell'attività di negoziazione	360
Saldo altri proventi/oneri	110
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	8.910
Spese per il personale	-3.298
Altre spese amministrative	-2.839
Recuperi di spesa	586
Rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali	-134
Costi operativi	-5.685
RISULTATO DI GESTIONE	3.225
Rettifiche nette su crediti e su accantonamenti per garanzie e impegni	-10.379
RISULTATO NETTO DI GESTIONE	-7.154
Altri oneri e accantonamenti	-1.501
Oneri di integrazione	-1.163
Profitti (Perdite) netti da investimenti	-1.444
UTILE (PERDITA) LORDO DELL'OPERATIVITÀ CORRENTE	-11.262
Imposte sul reddito dell'esercizio	-198
Rettifiche di valore su avviamenti	-
UTILE (PERDITA) NETTO	-11.460

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.

	31.12.2017					
	SOCIETÀ CONTROLLANTE	SOCIETÀ CO	NTROLLATE	SOCIETÀ CONTROLLATE DA CONTROLLANTE	ALTRE SOCIETÀ	
			UNICREDIT BUSINESS INTEGRATED SOLUTIONS	ALTRE PARTI		
STATO PATRIMONIALE	UNICREDIT	UNI IT	AUSTRIA G.m.B.H.	CORRELATE	ALTRE	
ATTIVO						
Partecipazioni	0	510.000	49.647.961	1.000	4.523.645	
ATTIVITÀ NON CORRENTI	0	510.000	49.647.961	1.000	4.523.645	
Crediti commerciali	198.125.922	4.345	27.348.052	185.889.510	126.643.974	
Attività fiscali correnti	31.324	0	0	0		
Altre attività correnti	4.969.237	13.207	0	0	0	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	287.476.191	0	0	89.260.729	0	
ATTIVITÀ CORRENTI	490.602.674	17.552	27.348.052	275.150.239	126.643.974	
TOTALE ATTIVO	490.602.674	527.552	76.996.013	275.151.239	131.167.619	
Debiti finanziari correnti	-1.399.828.778	0	0	0	0	
Debiti commerciali	-23.862.185	-347.758	-4.426.747	-172.051.945	-17.502.691	
Altre passività correnti	-209.739	0	-79	0	0	
PASSIVITÀ CORRENTI	-1.423.900.702	-347.758	-4.426.826	-172.051.945	-17.502.691	
TOTALE PASSIVO	-1.423.900.702	-347.758	-4.426.826	-172.051.945	-17.502.691	

Altre informazioni (Segue)

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..

(Importi espressi in unità di €)

		31.12.2017						
	SOCIETÀ CONTROLLANTE	SOCIETÀ CO	NTROLLATE	SOCIETÀ CONTROLLATE DA CONTROLLANTE	ALTRE SOCIETÀ			
			altre parti					
CONTO ECONOMICO	UNICREDIT	UNI IT	AUSTRIA G.m.B.H.	CORRELATE	ALTRE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi	1.482.244.687	161.742	70.227.562	831.292.352	53.725.255			
Altri ricavi e proventi	-11.674.495	0	0	0	0			
Totale valore della produzione	1.470.570.192	161.742	70.227.561	831.292.352	53.725.255			
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-62	0	0	0	0			
Costi per servizi	-8.969.051	-2.461.380	-31.270.166	-82.649.980	-553.648.048			
Costi per godimento di beni di terzi	-19.405.642	0	0	0	0			
Costi per il personale	-1.519.584	386.467	2.260.058	-10.613.687	-21.561.440			
Oneri diversi di gestione	95.676	0	0	0	0			
Totale costi della produzione	-29.798.663	-2.074.913	-29.010.108	-93.263.667	-575.209.488			
Proventi finanziari	1.841	1.530.000	0	624	300.000			
Oneri finanziari	1.128.142	0	0	-260.669	0			
Totale proventi/oneri finanziari	1.129.983	1.530.000	0	-260.045	300.000			

Pubblicità 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:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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 2017, 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.

TIPOLOGIA DI SERVIZI	SOGGETTO CHE HA EROGATO IL SERVIZIO	DESTINATARIO DEL SERVIZIO	COMPENSI
Revisione contabile del Bilancio d'esercizio e limitate procedure		UniCredit Business Integrated	
di verifica sulle situazioni contabile trimestrali e semestrale	DELOITTE & TOUCHE S.p.A.	Solutions S.C.p.A.	484.209
		UniCredit Business Integrated	
Altri servizi	DELOITTE & TOUCHE S.p.A.	Solutions S.C.p.A.	30.000
		UniCredit Business Integrated	
Altri servizi non Audit	DELOITTE NETWORK	Solutions S.C.p.A.	4.255.935

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 è riconoscibile la seguente tipologia di strumento:

• Equity-settled share based payment che prevedono la corresponsione di azioni.

Alla 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 è 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 specifiche soglie di profittabilità, patrimonio e liquidità 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 maturazione differenti da condizioni di mercato):
- Employee share ownership plan (ESOP Let's share) che offre 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 stabilite dal regolamento del piano;
- Long term incentive 2017-2019 che offre a selezionati executive e risorse chiave del Gruppo un incentivo basato al 100% su azioni ordinarie UniCredit, soggette ad un differimento triennale e a condizioni di malus e clawback, per quanto legalmente applicabili, secondo quanto stabilito dal regolamento del piano. Il piano è strutturato su un periodo di performance di 3 anni, coerentemente con il nuovo piano strategico di UniCredit e prevede l'attribuzione di un unico "premio" basato su condizioni di accesso di profittabilità, liquidità, capitale e posizione di rischio e su un set di condizioni di performance focalizzate su target di Gruppo, allineate al piano Transform 2019.

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 cosiddetti golden parachute (severance) 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 maturazione.

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 maturazione.

Gli effetti economici e patrimoniali del piano verranno contabilizzati durante il periodo di maturazione degli strumenti. Nel corso del 2017 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% (condizioni di maturazione che non includono quelle di mercato).

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 sono ripartiti in funzione della durata dei piani.

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.

Altre informazioni (Segue)

Group Executive Incentive System "Bonus Pool 2016" - Shares

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

	AZIONI ASSEGNATE GROUP EXECUTIVE INCENTIVE SYSTEM - BONUS POOL 2016					
	RATA (2019)	RATA (2020)	RATA (2021)	RATA (2022)		
Data assegnazione valore economico bonus opportunity	09-feb-2016	09-feb-2016	09-feb-2016	09-feb-2016		
Data di risoluzione del Board (per definizione numero azioni)	13-mar-2017	13-mar-2017	13-mar-2017	13-mar-2017		
Inizio periodo di maturazione	01-gen-2016	01-gen-2016	01-gen-2016	01-gen-2016		
Scadenza periodo di maturazione	31-dic-2016	31-dic-2018	31-dic-2019	31-dic-2020		
Prezzo di mercato azione UniCredit [€]	13,057	13,057	13,057	13,057		
Valore economico delle condizioni di maturazione [€]	-0,231	-0,562	-0,993	-1,421		
Valore unitario performance share alla promessa [€](*)	12,826	12,495	12,064	11,636		

^(*) I medesimi valori unitari sono utilizzati per la quantificazione degli oneri connessi ad accordi di pagamento basati su propri strumenti patrimoniali per la liquidazione di golden parachute.

Group Executive Incentive System 2017 (Bonus Pool)

Il nuovo sistema incentivante 2017 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'allocazione 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 reguisiti 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 2017)

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 2016.

Valutazione Free Share ESOP 2017

	FREE SHARE
Data di assegnazione delle free share ai dipendenti del Gruppo	31-lug-2017
Inizio periodo di maturazione	31-lug-2017
Scadenza periodo di maturazione	31-lug-2018
Fair value unitario delle free share [€]	17,00

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 2017 prevede l'utilizzo di azioni da reperire sul mercato.

1.2.5 Long Term Incentive Plan 2017-2019

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, definiti sulla base della tipologia di beneficiario, ognuno dei quali può presentare da una a quattro rate di pagamenti in azioni differiti secondo l'intervallo temporale definito dal regolamento del piano.

	AZIONI ASSEG	AZIONI ASSEGNATE GROUP LONG TERM INCENTIVE PLAN 2017-2019					
	RATA (2020)	RATA (2022)	RATA (2023)				
Data assegnazione valore economico bonus opportunity	09-gen-2017	09-gen-2017	09-gen-2017	09-gen-2017			
Data di risoluzione del Board (per definizione numero azioni)	09-gen-2017	09-gen-2017	09-gen-2017	09-gen-2017			
Inizio periodo di maturazione	01-gen-2017	01-gen-2017	01-gen-2017	01-gen-2017			
Scadenza periodo di maturazione	31-dic-2019	31-dic-2020	31-dic-2021	31-dic-2022			
Prezzo di mercato azione UniCredit [€]	13,816	13,816	13,816	13,816			
Valore economico delle condizioni di maturazione [€]	-0,563	-0,995	-1,425	-1,853			
Valore unitario performance share alla promessa [€]	13,253 12,821 12,3						

B. INFORMAZIONI DI NATURA QUANTITATIVA

2. Altre informazioni

Effetti sul Risultato Economico

Rientrano nell'ambito di applicazione della normativa IFRS2 tutti gli Share-Based Payment assegnati successivamente al 7 novembre 2002 con termine del periodo di maturazione successivo all'1 gennaio 2005.

Effetti patrimoniali ed economici connessi a pagamenti basati su azioni

(Importi espressi in migliaia di €))

	31.12.	2017	31.12.2	2016
	COMPLESSIVO	PIANI VESTED	COMPLESSIVO	PIANI VESTED
Costi	1.553		1.007	
- relativi a Piani Equity Settled	1.374		359	
- relativi a CashSettled	179		648	
- Somme pagate a UniCredit S.p.A. relative a piani vested		1.292		3.730
- Somme pagate ai dipendenti relative a piani Cash Settled		550		1.836
- Debito maturato verso UniCredit S.p.A.	4.488	-	4.414	-
- Debito maturato verso i dipendenti relativo a piani di Cash Settled	1.268	-	1.753	-

Personale

LIVELLI	ITALIA	REPUBBLICA CECA	GERMANIA	UNGHERIA	POLONIA	ROMANIA	SLOVACCHIA	REGNO UNITO	SINGAPORE	NEW YORK	TOTALE COMPLESSIVO
Dirigenti	15										15
Full time	15										15
Quadri	322	5	139	9	4	2	1	9			491
Full time	319	5	135	9	3	2	1	9			483
Part time	3		4		1						8
Restante personale	3.315	347	1.962	167	509	1.516	105	96	43	42	8.102
Full time	2.967	308	684	165	494	1.456	103	93	43	42	6.355
Part time	348	39	1.278	2	15	60	2	3			1.747
Totale complessivo	3.652	352	2.101	176	513	1.518	106	105	43	42	8.608

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 componeneti del Consiglio di amministrazione.

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

COMPENSI AMMINISTRATORI E SINDACI	31.12.2017
Compensi agli Amministratori	241.790
Compensi ai Sindaci	93.221
TOTALE	335.011

Massimizzazione del valore di banca commerciale.



Continuiamo a massimizzare il valore della banca commerciale per aumentare la produttività. Le nostre attività in Europa Occidentale beneficiano del rinnovamento del network con nuovi modelli di servizi per i clienti retail e le PMI, e di una solida strategia multicanale. Abbiamo ulteriormente rafforzato le nostre posizioni di leadership in CEE e CIB, mantenendo una grande attenzione al rischio.

Relazioni e delibere

Relazione del Collegio Sindacale	100
Relazione della Società di revisione	107
Avviso di convocazione dell'Assemblea	111

Relazione del Collegio Sindacale

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE AL BILANCIO D'ESERCIZIO AL 31 DICEMBRE 2017 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 2017 abbiamo svolto nei confronti della Società 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

- II Collegio ha vigilato sull'osservanza della Legge e dello Statuto e sul rispetto dei Principi di corretta amministrazione.
- Nel corso del 2017 il Collegio ha partecipato:
 - all'assemblea ordinaria degli azionisti tenutasi in data 10 aprile 2017;
 - all'assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti tenutasi in data 31 ottobre 2017;
 - 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 e 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.

 II Collegio ha periodicamente ottenuto informazioni sull'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza della Societàin merito alle attività organizzative e procedurali prescritte dal D.Lgs. n. 231/2001 e ha esaminato la relazione annuale predisposta dall'Organo, il quale 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 2017 ha rilasciato un parere ai sensi dell'art.2389, comma 3,c.c..

Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

- Il Collegioha 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 e al modello di business nelle varie fasi di evoluzione.
- IlCollegio 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 ha osservazioni da riferire.

Rapporti con la Società di Revisione

- IlCollegio 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 2017 non hanno evidenziato
 criticità o anomalie che possano giustificare richiami di informativa o rilievi nella lettera
 all'Assemblea dei Soci.

Relazione del Collegio Sindacale (Segue)

La relazione di revisione al bilancio di esercizio 2017 datata 19 marzo 2018 riporta:

"A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2017, 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".

"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 2017 ed è redatta in conformità alle norme di legge".

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.
- II Collegio ha costantemente vigilato sulle verifiche effettuate dalla "Regulatory
 Authority" indirettamente sulla Società e, in particolare, sugli accertamenti
 ispettivi condotti dalla Banca Centrale Europeasu UniCredit S.p.A., UniCredit
 Bank AG, UniCredit Bank Austria AG, verifiche che coinvolgono la Società solo in
 quanto principale IT service provider delle stesse.
- Il Collegio ha partecipato alle riunioni del Comitato per i Controlli Interni & Rischi nel corso dell'esercizio 2017 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.
- II 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 2017 e, sulla base delle evidenze relative ai rischi manifesti, si evidenzia che, nonostante

unlieve incremento degliincidenti, si è avuta una buona resilienza del sistema. Il sistema di controllo dei rischi operativi in UBIS è stato giudicato dal Risk Management, secondo la metodologia definita dalla Capogruppo, "pienamente adeguato" e "buono" dall' Internal Audit. È proseguita l'attività di monitoraggio, convalida, sollecito e supporto per la chiusura degli Audit interni.

 II 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 2017 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 2017redatto dall'organo amministrativo, che risulta costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dal Prospetto della Redditività Complessiva, dal Prospetto delle Variazioni del Patrimonio Netto, dal Rendiconto Finanziario (elaborato applicando il "metodo indiretto"), dalla Nota Integrativa e corredato dalla Relazione di Gestione,messo a disposizione nei termini di cui all'art. 2429 C.C. e approvato nella sua versione definitiva nella seduta consiliare del 5 febbraio 2018. Il progetto di bilancio riporta un utile di esercizio pari ad € 8.469.057e un Patrimonio netto pari ad €357.036.129.

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 ha osservazioni particolari da riferire.

Il Collegio sottolinea in particolare che:

- o gli schemi di stato patrimoniale e conto economico sono conformi agli IAS/IFRS e alle disposizioni del codice civile;
- o nella nota integrativa sono stati indicati i criteri di valutazione seguiti e risultati conformi alla legge;
- o 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 31.12.2017; la nota/

Relazione del Collegio Sindacale (Segue)

- integrativa e la relazione sulla gestione hanno il contenuto previsto dalla legge e sono formulati con chiarezza e completezza;
- o la relazione sulla gestione fornisce adeguate informazioni sui principali rischi e incertezze di natura organizzativa e funzionale;
- o non risulta che gli Amministratori abbiano fatto ricorso alla deroga di cui all'art. 2423, 4º comma, c.c.;

e pertanto il bilancio risponde ai fatti alle informazioni di cui ha 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.

Irapporti 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 né esposti da parte di terzi.

Considerazioni conclusive

Signori Soci, avendo ricevuto nei termini di legge il Bilancio d'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 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, altresi, ricevuto la Relazione della Società di Revisione con giudizio senza rilievi ed eccezioni, il

li 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."

Milsus, 22 mm 2018

Mulethi Franco Micheletti

Troucus co ellejeu Francesca Muserra

UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. · Bilancio d'esercizio 2017 105

Relazione della Società di revisione



Deloitte & Touche S.p.A. Via Tortona, 25 20144 Milano Italia

Ter: +39 02 83322111 Fax: +39 02 83322112 www.deloitte.it

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D. LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

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

RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. (la Società) costituito dalla situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2017, dal conto economico, dalla redditività complessiva, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa che include anche la sintesi dei più significativi principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2017, 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.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile dei bilancio d'esercizio della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione dei bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

2

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a
 comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta
 a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro
 giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al
 rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non
 intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali,
 rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del
 presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale
 esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi
 significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In
 presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di
 revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a
 riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate
 sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze
 successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo
 complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi
 sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Deloitte.

RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10

Gli Amministratori di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2017, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. al 31 dicembre 2017 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

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 2017 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

Stefano Merlo

Milano, 19 marzo 2018

Avviso di convocazione dell'Assemblea

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. nella riunione del 5 febbraio 2018 e successivamente del 6 marzo 2018 ha convocato, ai sensi dell'art. 2366 C.C., l'Assemblea Ordinaria e Straordinaria degli Azionisti della medesima Società, in unica convocazione per il giorno 9 aprile 2018 presso la Direzione Generale di UniCredit S.p.A., Piazza Gae Aulenti 3, Milano con il seguente

ORDINE DEL GIORNO

Assemblea Ordinaria:

- 1) Approvazione, ai sensi dell'art. 2364 c.c., del Bilancio al 31.12.2017 e relativa destinazione dell'utile;
- 2) Nomina del Membri e del Presidente del Collegio Sindacale per il triennio 2018-2020;
- 3) Determinazione del compenso dei Sindaci;
- 4) Integrazione dell'incarico della revisione legale dei conti.

Assemblea Straordinaria

1) Modifiche statutarie

Deliberazioni dell'Assemblea

Deliberazioni dell'Assemblea ordinaria e straordinaria di UniCredit Business Integrated Solutions S.C.p.A. tenutasi il 9 aprile 2018.

L'Assemblea ordinaria ha deliberato:

- di approvare il Bilancio al 31 dicembre 2017 che chiude con un utile di esercizio di € 8.469.057. 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 8.469.057 come segue:
 - alla Riserva Legale: Euro 423.453;
 - alla Riserva Straordinaria: Euro 8.045.604;
- di nominare i Membri e il Presidente del Collegio Sindacale per il triennio 2018 2020, nelle persone dei Signori:

BIANCO Roberto, nato a Torino il 21 novembre 1959, Presidente

MUSERRA Francesca, nata a Foggia il 14 maggio 1965, Sindaco effettivo

PAOLILLO Michele nato a Milano il 16 maggio 1953, Sindaco effettivo

RUBAGOTTI Marzio Duilio nato a Brescia il 21 maggio 1965 Sindaco supplente

ALOISI Barbara nata a Cervia (RA) il 6 giugno 1967, Sindaco supplente;

- di attribuire al Collegio Sindacale i seguenti compensi annui lordi:
 - al Presidente € 37.500 (trentasettemilacinquecento);
 - a ciascun Membro Effettivo € 25.000 (venticinquemila);
 - un gettone di presenza pari a € 300 a seduta

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 alla Società.

L'Assemblea straordinaria ha deliberato la modifica dell'art. 1 dello Statuto: "UniCredit Business Integrated Solutions Società consortile per azioni" ha modificato la propria ragione sociale in "UniCredit Services S.C.p.A.".

Creatività copertina e introduzione: UniCredit S.p.A.

Creatività frontespizi: Leagas Delaney

Aprile 2018

