



UniCredit S.p.A.
Sede Sociale: Roma, via Minghetti 17
Direzione Centrale: Milano, piazza Cordusio
Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, codice fiscale e partita IVA n° 00348170101
Iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredito Italiano
Albo dei Gruppi Bancari cod. 3135.1
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi
Capitale sociale: euro 6.683.084.257,50 interamente versato



L'esperienza dell'arte

In occasione della presentazione del nostro Bilancio di Sostenibilità, abbiamo scelto di condividere le esperienze nella promozione della cultura che stiamo vivendo in tutti i paesi in cui operiamo.

Questo nella consapevolezza che solo nei luoghi in cui la cultura è considerata una risorsa strategica si producono e circolano nuove idee, elementi fondamentali per uno sviluppo sociale ed economico sostenibile.

Le immagini che illustrano il Bilancio di Sostenibilità sono tratte proprio dagli eventi realizzati in collaborazione con i nostri partner culturali europei, in primis il Dipartimento Educazione del Castello di Rivoli, Museo d'arte contemporanea.

Si tratta di "esperienze collettive" con l'arte, sia organizzate nell'ambito di progetti di comunicazione interna per i Colleghi del Gruppo e per le loro famiglie, sia dedicate a un pubblico più ampio, svolte nelle piazze cittadine o nei musei.

Le gioiose rappresentazioni che vediamo sono "prodotti" generati dal "pensare con le mani" da parte delle migliaia di persone coinvolte e dimostrano come l'arte favorisca lo sviluppo delle capacità relazionali e cognitive di ognuno di noi, generando energia positiva e favorendo il dialogo.

Ecco perché abbiamo chiamato i nostri progetti "Art brings people together", "Sharing passions" e "Art talks": la cultura offre uno straordinario repertorio di esperienze per esplorare, sperimentare, conoscere, guardare oltre e quindi innovare.



Bilancio di Sostenibilità 2007

Introduzione	5
La cultura della sostenibilità	19
Corporate Governance	27
Le nostre persone	39
I nostri clienti	63
Fornitori	95
Collettività	99
Investitori e mercato	121
Ambiente	127
GRI-G3 index	145
Relazione della Società di revisione	151
Glossario degli acronimi e credits	155



Introduzione

Lettera dell'Amministratore Delegato	6
Report structure	8
Criteri di rendicontazione	8
Processo di rendicontazione	9
Periodo e perimetro di rendicontazione	9
Attestazione esterna	9
Temi rilevanti	9
Profilo di UniCredit Group	10
Un network senza eguali	10
Il modello di business	12
La nostra strategia di marca: la forza di un marchio unico	14
La distribuzione del valore	16

Lettera dell'Amministratore Delegato



“Una sostenibilità autentica comporta un impegno olistico e integrato e richiede l'applicazione coerente e universale dei principi e dei valori nei quali trova fondamento.”

Signori *Stakeholder*,

Le recenti turbolenze all'interno dei mercati globali, le ripercussioni sull'economia, sulle persone e sulle imprese di ogni paese, illustrano chiaramente il motivo per cui crediamo che la sostenibilità debba necessariamente occupare un posto centrale nella nostra filosofia aziendale. Oggi le banche non possono più agire solo in funzione di un profitto transitorio e a breve termine, ma sono chiamate a creare valore sostenibile per i loro clienti, i loro dipendenti, la collettività e per gli altri *stakeholder* con cui interagiscono.

Il Gruppo UniCredit pone grande attenzione alla sostenibilità del proprio *business* già da molto tempo. Esso è consapevole del fatto che, in questo ambito, rimane ancora molto da fare, anche se nel corso del 2007 e nei primi mesi del 2008 sono stati realizzati notevoli progressi. Questo bilancio presenta in dettaglio i progressi che il Gruppo ha compiuto in quest'area così importante.

Naturalmente, il successo, espresso in termini di profitto e remunerazione degli azionisti, è il primo obiettivo che un'azienda deve conseguire per garantire la sostenibilità. Senza il successo, qualsiasi azienda sarebbe in balia del mercato e perderebbe la sua capacità di determinare il proprio futuro. Un'impresa di successo deve continuamente ragionare sulla adeguatezza del proprio modello di *business* per il conseguimento della crescita e del successo finanziario in una prospettiva di lungo termine.

La sostenibilità è tuttavia un progetto multidimensionale che richiede un approccio integrato. Per questa ragione abbiamo ampliato la portata e intensificato la frequenza delle nostre iniziative di sostenibilità in diverse aree. Durante l'ultimo appuntamento del nostro *Leadership Meeting* (workshop annuale che si articola in due giorni), 400 *Top Manager* del Gruppo hanno focalizzato la loro attenzione sui quattro assi che abbiamo identificato come fattori trainanti della nostra sostenibilità: la creazione di valore nel lungo periodo (EVA), la fidelizzazione del cliente, i valori, l'identità e gestione delle risorse umane uniti ad una chiara scelta di *governance*.

Fra i molteplici risultati conseguiti, il 2007 ha visto rinnovarsi l'impegno del nostro Presidente e del Consiglio di Amministrazione nel rafforzamento della nostra struttura di *corporate governance* in linea con le migliori pratiche internazionali. È stata creata una Direzione Compliance dedicata, sono stati compiuti progressi significativi nelle procedure di formalizzazione del nostro approccio alla gestione del rischio reputazionale ed è stato intensificato il dialogo con gli stakeholder. Il Gruppo inoltre ha partecipato ad una lunga serie di iniziative ambientali, riguardanti sia direttamente i suoi comportamenti che quelli di altri attori su cui può esercitare una influenza facendo leva sul suo ruolo di intermediario finanziario.

Poche aziende sono così profondamente coinvolte nella quotidianità delle azioni dei propri clienti come le banche. Ad esse, imprese e privati si affidano per fronteggiare le sfide quotidiane e soddisfare ambizioni di lungo

termine. I loro rapporti si basano sulla fiducia e UniCredit è cosciente del fatto che la sua longevità dipende dalla capacità di creare valore e dare ai suoi clienti la possibilità di "costruire oggi il proprio domani".

L'interdipendenza tra istituti finanziari internazionali, economia globale e tessuto sociale è tale da imporci una *mission* di gran lunga più ambiziosa della semplice remunerazione degli azionisti e l'assistenza ai clienti. La creazione di valore per tutti gli *stakeholder* è per noi un dovere imprescindibile. In quest'ottica va inserita la nostra cooperazione con le comunità all'interno delle quali operiamo e il sostegno al loro sviluppo socio-economico, grazie alla presenza dei nostri Comitati Territoriali. Questa stessa filosofia sottende alle nostre iniziative culturali, concepite proprio per stimolare il dialogo pubblico e non per fungere da diversivo per pochi insider privilegiati.

Per i 180.000 di noi che ricavano il proprio sostentamento diretto dal lavoro presso il Gruppo UniCredit, la sostenibilità continuerà ad essere un tema di vitale importanza. Il legame di noi tutti con l'azienda, con la sua identità e i suoi obiettivi è fondamentale per l'ottenimento di risultati di lungo termine. Crediamo che i nostri dipendenti siano il nostro patrimonio più prezioso e riteniamo di fondamentale importanza la capacità di identificare precocemente i talenti e l'offerta di articolate opportunità di sviluppo e carriera, facendo leva sui vantaggi competitivi della diversità.

Una sostenibilità autentica comporta un impegno olistico e integrato e richiede l'applicazione coerente e universale dei principi e dei valori nei quali trova fondamento.

Ecco perché la "Carta di Integrità" del Gruppo occupa un posto centrale in seno al nostro spirito di identità ed è alla base di tutte le nostre attività. Essa è l'espressione dei nostri valori fondamentali e condivisi: equità, trasparenza, rispetto, reciprocità, fiducia e libertà di azione. La Carta di Integrità è la forza motrice che ci consente di agire da imprenditori continuando ad operare nel rispetto dei nostri colleghi, dei nostri clienti e di tutti i nostri *stakeholder*.

Questo è il primo Bilancio di Sostenibilità che offre uno sguardo globale sul Gruppo UniCredit. Esso è stato strutturato in stretta osservanza dei più recenti standard di rendicontazione GRI-G3. Piuttosto che pubblicare relazioni distinte per ciascuna delle nostre *Legal Entity*, come in passato, abbiamo voluto per la prima volta produrre un documento che riflettesse la nostra idea globale di sostenibilità, analizzando in dettaglio le iniziative e la *governance* con riferimento all'intero Gruppo, indipendentemente dal segmento di mercato o di clientela.

In questo senso siamo particolarmente orgogliosi di presentare per la prima volta dati rilevanti riguardo numerose attività nell'Europa centrale ed orientale. La nostra posizione di *leadership* in un'area caratterizzata da un tasso di crescita particolarmente rapido impone il dovere di promuovere una cultura della sostenibilità nell'Europa centro-orientale. In questo ambito, in un'ottica di lungo termine, il nostro impegno sarà sicuramente premiante.

Nei prossimi mesi, moltiplicheremo i nostri sforzi per raggiungere un livello di rendicontazione che permetta di osservare in maniera ancor più esauriente e dettagliata l'intero perimetro del Gruppo. Il forte impegno ad allineare tutte le nostre attività operative sotto un unico marchio non solo contribuirà ad accrescere la nostra influenza sul mercato, ma ci consentirà anche di armonizzare le nostre iniziative collettive e adottare un approccio comune orientato alla promozione della sostenibilità di tutte le attività che portiamo avanti nel Gruppo.

Cordiali saluti,



Alessandro Profumo
Amministratore Delegato

Guida alla lettura

Il Bilancio di Sostenibilità (“il Bilancio”), approvato dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo UniCredit, descrive le attività svolte nel 2007 da tutto il Gruppo e il legame tra le strategie aziendali e la gestione delle relazioni con i molteplici stakeholder. Come dichiarato negli obiettivi di miglioramento del Bilancio dello scorso esercizio, l’ottava edizione vede l’estensione del perimetro di rendicontazione alle attività svolte in Italia, Germania, Austria, Polonia e nei principali paesi dell’Europa centrale e orientale (con particolare attenzione a Croazia e Turchia).

Criteri di rendicontazione

Il Bilancio è redatto in conformità alle linee guida pubblicate dalla Global Reporting Initiative nel 2006 (GRI-G3). Come richiesto dalle linee guida, a pagina 145 è riportato il “GRI-Index” che sintetizza il contenuto del Bilancio in riferimento agli indicatori GRI.

Le linee guida GRI-G3 possono essere adottate per gradi diversi (C, B e A), che riflettono il livello crescente di applicazione del GRI Reporting Framework al Bilancio di Sostenibilità. Le organizzazioni che ricevono “un’assurance” da parte di un ente terzo, possono aggiungere un “più” (+) al livello conseguito.

Il Bilancio di Sostenibilità 2007 del Gruppo UniCredit rispetta i requisiti G3 previsti per il livello B+.

		2002 In Accordance	C	C+	B	B+	A	A+
Mandatory	Self Declared							
	Third Party Checked							
	GRI Checked							
Optional	Report Externally Assured							
	Report Externally Assured							
	Report Externally Assured							

Processo di rendicontazione

Per i dati non disponibili a livello consolidato, il processo di raccolta dati per ciascuna *Legal Entity* del Gruppo UniCredit è stato condotto utilizzando in modo sistematico le "CSR card", delle schede di raccolta dati create in base a quanto richiesto dal GRI.

Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate, abbiamo incluso esclusivamente grandezze direttamente misurabili, limitando il più possibile il ricorso a stime. I calcoli si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione. Le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali nel Bilancio.

Un importante obiettivo per i prossimi anni è l'ampliamento del perimetro del Bilancio di Sostenibilità grazie alla maggiore standardizzazione delle procedure di raccolta dati, con l'obiettivo di raggiungere il Livello di Applicazione A+ dei principi GRI-G3 entro il 2010.

Periodo e perimetro di rendicontazione

Il periodo di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità, pubblicato annualmente, corrisponde a quello del Bilancio Consolidato 2007, salvo altrimenti indicato.

I dati economici e finanziari riportati nel Bilancio di Sostenibilità sono tratti dal Bilancio Consolidato 2007. I dati di carattere sociale e ambientale nel Bilancio non comprendono le società appartenenti all'ex-Gruppo Capitalia. I dati relativi a clienti, comunità e ambiente che riguardano la Polonia, si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A., mentre quelli concernenti la Croazia si riferiscono unicamente a Zagrebačka banka d.d..

In alcune sezioni del Bilancio si fa riferimento alla fusione con Capitalia, divenuta effettiva il 1° ottobre 2007. Per informazioni più dettagliate sulla fusione, si rimanda al Bilancio Consolidato 2007.

Attestazione esterna

Il presente Bilancio è stato sottoposto alla revisione limitata da parte di KPMG S.p.A. secondo quanto previsto dal principio di revisione *"International Standards on Assurance Engagements 3000: Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information"* emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*. A pagina 151, si trova la relazione di KPMG S.p.A. che descrive le attività svolte e le relative conclusioni.

Temi rilevanti

Le informazioni pubblicate sulla performance sociale, ambientale ed economica sono state identificate in quanto ritenute temi importanti da analizzare. L'approccio utilizzato per la loro selezione è volto ad integrare i risultati dell'analisi condotta internamente con una visione del Gruppo UniCredit dall'esterno.

Stiamo adottando una serie di metodologie con l'obiettivo di identificare i temi più significativi per i nostri stakeholder. Abbiamo focalizzato la nostra attenzione in modo particolare su quanto potenzialmente in grado di influenzare il Gruppo UniCredit sul piano finanziario, sociale o ambientale, concentrando i nostri sforzi sull'identificazione di proposte di miglioramento concrete. In sede di definizione di tali temi, il Gruppo UniCredit ha fatto riferimento in particolare ai seguenti principi:

- **Rilevanza:** per stabilire la rilevanza delle informazioni, è stata utilizzata una combinazione di fattori interni ed esterni,

inclusi i valori e la mission aziendale, le preoccupazioni espresse direttamente dagli stakeholder e gli indicatori più significativi della GRI.

- **Inclusività:** il Gruppo ha identificato i propri stakeholder di riferimento, cercando di spiegare nel Bilancio il modo in cui ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi.
- **Contesto di sostenibilità:** il Bilancio presenta la performance del Gruppo UniCredit rispetto al concetto più ampio di sostenibilità e definisce il livello e il metodo del contributo allo sviluppo locale.
- **Completezza:** il presente Bilancio ha per oggetto argomenti rilevanti e indicatori sufficienti a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi che consentano agli stakeholder di valutare la performance del Gruppo UniCredit nel periodo di rendicontazione.

Profilo di UniCredit Group

Un network senza eguali

Profilo

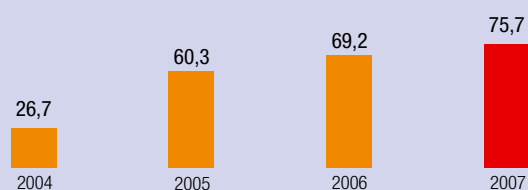
UniCredit Group è un primario istituto finanziario globale profondamente radicato in 23 paesi europei, con uffici di rappresentanza in altri 27 mercati internazionali e circa 170.000¹ dipendenti.

Il Gruppo vanta straordinarie capacità di produzione e distribuzione di una gamma completa di servizi e prodotti finanziari.

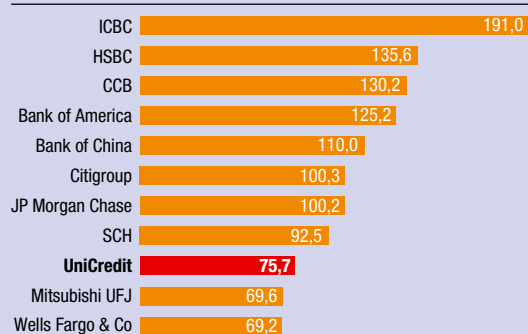
Negli anni UniCredit ha dimostrato la sua capacità di generare una crescita sostenibile e di creare valore per i suoi stakeholder.

UniCredit Group si è affermato come uno dei più importanti player europei del settore bancario internazionale.

Capitalizzazione di mercato (miliardi di €) (dati al 31 dicembre)

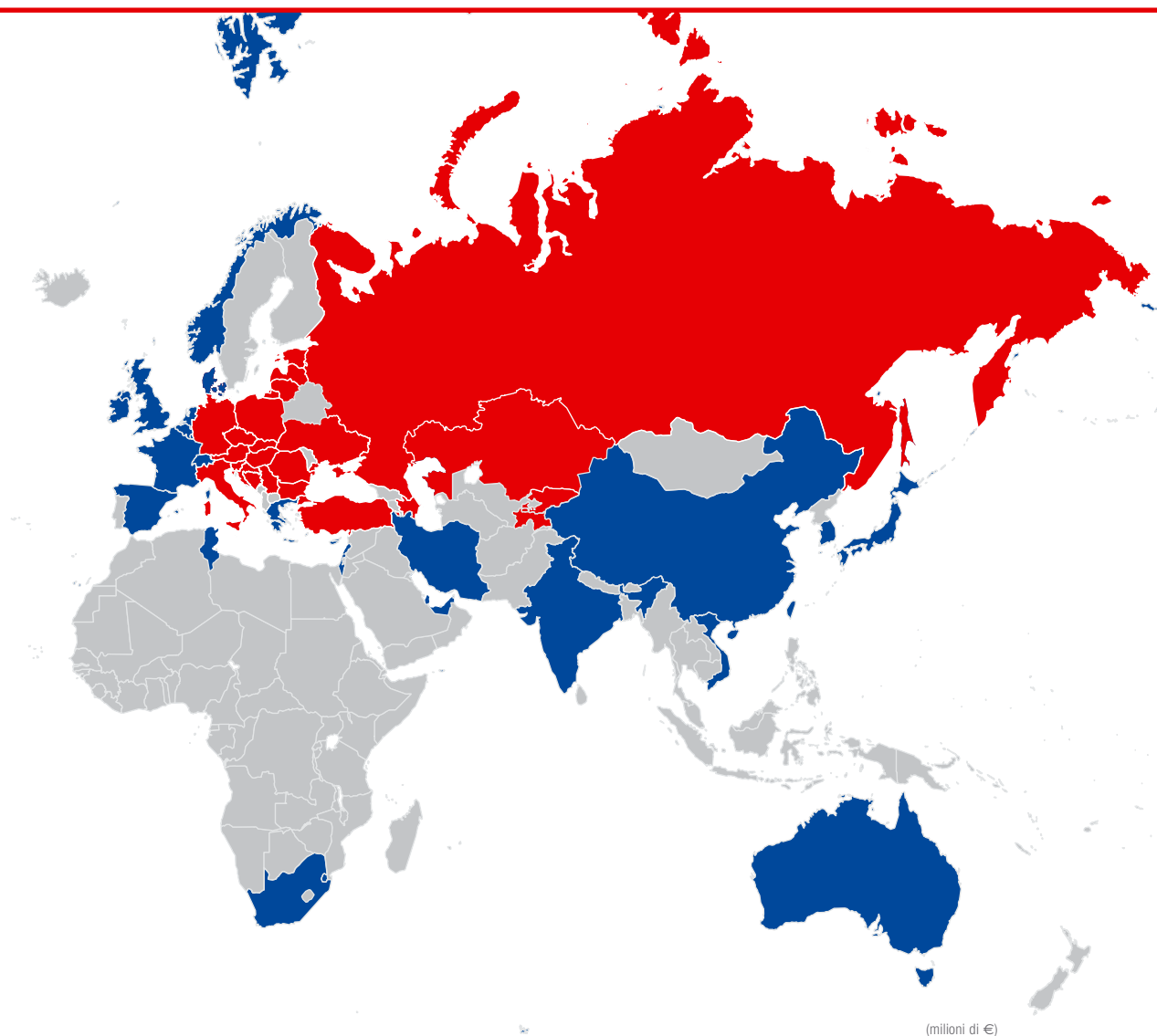


Settore bancario: Capitalizzazione di mercato a livello mondiale (miliardi di €) (dati al 31 dicembre 2007)



— Paesi in cui il Gruppo opera attraverso banche locali controllate o nelle quali detiene una partecipazione azionaria rilevante

— Paesi in cui il Gruppo opera attraverso proprie filiali, uffici di rappresentanza, piccole controllate bancarie o centri di investimento (Pioneer)



(milioni di €)

Clienti: 40 milioni

Dipendenti¹: circa 170.000

Filiali²: 9.714

Margine d'intermediazione*	29.655
Risultato di gestione*	13.346
ROE* ³	17,0%
Totale attivo	1.021.758

* Dati pro-forma, nell'ipotesi che l'aggregazione con Capitalia fosse avvenuta il 1° gennaio 2007.

1. "Full time equivalent", determinati con una nuova metodologia che non considera le assenze di lungo periodo non retribuite. Nei dati indicati le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial Services, sono incluse al 100%.

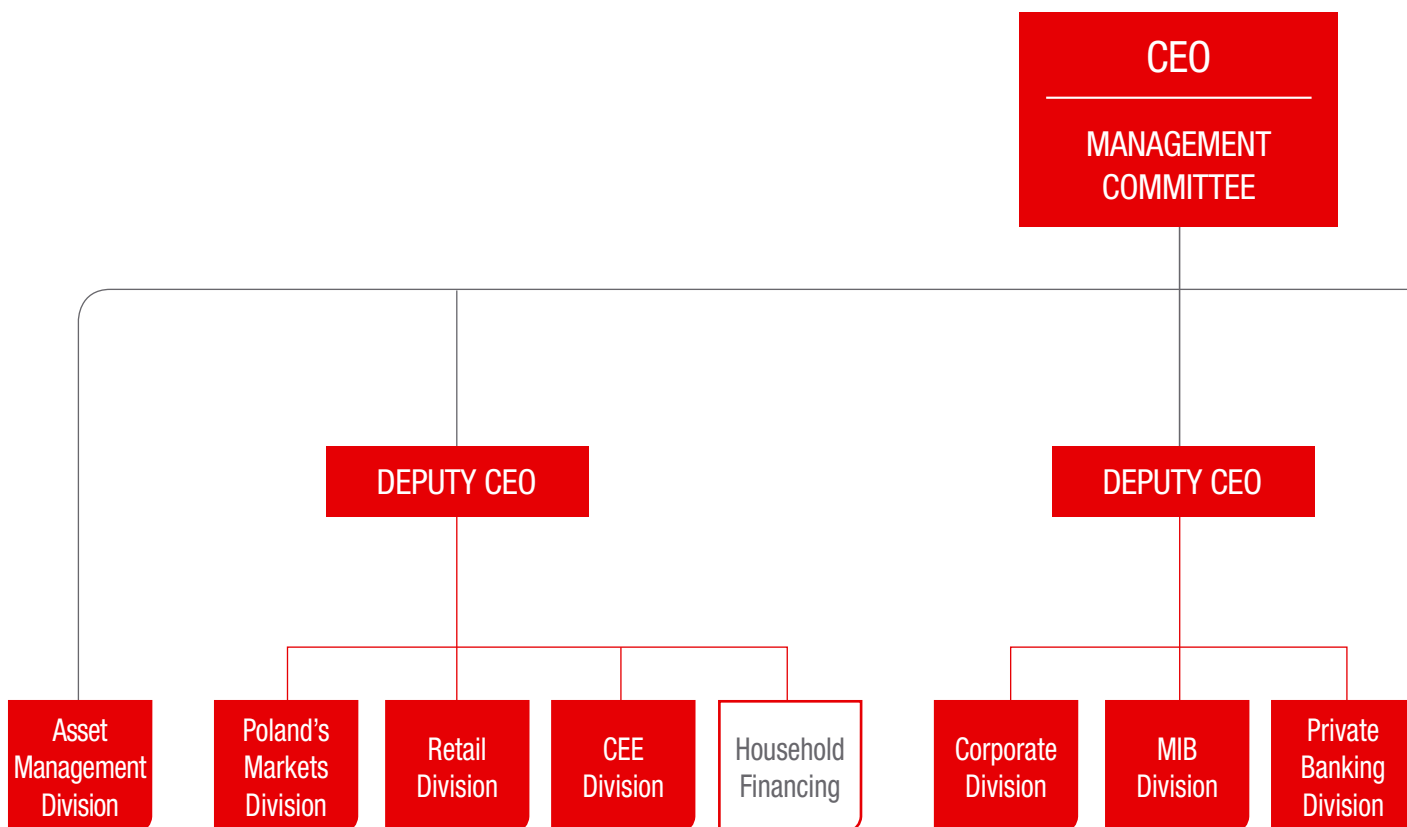
2. Nei dati indicati le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial Services, sono considerate al 100%.

3. Il patrimonio utilizzato per il rapporto è quello medio pro-forma dell'anno (stimato considerando il capitale e riserve di fine periodo, escluso riserve di valutazione su attività disponibili per la vendita e su cash-flow hedge, e incluso l'utile medio pro-forma non distribuito), al netto del goodwill iscritto nell'attivo in seguito alle acquisizioni di HVB e Capitalia, effettuate con scambio di azioni e contabilizzate secondo le regole dell'IFRS3.

Profilo di UniCredit Group (SEGUE)

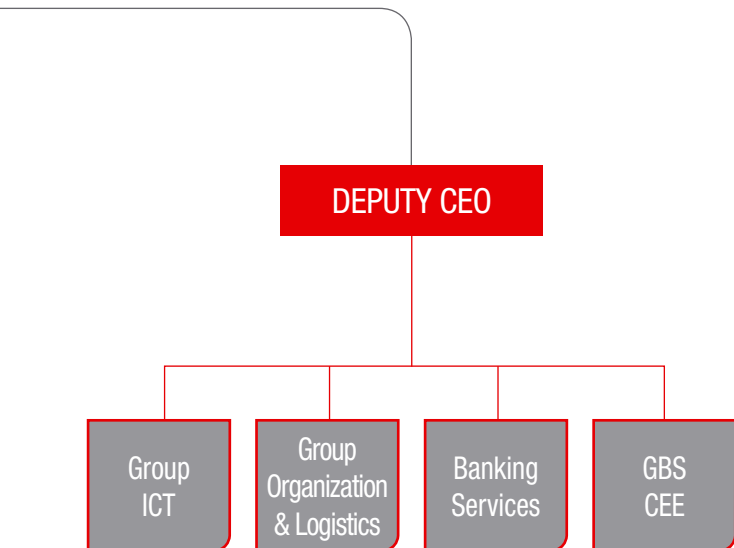
Il modello di business

Il modello organizzativo



Il modello di business di UniCredit Group è valorizzato da scelte organizzative coerenti con l'obiettivo di sfruttare totalmente il potenziale della propria struttura a rete globale. Queste scelte garantiscono al Gruppo una crescita organica fondata sulle storiche e profonde radici nei 23 paesi europei in cui opera.

Per favorire le sinergie fra le proprie Divisioni, migliorare l'efficienza del servizio e sostenere una costante innovazione, UniCredit Group ha adottato una struttura organizzativa articolata in tre aree operative, ognuna delle quali affidata a un Deputy CEO.



- Business Division
- Business Department
- Global Banking Services Function

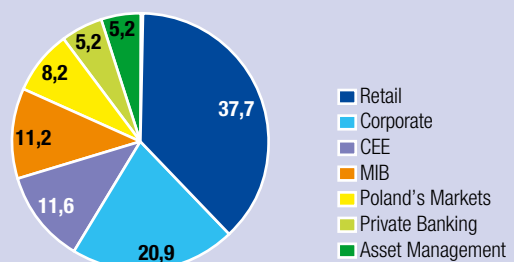
Il Business Mix

UniCredit Group ha un portafoglio di attività diversificato in più aree geografiche e settori di business, con una forte focalizzazione sulle attività di commercial banking. Questa diversificazione di business consente al Gruppo di affrontare al meglio le turbolenze del mercato.

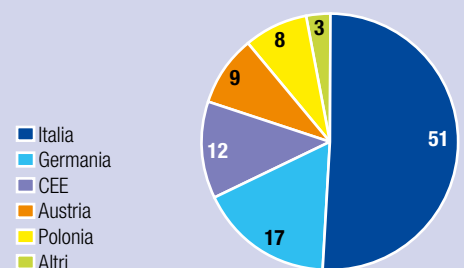
Il retail banking genera circa il 38% dei ricavi totali del Gruppo, seguito dal corporate banking, con circa il 21%.

UniCredit Group è particolarmente focalizzato sui mercati internazionali, come dimostra la ripartizione geografica dei ricavi: se l'Italia è il principale mercato del Gruppo, Germania, Austria e paesi dell'Europa centrale e orientale contribuiscono con consistenti quote di ricavi.

Ricavi per Divisione (%)



Ricavi per Area Geografica (%)



Profilo di UniCredit Group (SEGUE)

La nostra strategia di marca: la forza di un marchio unico

UniCredit Group si presenta come un'unica banca, sotto un'unica bandiera, con un unico obiettivo: affermarsi come una delle società finanziarie più importanti in Europa e nel mondo.

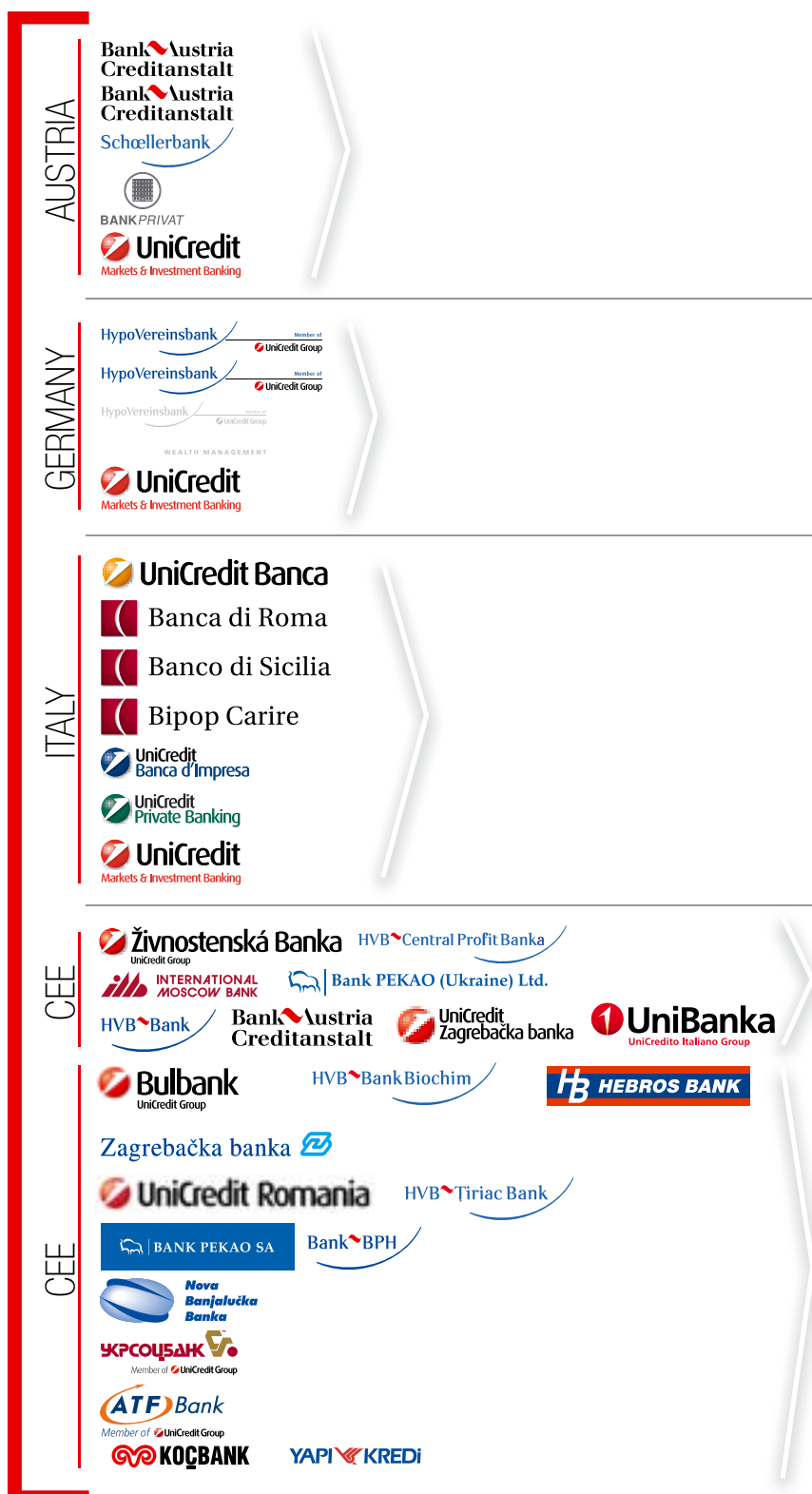
Ci proponiamo con una sola identità di marca. Adottiamo un insieme comune di valori. Abbiamo un unico posizionamento. Abbiamo una mission comune e condividiamo un'unica vision. Siamo un solo marchio – con un unico spirito, un'unica identità e un'unica personalità.

Ecco il vero obiettivo della nostra strategia, che coinvolgerà tutte le nostre Divisioni e verrà adottata per tutte le nostre comunicazioni, nei 23 paesi in cui operiamo; e la sua implementazione è già in corso.

Il nostro simbolo è il nuovo logo con il "numero uno" che punta in avanti e verso l'alto. Il logo rosso UniCredit Group sarà applicato ovunque in tutta la nostra organizzazione. È un marchio giovane e innovativo, destinato a diventare un nuovo segno distintivo nel panorama della finanza mondiale.

La nostra idea, come Gruppo finanziario-bancario leader in Europa, consiste nell'adottare un atteggiamento positivo (*empowering optimism*) in tutto ciò che facciamo. Ciò che rende diversa dai concorrenti la nostra banca e le nostre persone è lo spirito positivo e fiducioso che anima ogni attività finanziaria, personale e commerciale, che intraprendiamo. Siamo conosciuti per il nostro modo di operare con i clienti in maniera collaborativa e lungimirante, aiutandoli a compiere le scelte giuste per il loro futuro.

Il nostro posizionamento può essere sintetizzato nella frase *Shape your tomorrow, today* cioè "Costruisci oggi il tuo domani". È il cuore del nostro posizionamento, che denota in modo semplice l'ottimismo cui è improntata ogni nostra attività; ma è anche un messaggio di fiducia, che esprime la volontà di consentire al cliente privato come all'impresa di costruire il proprio futuro, sviluppando appieno il proprio potenziale. Questo slogan non sarà solo il fulcro intorno al quale ruoteranno le nostre campagne pubblicitarie e che caratterizzerà il nostro legame emotivo con i clienti, sarà lo spirito del nostro marchio. Infine, per chiudere il messaggio con un invito all'azione, aggiungeremo una conclusione coinvolgente: *Let's start*.



AUSTRIA	 Bank Austria UniCredit Group
	 Bank Austria Corporate Banking
	 Schoellerbank Private Banking
	 Bank Privat UniCredit Group
	 UniCredit Markets & Investment Banking
GERMANY	 HypoVereinsbank UniCredit Group
	 HypoVereinsbank Corporate Banking
	 HypoVereinsbank Wealth Management
	 UniCredit Markets & Investment Banking
ITALY	 UniCredit Banca
	 UniCredit Banca di Roma
	 Banco di Sicilia UniCredit Group
	 Bipop Carire UniCredit Group
	 UniCredit Corporate Banking
	 UniCredit Private Banking
	 UniCredit Markets & Investment Banking
CEE	 UniCredit Bank
	 UniCredit Bulbank
CEE	 Zagrebačka banka UniCredit Group
	 UniCredit Tiriak Bank
	Under consideration
	Under consideration
	Under consideration
	Under consideration
	 YapiKredi

I nostri valori sono racchiusi nella Carta di Integrità che oggi costituisce la spina dorsale di ogni attività svolta da UniCredit Group. Sono gli stessi valori che applichiamo al nostro marchio:

- **Equità** – mantenere uno standard elevato in tutto ciò che facciamo, costantemente, senza discriminazioni;
- **Fiducia** – un codice di condotta reciproco che disciplini tutto il nostro operato. Si tratta di una solida base per la nostra reputazione e su di essa si fonda la credibilità della nostra azienda, condizione essenziale per una crescita proficua e sostenibile;
- **Rispetto** – sforzarsi sempre di meritarselo ed essere pronti a dimostrarlo a chi lo merita;
- **Trasparenza** – fare in modo che il nostro operare sia sempre onesto, competente e leale;
- **Reciprocità** – cercare attivamente di aiutare chi ci sta intorno, con la tacita certezza che il nostro modo di trattare gli altri avrà un ritorno positivo su di noi;
- **Libertà d'azione** – favorire una cultura di apertura che consenta ai nostri collaboratori di esprimere appieno il loro potenziale e li metta nelle condizioni di ottenere di più per i nostri clienti e per i nostri stakeholder.

Questi sono i valori e le convinzioni che guidano il comportamento di chiunque operi sotto il nostro marchio. Sono le verità cui noi tutti ci atteniamo.

La mission del nostro Gruppo consiste nell'applicare le competenze in campo finanziario per dare un futuro migliore ai nostri clienti; nel ricoprire un ruolo di leadership nel disegnare il futuro del settore finanziario; nel perseguire una crescita proficua e sostenibile in modo da favorire la società civile e i nostri stakeholder.

La nostra vision condivisa

È la forte convinzione che ciascuno abbia sia il diritto sia la responsabilità di determinare il proprio futuro e che le competenze finanziarie di UniCredit Group possano aiutare i privati e le aziende a costruire il proprio avvenire e a realizzare il proprio potenziale. Dando spazio all'ottimismo, mettiamo i nostri clienti e i nostri stessi collaboratori in condizione di ottenere di più.

Il nostro masterbrand è UniCredit Group.

È un marchio che comprende molti istituti finanziari di primo piano, uniti dalla irremovibile convinzione che un marchio unico accresca la nostra forza.

Siamo un solo marchio sotto il segno di valori e responsabilità condivisi, in spirito di apertura e di responsabilità, di impegno totale verso una crescita sostenibile, ottenuta in modo vantaggioso non solo per i nostri stakeholder, ma anche per le comunità in cui operiamo, per le economie dei 23 paesi in cui siamo presenti e per la società civile nel senso più ampio.

Siamo un unico marchio con un'identità ben definita – un'identità rappresentata dal nostro dinamico logo rosso, con il “numero uno” bianco inclinato. Un marchio riconosciuto dai nostri clienti e dalla comunità finanziaria come simbolo di un'organizzazione orgogliosa e stimata.

Siamo un unico marchio con un'unica personalità:

- **Empatica** – onesta, impegnata e che si prende cura;
- **Aperta** – democratica e coinvolgente;
- **Innovativa** – pronta al cambiamento e sempre un passo avanti;
- **Serenamente fiduciosa** – controllata ma interessante, che conquista con la competenza e la solidità;
- **Pragmatica** – realistica e con i piedi per terra, che non fa promesse esagerate ma supera le aspettative.

Ecco ciò che siamo. Questo è il marchio UniCredit. Una sola banca sotto un'unica bandiera. La nostra strategia di marca viene ora implementata nella nostra organizzazione, perché un marchio unico accresca la nostra forza.

Let's start.

Profilo di UniCredit Group (SEGUE)

La distribuzione del Valore

Calcolo e ripartizione del Valore Aggiunto

Il calcolo del valore aggiunto viene effettuato riclassificando le voci del Conto Economico del bilancio Consolidato ed è finalizzato ad evidenziarne la sua distribuzione, esprimendo in quantità monetarie i rapporti tra l'impresa e il sistema socio-economico con cui interagisce,

con particolare riferimento ad alcuni dei principali stakeholder: azionisti, collettività, dipendenti, sistema impresa, stato, enti e istituzioni. Sotto il profilo metodologico, tra le diverse configurazioni che può assumere il Valore Aggiunto a seconda del livello di

aggregazione dei componenti reddituali, si è scelta come base di riferimento quella adottata dall'ABI per il settore del credito che tiene conto delle specificità del mondo bancario e dei nuovi schemi di bilancio conformi ai principi contabili internazionali.

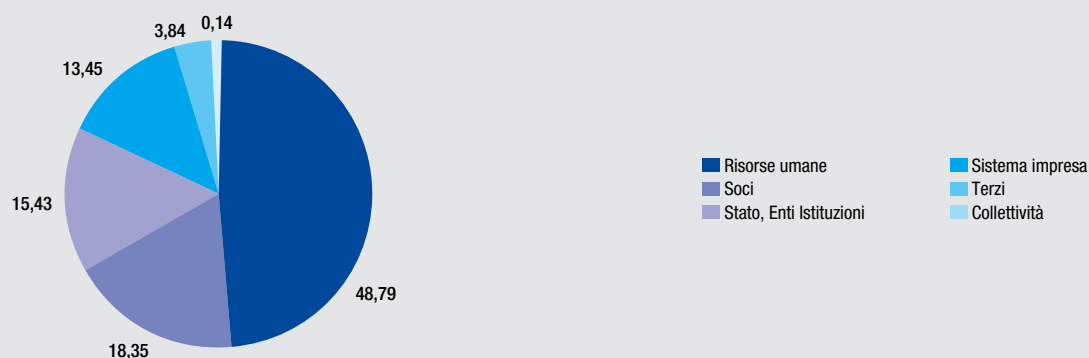
Prospetto analitico di determinazione del Valore Aggiunto 2007			(importi in migliaia di €)	
	2007	2006		
RICAVI				
10. Interessi attivi e proventi assimilati	42.021.881	34.294.958		
40. Commissioni attive	11.353.707	9.966.526		
70. Dividendi e proventi simili	1.055.569	823.730		
80. Risultato netto dell'attività di negoziazione	541.281	1.470.347		
90. Risultato netto dell'attività di copertura	21.754	29.729		
100. Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	1.285.979	493.457		
a) crediti	13.654	16.486		
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	1.274.808	479.030		
c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	647	3.493		
d) passività finanziarie	(3.130)	(5.552)		
110. Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	(3.355)	41.347		
220. Altri oneri/proventi di gestione	883.164	597.109		
240. Utili (Perdite) delle partecipazioni	223.093	283.443		
310. Utili (Perdite) delle attività in via di dismissione al netto delle imposte	-	56.174		
1. TOTALE PRODUZIONE LORDA	57.383.073	48.056.820		
CONSUMI				
20. Interessi passivi e oneri assimilati	(28.056.647)	(22.140.073)		
50. Commissioni passive	(1.923.865)	(1.618.851)		
180.b Altre spese amministrative	(4.742.730)	(4.246.376)		
130. Rettifiche (riprese) di valore nette per deterioramento di:	(2.329.737)	(2.296.038)		
a) crediti	(2.140.868)	(2.196.408)		
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	(113.020)	(47.440)		
c) attività finanziarie detenute sino alla scadenza	(54.383)	1.110		
d) altre operazioni finanziarie	(21.466)	(53.300)		
190. Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	(622.161)	(765.131)		
200. Rettifiche (riprese) nette di valore su attività materiali	(841.084)	(812.104)		
210. Rettifiche (riprese) nette di valore su attività immateriali	(614.939)	(556.664)		
260. Rettifiche di valore dell'avviamento	(144.271)	(356.880)		
2. TOTALE CONSUMI	(39.275.434)	(32.792.117)		
150. Premi netti	114.921	89.058		
160. Saldo altri proventi/oneri della gestione assicurativa	(82.431)	(67.817)		
RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE ASSICURATIVA	32.490	21.241		
3. VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO	18.140.129	15.285.944		
270. Utili (perdite) da cessione di investimenti	530.345	794.685		
4. VALORE AGGIUNTO GLOBALE	18.670.474	16.080.629		
180.a Spese per il personale	(9.096.947)	(7.860.299)		
180.b Altre spese amministrative: imposte indirette	(347.670)	(288.666)		
180.b Altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	(13.922)	(13.688)		
5. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	9.211.935	7.917.976		
290. Imposte sul reddito d'esercizio dell'operatività corrente	(2.533.713)	(1.790.119)		
330. Utile (perdita) di pertinenza di terzi	(717.085)	(680.116)		
6. UTILE D'ESERCIZIO	5.961.137	5.447.741		

Prospetto di riparto del Valore Aggiunto globale		(importi in migliaia di €)	
		2007	2006
RICAVI		57.383.073	48.056.820
CONSUMI		(39.275.434)	(32.792.117)
RISULTATO NETTO GESTIONE ASSICURATIVA		32.490	21.241
UTILI DA CESSIONE DI INVESTIMENTI		530.345	794.685
VALORE AGGIUNTO GLOBALE		18.670.474	16.080.629
Ripartito tra:			
TERZI - utile di pertinenza di terzi		717.085	680.116
SOCI - Dividendi distribuiti ai Soci		3.425.143	2.486.229
Privati		3.025.121	2.138.629
Fondazioni*		400.022	347.600
RISORSE UMANE		9.109.947	7.861.299
Costo del lavoro:			
- diretto		6.086.298	5.642.514
- indiretto		3.010.649	2.217.785
Quota dell'utile di esercizio destinata alla Riserva connessa al sistema di incentivazione a medio termine per il personale del Gruppo		13.000	1.000
STATO, ENTI E ISTITUZIONI		2.881.383	2.078.785
Imposte e tasse indirette		347.670	288.666
Imposte sul reddito di esercizio		2.533.713	1.790.119
COLLETTIVITÀ		26.222	25.388
Elargizioni e liberalità		26.222	25.388
SISTEMA IMPRESA		2.510.694	2.948.812
Riserve ed utili non distribuiti		2.510.694	2.948.812
VALORE AGGIUNTO GLOBALE		18.670.474	16.080.629

* I dati si riferiscono a dividendi distribuiti dal Gruppo UniCredit alle fondazioni di origine bancaria che detengono una partecipazione nel capitale della banca superiore al 2%, le cui attività, previste espressamente da statuto, riguardano il sostegno ad enti non-profit operanti nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della sanità, della cultura, della conservazione e valorizzazione dei beni ambientali e paesaggistici, dell'assistenza alle categorie sociali deboli.

I dati si riferiscono alle partecipazioni delle fondazioni al 7 Marzo 2008

Riparto del Valore Aggiunto globale 2007 (%)





La cultura della sostenibilità

Il nostro approccio	20
Sostenibilità e creazione di valore nel Gruppo UniCredit	20
Empowering sustainability	21
Coinvolgimento degli stakeholder	24

Il nostro approccio

Sostenibilità e creazione di valore nel Gruppo UniCredit

Nonostante la significativa espansione degli ultimi anni, il Gruppo UniCredit è una banca europea che mira tradizionalmente a mantenere un forte radicamento nei territori in cui opera. Sebbene questa sia la prima volta in cui ci siamo impegnati nella stesura un bilancio di sostenibilità che dia una visione globale di Gruppo, le prassi generali adottate non sono certo nuove per le banche, le Divisioni e i comparti che costituiscono il Gruppo UniCredit.

Mentre siamo costantemente impegnati ad integrare nella nostra cultura aziendale i valori condivisi dalle Divisioni del Gruppo, lavoriamo per garantire che i nostri sforzi ed il nostro approccio al tema cardine della sostenibilità sia semplice, razionale e armonico. L'obiettivo è quello di dar vita a sinergie che generino benefici sia per i nostri stakeholder sia per la collettività nel complesso. Questo primo Bilancio di Gruppo è stato concepito con lo scopo fondamentale di offrire alla pluralità dei nostri stakeholder un quadro completo e accurato del nostro attuale approccio alla sostenibilità. Nel testo abbiamo incluso esempi sull'evoluzione e l'ampliamento di tale nostro concetto: nuove iniziative, approcci armonizzati e un ricorso più sistematico a tecniche di benchmarking, a parametri e principi guida adottati a livello internazionale.

Questa sezione presenta complessivamente l'idea di sostenibilità fatta propria dal Gruppo e le ragioni per cui riteniamo che ciò sia importante per noi come istituzione finanziaria e come persone.

Nelle pagine che seguono vengono presentati i seguenti argomenti:

1. **Sostenibilità e creazione di valore nel Gruppo UniCredit:** un approfondimento su come secondo noi la sostenibilità si rifletta nella creazione di valore di lungo periodo;
2. **Empowering sustainability**, in cui presentiamo quelli che sono per noi i quattro pilastri della sostenibilità: (i) la creazione di valore aggiunto nel lungo periodo (EVA); (ii) la fidelizzazione del cliente; (iii) la Governance e (iv) l'insieme di valori, identità e gestione delle nostre persone;
3. **Coinvolgimento degli stakeholder**, dove descriviamo il nostro impegno a comprendere e soddisfare le aspettative dei nostri stakeholder.

La sostenibilità occupa un posto di particolare rilievo nell'orientamento e nelle attività del Gruppo UniCredit.

La chiave di lettura per comprendere appieno il ruolo che la sostenibilità ricopre nell'attività del Gruppo UniCredit va ricercata nel complesso radicamento che l'azienda vanta nelle aree in cui è attiva. Il Gruppo si propone come la prima vera banca europea con una forte presenza in ben 23 paesi. In virtù delle nostre dimensioni e dell'attività svolta, siamo consapevoli del ruolo positivo che ricopriamo nel servire le comunità locali.

In ultima analisi, è nostro compito e desiderio restituire alle regioni in cui operiamo i molteplici benefici prodotti dalle nostre attività. Le banche sono indiscutibilmente protagoniste all'interno delle moderne comunità in cui operano e, parallelamente, la produttività del Gruppo UniCredit dipende dalla sua capacità di servire tali comunità in maniera responsabile, efficiente e con spirito di cooperazione.

Questo Bilancio descrive i processi che ci consentono di generare valore per le comunità in cui operiamo e gli stakeholder, attività che si basano sulla stabilità finanziaria di fondo della nostra azienda. Siamo coscienti che la crescita del Gruppo è essenzialmente determinata dalle nostre attività quotidiane, e sappiamo che la crescita di per sé non è abbastanza. Una performance sostenibile è assolutamente fondamentale ai fini della creazione di valore nel lungo termine per tutti i nostri stakeholder e siamo convinti che una filosofia aziendale improntata ai principi di sostenibilità sia la chiave per mettere in pratica i nostri valori.

A lungo termine l'adozione di prassi sostenibili si rivela essenziale ai fini della solidità finanziaria di una grande impresa, come si può dedurre dalla semplice formula riportata di seguito:

Utili x Multiplo = Valore a lungo termine per il Gruppo

Utili a livelli competitivi sono assolutamente fondamentali per garantire la soddisfazione degli azionisti e la crescita di valore nel lungo termine per il Gruppo. Gli utili sono senz'altro indispensabili per la vita di un'azienda, ma di per sé non bastano.

Il *multiplo* è un parametro di misurazione dell'impatto che le prassi di sostenibilità hanno nel lungo termine. Migliori sono le prassi di sostenibilità, maggiore sarà il multiplo. Concentrare l'attenzione esclusivamente sugli utili potrebbe pregiudicare la sostenibilità dei risultati nel lungo termine e ciò è particolarmente vero in un settore come quello bancario. Per operare secondo reali criteri di sostenibilità dobbiamo considerare gli interessi di tutti i nostri stakeholder.

Il *valore* finale generato per gli stakeholder è frutto della nostra abilità di realizzare utili stabili, della sostenibilità delle attività di business e della reputazione del nostro Gruppo.

Empowering sustainability

Il modello che abbiamo elaborato per presentare e analizzare il nostro programma di sostenibilità è incentrato su quattro assi fondamentali che rappresentano il punto di partenza per l'ampliamento e la razionalizzazione delle nostre attività in materia di sostenibilità. I quattro pilastri della sostenibilità sono: (i) l'EVA a lungo termine o valore economico creato in aggiunta alla normale remunerazione del capitale investito; (ii) la fidelizzazione del cliente; (iii) la Governance e (iv) l'insieme di valori, identità e gestione delle nostre persone.

Queste sfere di influenza si sovrappongono parzialmente e danno vita a una gamma di asset basati sulla sostenibilità che generano benefici e valore nel lungo termine.

Agendo quotidianamente secondo i principi della sostenibilità e improntando a tale modello i processi decisionali e le strutture operative e aziendali, il Gruppo continua a generare valore a lungo termine per la pluralità degli stakeholder.

Primo pilastro: EVA a lungo termine

Nel Gruppo UniCredit siamo impegnati per garantire che l'intera struttura aziendale sia consapevole dei mezzi necessari per generare valore sostenibile nel lungo termine, concentrandosi, ad esempio, su una crescita sostenibile dei ricavi (attraverso l'innovazione di prodotto e i servizi di consulenza).

La creazione di un valore economico a lungo termine che sia superiore al costo del capitale è condizione imprescindibile per la sostenibilità finanziaria di un'azienda, le imprese non si riveleranno in grado di conseguire tale obiettivo non potranno continuare ad essere economicamente solide. Orientamento alla crescita del valore economico nel lungo periodo non significa concentrarsi sulla realizzazione di utili nel breve termine.

Modello di sostenibilità del Gruppo UniCredit

La prima vera banca europea



Un esempio dell'importanza che il Gruppo attribuisce alla creazione di valore a lungo termine è l'azione svolta sui clienti beneficiari di mutui ipotecari a tasso variabile che potrebbero avere difficoltà a tener fede ai propri impegni finanziari in seguito a un aumento dei tassi. Abbiamo individuato questi clienti e offerto loro condizioni vantaggiose di rifinanziamento del credito¹. Un approccio che potrebbe comportare una riduzione dei ricavi nel breve termine, ma che assicura solidità economica alla comunità e alla banca.

La scelta dei traguardi operativi e commerciali operata da un'istituzione finanziaria può avere importanti risvolti sul valore generato nel lungo termine. Resta immutato il nostro impegno a fare del valore sostenibile il principio ispiratore delle nostre attività quotidiane.

Secondo pilastro: fidelizzazione del cliente

Il concetto di fidelizzazione del cliente è in realtà più complesso di quanto non si pensi ed è strettamente connesso al concetto di sostenibilità. Ottenere e mantenere la lealtà dei clienti significa trattare problematiche classiche quali la sua soddisfazione e la gestione dei reclami. Tale concetto è inoltre collegato ad aspetti come la fiducia e la comunità. La fidelizzazione del cliente, è fondamentale per incrementare ricavi e valore aggiunto nel lungo termine.

UniCredit si impegna affinché tutto il Gruppo sia concentrato su valori quali la soddisfazione

1. Questo esempio viene trattato in maniera più approfondita al capitolo "I nostri clienti".

Il nostro approccio (SEGUE)

Empowering sustainability (SEGUE)

del cliente, la brand awareness (notorietà del marchio) e il potere delle referenze attive (il feedback positivo sui nostri servizi che i nostri clienti passano ad altri): il secondo dei nostri quattro pilastri.

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Il Gruppo UniCredit ritiene che l'ascolto rappresenti il primo passo per mantenere ed incrementare in modo sostenibile la propria clientela. Per questa ragione siamo costantemente impegnati in indagini di customer satisfaction e attività connesse che garantiscano un dialogo continuo con i clienti. Il feedback dei nostri clienti ci consente di sviluppare piani di azione mirati e soddisfare al meglio le esigenze sempre diverse dei clienti che serviamo e del mercato in cui operiamo.

Per ulteriori informazioni sulle nostre attività in quest'ambito, si rimanda al capitolo "I nostri clienti" nelle sezioni Gestione dei reclami e Soddisfazione del cliente a pagina 80 e 83.

NOTORIETÀ DEL MARCHIO

La strategia di "brand awareness" delineata dal Gruppo UniCredit è in fase di attuazione a tutti i livelli del Gruppo. Siamo convinti che una maggiore notorietà del nostro marchio possa contribuire ulteriormente a sensibilizzare la comunità internazionale relativamente alle competenze e ai punti di forza del Gruppo UniCredit. Influenzando in maniera positiva la fidelizzazione dei clienti già esistenti, favorendo l'acquisizione di clienti nuovi e facilitando la *cross-selling*, la notorietà del marchio ci consentirà di incrementare i nostri flussi di entrate. Una forte notorietà del marchio, depositario della nostra reputazione, incide sulla sostenibilità delle nostre attività e della nostra cultura aziendale. Alla luce di queste valutazioni abbiamo iniziato a ridefinire la nostra architettura di brand dando una nuova continuità al marchio nei Paesi dell'Europa centrale e orientale. La coerenza operativa che si riscontra nelle attività della banca consente ai nostri clienti di vedere il Gruppo UniCredit come un'istituto finanziario forte, sostenibile e unito: molto di più della somma delle sue parti.

REFERENZE ATTIVE

Al fine di sfruttare le referenze attive con attività commerciali dirette, il Gruppo UniCredit si adopera per favorire rapporti basati sulla fiducia: un modello di servizio unico e innovativo a salvaguardia di una buona reputazione frutto di pratiche responsabili di erogazione del credito e attività commerciali sostenibili.

Sempre con l'obiettivo di generare referenze attive siamo impegnati in tutta una serie di attività mirate a consolidare ulteriormente la nostra reputazione, tra cui vale la pena citare partnership di carattere culturale e ambientale, programmi di borse di studio e iniziative simili destinate alla collettività.

Terzo pilastro: Governance

Le numerose fusioni e acquisizioni, sia locali che internazionali, che hanno dominato il panorama finanziario europeo e coinvolto lo stesso Gruppo UniCredit dimostrano un chiaro orientamento. L'evoluzione del mix di attività e la diversificazione dei prodotti hanno reso più complessi i modelli di governance aziendale, comportando una maggiore rigidità e centralizzazione dei controlli e l'adozione di sistemi di gestione a matrice.

Questo scenario in mutamento presenta ai gruppi bancari odierni sfide sempre maggiori. La maggiore rigidità dei controlli degli enti di vigilanza, le insidie fiscali e normative proprie di tutte le attività a carattere internazionale, il rischio non sempre evidente insito in talune attività commerciali, la più attiva partecipazione di investitori istituzionali e l'influenza delle associazioni a tutela del consumatore. Tutti questi elementi impongono con rinnovato vigore la necessità di una forte disciplina.

Il Gruppo UniCredit si sta impegnando a creare un solido sistema di governance che:

- rafforzi la trasparenza dei regolamenti, delle responsabilità e dei processi, trasformando le complessità in opportunità e vantaggio competitivo;

- sia fondato su un efficace modello organizzativo volto a snellire il processo decisionale nonché ad assicurare un feedback costruttivo in ogni singola fase;
- ricopra una funzione di supporto del nostro modello aziendale e del nostro approccio alla crescita sostenibile.

Al fine di assicurare un sistema efficiente ed efficace di rendicontazione e consultazione che consenta al Consiglio di Amministrazione di espletare al meglio le proprie funzioni, si è provveduto alla riorganizzazione di diversi Comitati in seno al Consiglio stesso. Ogni comitato ha un proprio ambito di competenza e funzioni consultive e propositive.

Al fine di migliorare i processi e i modelli di governance e per garantire che gli aspetti fondamentali delle attività operative del Gruppo UniCredit siano conformi alle migliori prassi internazionali, in data 3 agosto 2007 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha istituito il Comitato Permanente Strategico e il Comitato Corporate Governance, HR and Nomination e ha proceduto alla ridenominazione del Comitato Audit in "Comitato Audit & Rischi". Contestualmente il Consiglio ha approvato lo scioglimento del Comitato di Presidenza, del Comitato Esecutivo nonché di tutti i precedenti Comitati Consiliari, ad eccezione del Comitato Audit e del Comitato Remunerazione.

Quarto pilastro: valori, identità e gestione delle nostre persone

Il Gruppo UniCredit è sostanzialmente una comunità di persone. Come in qualsiasi comunità, la sostenibilità deve fondarsi su valori condivisi, su un chiaro senso di identità, rispetto e comprensione reciproci. È proprio in virtù di questi principi che il Gruppo UniCredit si è impegnato ad accrescere questo senso di comunità in ogni Divisione, comparto ed area geografica in cui è presente.

Il Gruppo UniCredit ha concentrato i propri sforzi sulla gestione delle proprie risorse umane e sullo sviluppo di un'identità di Gruppo che rispecchi la molteplicità di valori comuni espressi nella nostra Carta di Integrità. Il quarto pilastro della sostenibilità è costituito proprio dall'insieme di tali elementi.

GESTIONE DELLE NOSTRE PERSONE

La nostra Divisione Risorse Umane si occupa di ottimizzare i processi di gestione del personale. Secondo tale visione UniCredit si pone l'obiettivo di essere riconosciuto come il migliore datore di lavoro nel panorama finanziario di tutti i mercati in cui è presente. Offrendo un luogo di lavoro interessante, le migliori opportunità di crescita personale e avanzamento di carriera e fornendo una leadership motivante, si propone di attrarre e fidelizzare i dipendenti di maggior talento tenendo in considerazione gli elementi di diversità che oggi il nostro settore presenta.

Allo scopo di conseguire risultati di business sostenibili, è fondamentale realizzare questi obiettivi a tutti i livelli delle strutture aziendali e soddisfare nel lungo termine le esigenze di leadership, continuità e stabilità del Gruppo. La molteplicità e diversità di culture e competenze offerte da una forza lavoro internazionale è un punto di forza e la nostra continua opera di integrazione delle varie parti dell'azienda si prefigge di sfruttare appieno questo prezioso patrimonio.

Consapevoli di questo vantaggio, stiamo elaborando una nuova strategia di gestione della diversità che ci permetta da un lato, di sviluppare una visione più internazionale e dall'altro di valutare adeguatamente il potenziale non sfruttato dei dipendenti di sesso femminile. È stato nominato un Manager del Programma per la gestione delle diversità del Gruppo UniCredit, membro dell'Executive Development Unit, e principale responsabile di questa iniziativa.

Tale iniziativa si propone essenzialmente di sancire il passaggio da un contesto

costituito da una pluralità di realtà locali a un contesto di respiro internazionale. Uno dei 12 ambiti di competenza del Modello delle competenze di leadership del Gruppo UniCredit è "Integrare differenze culturali e organizzative". Ispirandosi a tale filosofia, la Divisione responsabile del Programma per la Gestione delle Diversità si sta adoperando affinché i quadri manageriali, l'approccio alla gestione delle risorse umane e il processo di comunicazione interna promuovano la sostenibilità della nostra attività rispecchiando e rispettando le varie nazionalità e culture parte integrante della nostra rete.

La nostra seconda priorità è migliorare il nostro approccio strategico a favore dello sviluppo delle prospettive di carriera delle donne. È indispensabile che il Gruppo promuova adeguatamente la valorizzazione del proprio capitale umano - senza distinzione fra uomini e donne - a tutti i livelli aziendali. Per conseguire tale obiettivo, alcuni progetti intrapresi in collaborazione con la Divisione responsabile del Programma di Gestione delle Diversità prevedono iniziative finalizzate ad aumentare il numero delle donne che ricoprono posizioni di leadership (da definirsi e implementarsi nel corso del 2008) e una maggiore focalizzazione sulla loro promozione e l'accesso ad opportunità di sviluppo professionale.

LA CARTA DI INTEGRITÀ E IL SISTEMA DI GIUSTIZIA RIPARATIVA DEL GRUPPO UNICREDIT

L'essenza della nostra identità di Gruppo è espressa nei valori delineati nella nostra Carta di Integrità documento che regola l'operato del Gruppo UniCredit. Tali valori sono: Equità, Fiducia, Rispetto, Trasparenza, Reciprocità e Libertà. Questi valori fungono da guida per la condotta di ogni persona all'interno del Gruppo UniCredit e consentono di svolgere al meglio il proprio lavoro con spirito "imprenditoriale", di operare in modo responsabile e rispettoso nei confronti di collaboratori, di clienti e di stakeholder. Questi valori sono i principi ispiratori dell'attività di noi tutti.

Per assicurare efficacia a tali valori sia a livello pratico sia teorico, abbiamo introdotto il Sistema di Giustizia Riparativa, attraverso il quale diamo garanzia della nostra capacità di allineare la nostra condotta ai nostri valori. Il Sistema di Giustizia Riparativa è stato concepito allo scopo di comporre eventuali vertenze in seno all'azienda in conformità ai principi stabiliti dalla Carta di Integrità. Tale sistema prevede la realizzazione di interventi di mediazione o incontri per risolvere problemi relativi a rapporti interpersonali sul posto di lavoro mettendo a disposizione canali di reporting appropriati che consentono di esaminare decisioni aziendali e altri comportamenti che potrebbero essere in conflitto con i valori della Carta di Integrità.

Con la Carta di Integrità, il Sistema di Giustizia Riparativa fornisce ai nostri colleghi gli strumenti necessari per lavorare in maniera efficace, produttiva e sicura all'interno del Gruppo UniCredit, garantendo la centralità e la continuità del modello di performance sostenibile del Gruppo UniCredit.

SVILUPPARE UN'IDENTITÀ DI GRUPPO

Nei mesi a venire, il Gruppo UniCredit si impegnerà a proseguire le attività di sviluppo di un'identità di Gruppo, elemento essenziale per creare il senso di comunità e di obiettivi auspicato dalla Carta di Integrità e dal Sistema di Giustizia Riparativa. La nostra brand strategy nel lungo termine è stata concepita allo scopo di conferire al Gruppo un'identità precisa che gli consenta di instaurare rapporti duraturi con i propri stakeholder. Le importanti iniziative intraprese dal Gruppo UniCredit nel 2007 avevano l'obiettivo di fare del Gruppo un'unica entità destinata a diventare una delle banche più solide sulla scena europea e mondiale.

UniCredit è l'unione di numerose istituzioni finanziarie di primaria importanza che hanno unito le proprie forze nella solida convinzione che attraverso l'unità di intenti e responsabilità sarà possibile raggiungere una posizione solida e sostenibile. Tale unità d'intenti si concretizza

Il nostro approccio (SEGUE)

Coinvolgimento degli Stakeholder

in una gamma di valori e responsabilità comuni. Con questo spirito, ribadiamo il nostro impegno globale verso una crescita sostenibile che generi benefici non solo per i nostri azionisti e dipendenti, ma anche per le comunità in cui operiamo, per l'economia dei 23 paesi in cui siamo presenti e per la società civile nel complesso.

In qualità di istituto finanziario di primaria importanza dello scenario europeo, il Gruppo UniCredit è orgoglioso delle proprie radici geografiche e del variegato patrimonio culturale e umano su cui fonda l'identità comune. Attraverso l'offerta di prodotti e soluzioni innovative, il Gruppo ambisce alla creazione di un nuovo concetto di banca. La nostra reputazione si fonda sulla fiducia, la responsabilità per il nostro operato e la qualità del servizio dedicato ai clienti. I nostri valori si fondano sull'integrità, condizione imprescindibile per la nostra crescita sostenibile che consente di trasformare il profitto in valore reale per tutti i nostri stakeholder.

Con questo Bilancio ci impegniamo a cogliere comprendere e soddisfare le aspettative dei nostri stakeholder con particolare attenzione alla cura delle esigenze dei dipendenti e dei clienti e partecipando ad incontri periodici con organizzazioni non-profit e ONG.

Risorse umane

Il Gruppo UniCredit offre regolarmente ai propri dipendenti opportunità per la crescita e lo sviluppo professionale in base a meriti personali e al successo professionale. Il Gruppo UniCredit si propone di essere percepito come datore di lavoro ideale per persone altamente qualificate e motivate di cui si impegna a valutare e tenere in considerazione opinioni e suggerimenti. La Carta di Integrità e il Sistema di Giustizia Riparativa, unitamente alle nostre iniziative di promozione della diversità, sono espressioni del nostro impegno a conseguire questo obiettivo. Assistiamo con impegno e dedizione i nostri dipendenti e ci impegniamo a garantire un trattamento equo, dignitoso e rispettoso. Allo stesso modo, promuoviamo e incoraggiamo tra i nostri dipendenti un modello di comportamento ispirato al principio di rispetto sia per il singolo sia per le diverse culture che trovano espressione all'interno del Gruppo.

Clienti

Ci impegniamo per essere la banca da scegliere per tutti i nostri clienti e garantiamo che il loro interesse sia al centro di ogni iniziativa aziendale. La relazione con i nostri clienti è fondata sulla fiducia e su una cultura del servizio profondamente radicata che sottolinea l'importanza della reciproca comprensione, dei rapporti interpersonali, dell'offerta di prodotti e soluzioni di qualità nonché della trasparenza e di un alto livello di competenza.

Investitori e mercato

Per poter avere un'attività economicamente solida, un'impresa deve conseguire livelli di utili sostenibili nel corso del tempo. Vogliamo che i mercati e i nostri investitori possano ritenersi soddisfatti dei risultati del nostro Gruppo e dei processi innovativi attivati per raggiungerli. Rimane immutato l'impegno del Gruppo UniCredit per la creazione di un ruolo di leadership sia in termini di redditività che di crescita, obiettivo che il Gruppo consegue grazie alla sua particolare attitudine imprenditoriale e alle rigide regole di corporate governance e compliance, nonché alla totale osservanza dei principi espressi all'interno della Carta di Integrità.

Comunità

Facendo leva sulla propria solidità e spirito d'innovazione, il Gruppo UniCredit è in grado di sfruttare le opportunità e le strategie globali più innovative per servire le comunità locali e promuoverne lo sviluppo. Il Gruppo UniCredit si impegna il più possibile al fine di favorire la crescita economica sostenibile e il progresso socialmente responsabile di tutte aree in cui opera. Il Gruppo rinnova il proprio impegno a svolgere un ruolo di primo piano nella società civile e nelle comunità locali in cui è attivo, facendosi carico delle proprie responsabilità e acquisendo la graduale consapevolezza delle profonde tradizioni comunitarie che lo contraddistinguono.



Corporate Governance

La recente evoluzione dei modelli di governance in Europa	28
Il caso UniCredit	29
Compliance	34
Gestione della reputazione	36

La recente evoluzione dei modelli di governance in Europa

Una buona *governance* è la componente fondamentale per un modello di business che sia sostenibile e proprio in questa prospettiva il Gruppo UniCredit ha compiuto grandi sforzi di coordinamento con l'obiettivo di integrare e consolidare le iniziative intraprese in questo ambito. Alla luce dei frequenti cambiamenti nelle normative appare sempre più evidente la necessità di un continuo aggiornamento attraverso una strategia globale e coerente che coinvolga tutte le Unità e Divisioni del Gruppo e, contemporaneamente, lo sviluppo di controlli interni efficaci che rispondano all'esigenza di ridurre al minimo l'esposizione al rischio reputazionale.

Alla luce della recente e rapida espansione del nostro Gruppo, siamo stati costantemente impegnati per far sì che le nostre strutture di governance si evolvessero tenendo il passo con l'emergere di esigenze sempre nuove. In questo capitolo è fornita una panoramica delle attività condotte dal Gruppo UniCredit con riferimento alla sfera della *governance*, seguendo la seguente suddivisione:

1. **La recente evoluzione dei modelli di governance**, in cui si analizzano i principali cambiamenti del mercato, nella misura in cui essi hanno avuto influenza sulla *governance* nel settore finanziario;
2. **Il caso UniCredit**, con una descrizione dettagliata della struttura di *governance* del Gruppo UniCredit;
3. **La compliance**, dove si descrivono le procedure attivate all'interno Gruppo al fine di assicurare un'adeguata conformità alle norme che regolano la nostra attività;
4. **La gestione della reputazione**, in cui sono descritte le iniziative intraprese con l'obiettivo di minimizzare le possibili ripercussioni generate da errori che potrebbero ragionevolmente avere effetti negativi sulla nostra reputazione. In questa prospettiva la Carta di Integrità del Gruppo UniCredit gioca un ruolo di fondamentale importanza.

Facendo leva su un approccio innovativo al tema della *corporate governance*, il Gruppo UniCredit punta ad ottimizzare il proprio modello di business, proponendosi come esempio di *practice* sostenibile all'interno del panorama finanziario.

In questa sezione viene illustrato il ruolo dell'attività di *mergers & acquisitions* (M&A) degli investitori istituzionali, dei governi nazionali, degli enti normativi e della Commissione Europea in riferimento all'evoluzione dei modelli di *governance* in Europa. È inoltre descritta la potenzialità, intrinseca alla *governance*, di trasformare la complessità in opportunità.

Mergers & Acquisitions

Negli ultimi anni l'attività di M&A, che coinvolge le banche europee ed il Gruppo UniCredit, ha registrato un rapido incremento, assumendo un rilievo sempre maggiore a livello internazionale e inducendo una ulteriore articolazione dei modelli di *governance*.

Le attività di M&A hanno avuto un forte impatto in termini di *business mix*, generando una forte diversificazione di prodotti che, a sua volta, ha aggiunto ulteriori livelli di complessità. Inoltre ciò ha prodotto una spinta verso il restringimento e la centralizzazione, a livello di strutture di controllo, nella direzione di strutture di gestione a matrice.

Per questa ragione il management all'interno dei gruppi bancari si trova ad affrontare sfide sempre più impegnative. Numerosi elementi hanno evidenziato la necessità di una maggiore disciplina in questo ambito:

- il controllo più rigoroso da parte degli enti regolatori;
- i problemi fiscali e normativi derivanti da attività transnazionali;
- i rischi meno evidenti all'interno di determinati settori;
- il maggiore coinvolgimento degli investitori istituzionali;
- l'influenza delle associazioni di consumatori.

Il ruolo degli investitori istituzionali

La *corporate governance* ha cominciato ad essere percepita dagli investitori istituzionali

con interesse sempre crescente; essa è considerata non solo come un obbligo cui conformarsi, ma anche una vera e propria forma di responsabilità di cui il management si fa carico.

La crescita del potere degli azionisti istituzionali e la loro internazionalizzazione hanno fortemente contribuito ad accrescere l'influenza nei confronti del management al vertice delle aziende in tutta Europa.

Dal punto di vista dell'investitore, gli elementi fondamentali di una buona corporate governance sono:

- CdA competenti e motivati a preservare ed incrementare la remunerazione per l'azionista (rendimento dell'investimento a lungo termine);
- retribuzione dei dirigenti equiparata alla performance;
- informativa finanziaria trasparente, accurata e tempestiva su cui l'investitore possa fare affidamento;
- strumenti con cui gli azionisti possano seguire la performance finanziaria dell'impresa e intervenire in caso di problemi nel lungo periodo.

A fronte dello sviluppo del business e dell'introduzione di servizi sempre più evoluti va gradualmente diffondendosi l'approccio a matrice, che garantisce un grado di supervisione e controllo esterno da parte del management finora inesistente.

Il ruolo dei governi nazionali, degli enti regolatori e della Commissione Europea

La crescente complessità delle organizzazioni finanziarie ed il verificarsi di alcuni eventi critici nel settore dei servizi finanziari hanno indotto i governi nazionali, gli enti regolatori e la Commissione Europea a produrre una serie di misure innovative al fine di assicurare:

Il caso UniCredit

- un ambiente interno adeguato all'evoluzione del mercato;
- un determinato grado di condivisione delle esperienze.

In Italia, ad esempio, Banca d'Italia, con il *Corporate Governance Position Paper*, ha richiesto a tutte le banche italiane di elaborare, nell'arco di un anno, un Progetto di *Corporate Governance* dal quale si potessero desumere le principali caratteristiche dell'organizzazione e del modello di governance adottato. L'obiettivo del Progetto è quello di presentare gli elementi che fanno del modello di governance prescelto quello più appropriato a garantire una gestione efficiente ed un sistema di controllo efficace. Nel documento sono inoltre descritte scelte specifiche relative, tra gli altri aspetti, alla struttura organizzativa, ai sistemi di controllo contabile, ai meccanismi di retribuzione e di incentivazione, al flusso informativo e ai diritti degli azionisti.

Trasformare la complessità in opportunità

La *governance* non rappresenta tuttavia solo un impegno in termini organizzativi. Una buona *governance* può, infatti, favorire la trasformazione della complessità in opportunità e in vantaggio competitivo, purché essa venga articolata in modo tale da favorire processi chiari e trasparenti. Per questo è necessario assicurare:

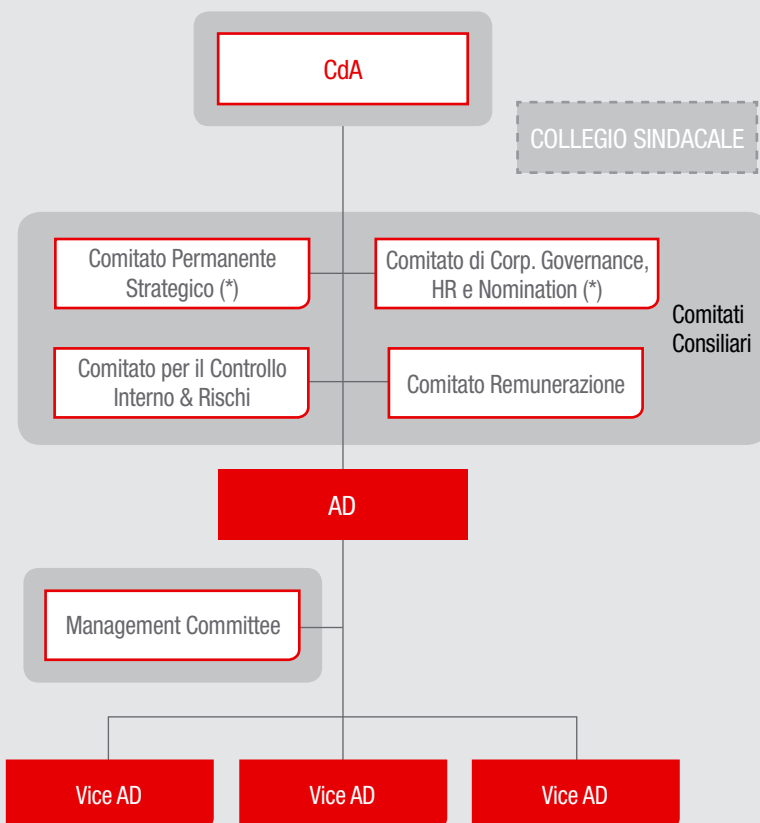
- chiarezza riguardo alle funzioni deputate a prendere decisioni;
- chiarezza riguardo all'attribuzione delle responsabilità nei processi decisionali. Il CdA deve essere costituito da un numero adeguato di Amministratori indipendenti e non esecutivi informati e qualificati;
- chiarezza e trasparenza delle informazioni sulle quali si fonda il processo decisionale;
- chiarezza in merito alle competenze del CdA. Esso ha la responsabilità di approvare le strategie e monitorarle su mandato degli azionisti.

Il quadro complessivo della *Corporate Governance* del Gruppo UniCredit è stato definito tenendo in considerazione le norme in vigore e le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle Società Quotate pubblicato nel marzo 2006 da Borsa Italiana S.p.A. (il "Codice"). Tra gli obiettivi del Codice c'è quello di assicurare una maggiore chiarezza in relazione alla definizione di responsabilità e ruoli, inclusi quelli degli Amministratori indipendenti e dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione; il suo contenuto è stato arricchito come risultato delle esperienze maturate negli ultimi anni.

Dal 2001, il Gruppo UniCredit elabora la "Relazione annuale all'Assemblea dei Soci sul Governo Societario" (basata sul principio "*comply or explain*") destinata ad azionisti, investitori istituzionali e non e a Borsa Italiana. La Relazione contiene precise informazioni sul sistema di Corporate Governance adottato.

Il Gruppo UniCredit è una società che emette titoli su mercati regolamentati a Milano, Francoforte e Varsavia e, in quanto tale, deve conformarsi a tutti gli obblighi legali e regolamentari derivanti dalla quotazione su tali mercati.

Struttura organizzativa di Governance: il Consiglio di Amministrazione e i suoi Comitati



(*) AD in qualità di membro.

Il caso UniCredit (SEGUE)

Strutture organizzative di Governance: il Consiglio di Amministrazione

Il Gruppo UniCredit ha una struttura amministrativa di tipo tradizionale basata su due organi a nomina assembleare: l'organo amministrativo (Consiglio di Amministrazione) e il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione. In applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia il controllo contabile è affidato ad una società di revisione esterna. Al fine di garantire l'efficienza e l'efficacia del sistema di

rendicontazione e consultazione all'interno del Consiglio di Amministrazione si è recentemente disposta la ri-organizzazione di alcuni Comitati.

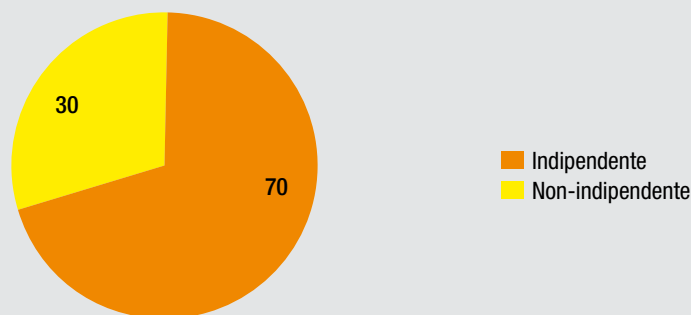
INDIPENDENZA DEGLI AMMINISTRATORI

In conformità con i criteri applicativi contenuti nel Codice, il Consiglio di Amministrazione provvede, con cadenza regolare, ad una valutazione dell'indipendenza degli Amministratori sulla base delle informazioni

pervenute dalle singole parti interessate o a disposizione dell'emittente. L'esito delle valutazioni del Consiglio è comunicato al mercato.

Per quanto riguarda gli Amministratori in carica al 12 marzo 2008, il Consiglio di Amministrazione ha confermato e annunciato al mercato che i 16 Amministratori rispondono alla qualifica di "amministratore indipendente":

Composizione del Consiglio di Amministrazione (%)



STATUS E ATTIVITÀ DEI CONSIGLIERI

Consiglio di Amministrazione									
NOMINATIVO	CARICA	IN CARICA DAL	LISTA	ESEC.	NON ESEC.	INDIP. DA CODICE	INDIP. TUF	% CDA	ALTRI INCARICHI
Dieter Rampl	Pres	16-12-2005	n/a		X	NO	SI	100%	3
Gianfranco Guty	VPres Vicario	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	100%	-
Franco Bellei	VPres	16-12-2005	n/a		X	NO	SI	100%	1
Berardino Libonati	VPres	3-8-2007 ¹	n/a		X	SI	SI	100%	2
Fabrizio Palenzona	VPres	16-12-2005	n/a		X	NO	SI	92,31%	4
Anthony Wyand	VPres	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	84,62%	5
Alessandro Profumo	Amm. Del.	16-12-2005	n/a	X		NO	NO	100%	3
Manfred Bischoff	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	84,62%	2
Vincenzo Calandra Buonauro	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	100%	3
Enrico Tommaso Cucchiani	Cons.	18-9-2007 ²	n/a		X	NO	SI	50%	16
Donato Fontanesi	Cons.	3-8-2007 ¹	n/a		X	SI	SI	80%	3
Francesco Giacomini	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	100%	-
Piero Gnudi	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	92,31%	1
Friedrich Kadmoska	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	100%	8
Max Dietrich Kley	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	84,62%	5
Salvatore Ligresti	Cons.	3-8-2007 ¹	n/a		X	SI	SI	100%	4
Salvatore Mancuso	Cons.	3-8-2007 ³	n/a		X	NO	SI	60%	-
Luigi Maramotti	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	69,23%	10
Antonio Maria Marocco	Cons.	20-5-2007 ⁴	n/a		X	SI	SI	87,50%	3
Carlo Pesenti	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	69,23%	5
Hans Jürgen Schinzler	Cons.	16-12-2005	n/a		X	SI	SI	92,31%	11
Nikolaus von Bomhard	Cons.	16-12-2005	n/a		X	NO	NO	38,46%	2
Franz Zwickl	Cons.	18-9-2007 ²	n/a		X	SI	SI	100%	8

¹. Cooptato in data 3 agosto 2007
². Cooptato in data 18 settembre 2007
³. Cooptato in data 3 agosto 2007; ha rassegnato le dimissioni in data 31 marzo 2008, con efficacia 1° aprile 2008
⁴. Cooptato in data 20 maggio 2007 e nominato dall'Assemblea dei Soci del 30 luglio 2007.

LEGENDA
Carica: Presidente, Vice Presidente Vicario, Vice Presidente, Amministratore Delegato, Consigliere.
Lista: M/m a seconda che l'amministratore sia stato eletto dalla lista votata dalla maggioranza o da una minoranza (art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob); n/a: non applicabile
Esec.: Consigliere esecutivo
Non esec.: Consigliere non esecutivo
Indip. da codice: Consigliere indipendente secondo i criteri stabiliti dal Codice
Indip. TUF: Consigliere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti dall'art. 148, comma 3, del TUF (art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob)
% Cda: Presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del Consiglio (nel calcolare tale percentuale, è stato considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del Consiglio svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico)
Altri incarichi: Numero complessivo di incarichi ricoperti in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, individuati in base ai criteri definiti dal Consiglio.
 Alla Relazione sul Governo societario è allegato l'elenco di tali società con riferimento a ciascun consigliere, con la precisazione se la società in cui è ricoperto l'incarico fa parte o meno del gruppo cui fa capo l'Emittente.

Il caso UniCredit (SEGUE)

Comitati Consiliari												
NOMINATIVO	COM. ESEC. ¹	% COM. ESEC.	COM. NOMINE ¹	% COM. NOMINE	COM. CGHRN ²	% COM. CGHRN	COM. REMUN.	% COM. REMUN.	COM. AUDIT & RISCHI	% COM. AUDIT & RISCHI	COM. PERM. STRATEGICO ²	% COM. PERM. STRATEGICO
Dieter Rampl	P	100%	P	100%	P	100%	P	100%	M	90,90%	P	100%
Gianfranco Guty	VPres Vicario	100%	M	100%	M	100%	M	100%	M	100%	M	100%
Franco Bellei	VPres	100%	M	100%	--		M	100%	M ³	100%	M	100%
Berardino Libonati	VPres	100%	--		--		--		M	100%	M	100%
Fabrizio Palenzona	VPres	87,50%	M	88,89%	--		M	83,33%	--		M	100%
Anthony Wyand	VPres	75%	M	77,78%	--		M ³	75%	P	100%	M	100%
Alessandro Profumo	Amm. Del.	100%	M	100%	M	75%	--		--		M	100%
Manfred Bischoff	--		--		--		--		--		M	100%
Vincenzo Calandra Buonauro	--		--		M	100%	--		--		--	
Francesco Giacomini	M	100%	--		M	100%	--		--		--	
Friedrich Kadmoska	M	100%	--		M	75%	--		--		--	
Max Dietrich Kley	--		M	22,22%	--		M	33,33%	--		--	
Salvatore Mancuso ⁴	--		--		--		M	75%	--		--	
Luigi Maramotti	--		--		M	100%	--		--		M	66,67%
Carlo Pesenti	--		--		--		M	50%	--		--	
Hans Jürgen Schinzler	--		--		--		--		--		M	66,67%
Nikolaus von Bomhard	M	25%	--		--		--		--		--	
Franz Zwickl	--		--		--		--		M	100%	--	
1. Costituito sino al 3 agosto 2007 2. Dal 3 agosto 2007 3. Carica ricoperta fino al 3 agosto 2007 4. Ha rassegnato le dimissioni in data 31 marzo 2008, con efficacia 1° aprile 2008 Com. Esec.: Comitato Esecutivo; P/M se presidente/membro del Comitato Esecutivo % Com. Esec.: Presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato esecutivo (nel calcolare tale percentuale è stato considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato esecutivo svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico) Com. Nomine: Comitato Nomine Com. CGHRN: Comitato Corporate Governance, HR and Nomination Com. Remun.: Comitato Remunerazione Com. Audit & Rischi: Comitato Audit & Rischi Com. Perm. Strategico: Comitato Permanente Strategico % Com. Nomine, CGHRN, Remun., Audit & Rischi, Perm. Strategico: presenza, in termini percentuali, del consigliere alle riunioni del comitato (nel calcolare tale percentuale è stato considerato il numero di riunioni a cui il consigliere ha partecipato rispetto al numero di riunioni del comitato svoltesi durante l'esercizio o dopo l'assunzione dell'incarico) P/M: Presidente/Membro del comitato												

Comitati del Consiglio di Amministrazione⁵

Per favorire un efficiente ed efficace sistema di reporting e consultazione che permetta al Consiglio di Amministrazione di svolgere al meglio le proprie funzioni, sono stati costituiti vari Comitati che, in linea con le prescrizioni

contenute nel Codice, sono stati diversificati per ambito di competenza e investiti di funzioni consultive e propositive.

Per ottimizzare ulteriormente processi e modelli di governance e per consentire la supervisione degli aspetti chiave delle attività del Gruppo UniCredit, in conformità con le *best practice* internazionali, il Consiglio di Amministrazione,

riunitosi il 3 agosto 2007, ha modificato la struttura dei comitati come illustrato nei prossimi paragrafi:

- Comitato Permanente Strategico;
- Comitato per il Controllo Interno & Rischi;
- Comitato Corporate Governance, HR e Nomination;
- Comitato Remunerazione.

5. Per maggiori dettagli sugli incarichi dei Comitati del Consiglio di Amministrazione, fare riferimento al capitolo Corporate Governance del Bilancio di Esercizio di UniCredit Group – Revisione Annuale.

COMITATO PERMANENTE STRATEGICO

Il Comitato Permanente Strategico è composto da dieci membri, la maggior parte dei quali Amministratori non esecutivi. Il Comitato è presieduto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e ha funzioni propositive e consultive. Nella fattispecie, il Comitato Permanente Strategico fornisce i propri pareri al Consiglio su proposta dell'Amministratore Delegato in merito, inter alia:

- a) alla predisposizione del Piano Triennale di Gruppo;
- b) alla determinazione del *Budget* annuale di Gruppo;
- c) alla determinazione della *Capital Allocation* annuale di Gruppo;
- d) all'individuazione della Strategia annuale di Gruppo riguardante le operazioni su partecipazioni (M&A/riorganizzazioni);
- e) all'approvazione di operazioni di investimento sul capitale e di operazioni straordinarie.

COMITATO AUDIT & RISCHI (COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO & RISCHI DAL 22 GENNAIO 2008)

Il Comitato Audit & Rischi è composto da cinque Amministratori non esecutivi, la maggior parte dei quali indipendenti, e ha funzioni propositive e consultive. Tra le varie competenze, il Comitato Audit & Rischi deve:

- a) assistere il Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee di indirizzo dei sistemi di controllo interno e nella verifica periodica, almeno una volta l'anno, della loro adeguatezza, efficacia ed effettivo funzionamento, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano correttamente identificati, adeguatamente gestiti e monitorati;
- b) valutare le linee guida ed il piano annuale dei controlli preparato dal responsabile *Internal Audit*, ricevere le relazioni periodiche con facoltà di richiedere l'effettuazione di specifici interventi di audit, non previsti dal piano annuale;
- c) esaminare le informazioni ricevute dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari riguardo la

corretta applicazione dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione delle relazioni consolidate;

- d) esaminare le relazioni trimestrali e semestrali e il Bilancio Consolidato sulla base dei report elaborati dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

COMITATO CORPORATE GOVERNANCE, HR E NOMINATION

Il Comitato Corporate Governance, HR e Nomination, composto da sette membri, la maggior parte dei quali Amministratori non esecutivi e indipendenti, ha funzioni di natura consultiva e propositiva. Nella fattispecie, il Comitato esprime i propri pareri al Consiglio in seguito alle proposte del Presidente o dell'Amministratore Delegato in merito, inter alia:

- a) all'istituzione del sistema di *Corporate Governance* e alla struttura societaria del Gruppo UniCredit, nonché ai modelli e alle linee guida di *Corporate Governance* del Gruppo;
- b) alla definizione di una politica per la nomina degli Amministratori di UniCredit nonché una politica per la valutazione del Consiglio di Amministrazione stesso;
- c) alla nomina dei collaboratori dell'Amministratore Delegato e degli altri membri del *Management Committee (Senior Executive Vice President)*, dei componenti la Direzione Centrale e dei Responsabili di Direzione in diretto riporto all'Amministratore Delegato;
- d) alla definizione delle politiche che hanno ad oggetto la nomina ed il piano di successione dei collaboratori dell'Amministratore Delegato, dei membri del *Management Committee (Senior Executive Vice President)*, del *Group Management Team (Executive Vice President)* e del *Leadership Team (Senior Vice President)*;
- e) alle nomine di membri dei Comitati Consiliari di UniCredit, su proposta del Presidente.

COMITATO REMUNERAZIONE

Il Comitato Remunerazione è composto da sette membri, per la maggior parte

Amministratori indipendenti, e ha funzioni propositive e consultive. Nella fattispecie, il Comitato Remunerazione esprime i propri pareri al Consiglio in risposta alle proposte dell'Amministratore Delegato in merito, inter alia:

- a) sulla remunerazione degli Amministratori di UniCredit aventi specifici incarichi, con particolare riguardo alla remunerazione dell'Amministratore Delegato;
- b) sulla remunerazione del Direttore Generale di UniCredit, nel caso in cui questi sia anche Amministratore Delegato;
- c) sulla struttura retributiva dei collaboratori dell'Amministratore Delegato;
- d) sulla remunerazione dei membri del *Management Committee (Senior Executive Vice President)*, del *Group Management Team (Executive Vice President)*, del *Leadership Team (Senior Vice President)* e dei Responsabili di Direzione in diretto riporto all'Amministratore Delegato;
- e) sull'approvazione dei piani di incentivazione di Gruppo basati su strumenti finanziari;
- f) sulla remunerazione degli esponenti aziendali (membri dei Consigli di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei *Supervisory Board* delle Società del Gruppo).

Collegio Sindacale

I cinque Sindaci Effettivi del Collegio Sindacale sono eletti dall'assemblea ordinaria degli azionisti. Vengono nominati un Presidente e due Sindaci Supplenti. I Sindaci Effettivi e Supplenti possono essere rieletti.

I Sindaci Effettivi e Supplenti del Collegio Sindacale vengono scelti sulla base di liste di candidati.

Il Collegio Sindacale è stato nominato dall'assemblea degli azionisti del maggio 2007 e il suo mandato scadrà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2009. I membri del Collegio Sindacale sono: Giorgio Loli (Presidente), Gian Luigi Francardo, Siegfried Mayr, Aldo Milanese e Vincenzo Nicastro

Il caso UniCredit (SEGUE)

(Sindaci Effettivi). Massimo Livatino e Giuseppe Verrascina sono Sindaci Supplenti.

Altre funzioni di controllo

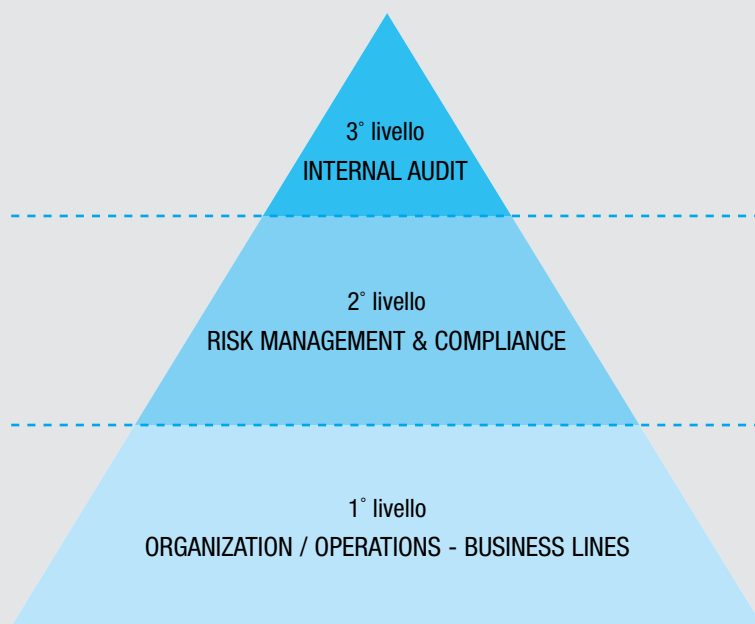
La gestione del rischio nel Gruppo UniCredit è regolata da una serie di linee guida e politiche riguardanti, in particolare, le operazioni di rischi di credito e di mercato. Le linee guida, approvate dagli organi preposti del *Group Leadership* (vale a dire, il Comitato Amministrativo e il Comitato Rischi del CdA)

sono distribuite a tutte le competenti società del Gruppo UniCredit.

Per quanto riguarda la *compliance*, il rischio di non-conformità è controllato e mitigato per mezzo di una struttura dedicata, che integra e attua la struttura dei controlli interni presso la banca.

In conformità con la direttiva MiFID, queste strutture di controllo svolgono un ruolo fondamentale nel proteggere gli interessi dell'investitore.

I LIVELLI DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO



Compliance

La riorganizzazione della Direzione Compliance a livello del Gruppo UniCredit è stata approvata con l'emanazione dell'Ordine di Servizio n. 162/1. La decisione è stata presa alla luce dell'importanza e della complessità del rischio di *compliance* (ovvero il rischio di incorrere in sanzioni legali o amministrative, possibili significative perdite finanziarie o danni alla reputazione del Gruppo UniCredit, a seguito della violazione di norme contenute in leggi, regolamenti e norme di autodisciplina) in linea con la Normativa italiana sulla vigilanza.

Il nuovo modello organizzativo della Direzione Compliance prevede che le attività di *compliance*, attualmente gestite dalle *Legal Entity* italiane del Gruppo UniCredit, siano centralizzate all'interno della *Holding*, che fornirà servizi di compliance tramite di contratti di *outsourcing*.

Questo modello sarà applicato a tutte le *Legal Entity* italiane mentre la *Holding* offrirà servizi di supervisione, guida strategica e controllo anche alle società straniere e Subholding. Si tratta di una soluzione che mira a far fronte alla diversità delle normative vigenti nei singoli paesi in cui il Gruppo è presente allo scopo di assicurare un approccio uniforme alla *compliance* in tutto il Gruppo.

Il ruolo della Direzione Compliance

Le disposizioni della Banca d'Italia e della Consob (*Commissione Nazionale per le Società e la Borsa*) definiscono i principali doveri in capo alla funzione di compliance nel settore dei servizi bancari e finanziari.

In accordo con tali disposizioni, la Direzione Compliance:

- si occupa di interpretare la normativa vigente ed è costantemente aggiornata sull'eventuale identificazione della norma applicabile. Tale obiettivo è perseguito

attraverso la definizione di politiche di Gruppo;

- gestisce le richieste avanzate da altre società e divisioni fornendo la propria opinione;
- assicura un supporto in termini di valutazione del potenziale impatto delle nuove leggi sulle strategie e sui processi aziendali;
- conduce valutazioni preventive sulla conformità di prodotti, procedure, strutture e progetti nell'ambito delle proprie competenze e valuta l'efficacia degli adeguamenti suggeriti;
- verifica, in collaborazione con la funzione Risorse Umane, la coerenza del sistema premiante per garantire il rispetto degli obiettivi di compliance;
- fornisce consulenza e assistenza al Top Management per tutte le questioni relative ai rischi di non conformità;
- collabora alle attività di formazione;
- provvede alla mappatura dei rischi di non conformità e pianifica le attività correlate;
- predispone i flussi informativi agli Organi di Vertice e alle altre funzioni della Banca;
- controlla, gestisce e contribuisce a prevenire potenziali situazioni di conflitto di interesse.

Il ruolo della Direzione Compliance è quello di creare/consolidare valore per il Gruppo UniCredit: esso promuove e diffonde un importante cambiamento culturale, influenzando la filosofia aziendale a tutti i livelli. Grazie al proprio operato, contribuisce al mantenimento di un elevato livello di fiducia costantemente rinnovata da parte del pubblico nell'integrità del management e delle attività del Gruppo UniCredit.

Per facilitare la gestione centralizzata relativa ai regimi normativi vigenti nei diversi paesi in cui operiamo, il Gruppo UniCredit si impegna a nominare dei *Compliance Officer* in tutti i Paesi in cui è presente, affinché essi cooperino con il *Chief Compliance Officer* a livello di Gruppo. I *Compliance Officer* delle principali

Legal Entity di ogni paese hanno, altresì, il compito di monitorare e svolgere attività di revisione sulle altre *Entity* presenti sul loro territorio. Il *Compliance Officer* di Bank Austria esercita la sua supervisione anche sulle società con sede nei Paesi della Divisione CEE.

Normativa anti-corruzione e responsabilità amministrativa: Decreto Legislativo 231/2001⁶

La strategia del Gruppo UniCredit per la prevenzione dei reati di corruzione è riassunta da un *Modello di organizzazione e di gestione conforme alle disposizioni dell'Art.6 del DL 231/2001, che stabilisce la responsabilità amministrativa delle imprese* (il "Modello").

Il Modello fa parte di una politica di Gruppo globale che trova applicazione attraverso iniziative che coinvolgono tutti i dipendenti del Gruppo UniCredit. Tali iniziative sono volte ad accrescere la consapevolezza della responsabilità dei singoli dipendenti in merito alla corretta e trasparente gestione dell'azienda, alla sua conformità alla normativa vigente e ai corretti principi di condotta nell'ambiente di lavoro.

Al fine di poter applicare efficacemente il Modello, il Gruppo UniCredit ha emanato una serie di regolamenti interni che declinano i principi ai quali tutti i dipendenti devono fare riferimento nello svolgimento della loro attività professionale quotidiana.

Al fine di monitorare il rischio di corruzione, la Direzione Compliance ha individuato alcuni ambiti di attività in cui il Gruppo UniCredit potrebbe dimostrare fattori di vulnerabilità ed ha, dunque, intrapreso una serie di azioni finalizzate a mitigarne il rischio:

- in tutte le interazioni con le autorità pubbliche, i dipendenti devono rispettare rigorosamente le indicazioni contenute nella "Carta di Integrità" e mantenere un approccio trasparente, leale e improntato allo spirito di collaborazione;
- durante le visite da parte di funzionari pubblici dovranno essere presenti, ove possibile, due dipendenti, al fine di moderare il rischio di condotte che potrebbero influenzare in modo improprio il funzionario stesso.

Particolare attenzione è stata rivolta ai contributi destinati a funzionari pubblici che potrebbero essere interpretati come corruzione. Donazioni e sponsorizzazioni sono pertanto soggetti a una rigorosa procedura di autorizzazione.

Nel momento in cui è stato messo a punto il modello organizzativo e manageriale di UniCredit Italiano S.p.A., è stata realizzata una mappatura del rischio di corruzione che comprendeva tutte le unità organizzative in Italia. A seguito di tale indagine sono state individuate circa 11 Unità ad alto rischio.

Nel 2007 abbiamo effettuato una nuova valutazione che tenesse conto delle numerose variazioni organizzative occorse a livello di Gruppo e che fosse in linea con il Decreto legislativo 231/2001. Al momento sono state valutate 10 Unità Operative su 115. Nei primi mesi del 2008 saranno esaminate altre 60 Unità Operative.

Leggi e normative antitrust

Il monitoraggio e la valutazione delle leggi antitrust rientrano tra i compiti della Direzione Compliance del Gruppo UniCredit. Tali compiti comprendono l'interpretazione della legge, il monitoraggio delle nuove norme e la valutazione del loro impatto sulle strategie e sui processi del Gruppo UniCredit.

6. Decreto Legislativo 231/2001, Legislazione italiana.

Compliance (SEGUE)

La Direzione Compliance esamina le leggi e le normative antitrust emesse dall'Autorità Garante della Concorrenza e, in riferimento alla legislazione europea, ha partecipato, sin dall'inizio del processo, alla sua definizione in collaborazione con la *Commissione per le relazioni istituzionali dell'UE*.

A seguito della delibera n. 17283/2007 dell'Autorità Antitrust italiana, con la quale veniva dato il via libera alla fusione tra Capitalia S.p.A e UniCredit S.p.A, a fine ottobre del 2007 UniCredit ha avviato il processo di vendita, ancora in corso, di 186 filiali situate in 16 province con una forte concentrazione di quote di mercato.

Azioni legali/reclami connessi alle problematiche antitrust

Questa sezione fornisce informazioni di sintesi su tre azioni legali e/o reclami correlati alle problematiche antitrust:

- Banca BPH S.A.: è stata citata davanti al Tribunale Antitrust (*Antitrust Court*) dall'*Antitrust Office* (UOKiK). L'azione legale asseriva che BPH, insieme ad altre banche, era stata coinvolta nella pratica vietata di aver fissato le commissioni di interscambio. Il 19 gennaio 2007 BPH ha fatto ricorso al Tribunale Regionale Antitrust (*Regional Antitrust Court*) per la multa di 14.667.240 zloty. Il ricorso potrebbe durare 1-2 anni. BPH S.A. e la altre banche coinvolte hanno deciso di far fronte comune e promuovere un'unica causa. Un perito di fama internazionale supporterà il ricorso delle banche ed effettuerà un audit dettagliato sul mercato delle carte di credito

Dopo la scissione di BPH, la nuova BPH e Pekao SA hanno siglato un accordo di post-fusione nel quale è stata stabilita la regola in base alla quale Pekao parteciperà in misura



proporzionale alle spese qualora la sentenza del Tribunale Antitrust sia insoddisfacente per BPH SA. Nell'accordo post-fusione Bank Pekao SA si è impegnata a pagare il 66% dell'eventuale penale.

- Bank Pekao S.A. ha fatto ricorso in relazione alla decisione del Presidente dell'Ufficio per la tutela della concorrenza e dei consumatori (UOKiK) in relazione alla determinazione delle commissioni di interscambio.
- BA-CA ha pagato una multa per il presunto fixing illegale dei tassi di interesse. La banca sta attuando varie iniziative per adeguarsi alla regolamentazione rispetto a quanto sollevato dalla Commissione e dall'Autorità Austriaca Antitrust durante un'indagine sul settore bancario retail svolta nel 2006.

Gestione della reputazione

Un aspetto fondamentale del nostro cammino verso una crescita sostenibile è dato dalla nostra reputazione, compresa la fiducia che abbiamo guadagnato presso i nostri stakeholder, le agenzie di rating, gli enti governativi e il pubblico attraverso le nostre attività quotidiane.

In questa sezione esamineremo il ruolo della nostra Carta di Integrità, il modo in cui gestiamo la nostra reputazione e le metodologie tramite le quali sviluppiamo le politiche interne insieme ai nostri stakeholder.

La Carta di Integrità

Per costruire e consolidare la nostra reputazione abbiamo sempre posto la Carta di Integrità alla base delle nostre scelte. Essa è la struttura attraverso la quale perseguiamo comportamenti in linea con i nostri principi e la crescita sostenibile. La Carta ci aiuta nell'affrontare i dilemmi che possono presentarsi nella vita quotidiana. Ci ricorda i valori fondamentali per eseguire il nostro lavoro in maniera efficace, per salvaguardare l'immagine della nostra azienda e migliorare la nostra legittimità sociale. Ci consente di rimanere concentrati sui doveri e le responsabilità derivanti dall'essere parte della collettività e ci supporta nel nostro impegno alla trasparenza e veridicità.

La gestione della nostra reputazione

La reputazione è una delle risorse del Gruppo UniCredit più importanti e più difficili da costruire e al contempo una delle risorse più fragili, che richiede una costante protezione.

Per gestire la reputazione dobbiamo individuarne le basi, quantificarne gli impatti e valutare le possibili conseguenze. È inoltre necessario comprendere la rapidità di cambiamento del mondo in cui viviamo e in

che modo tale rapidità può influire sulla nostra concezione di buona ed appropriata gestione.

Il rischio reputazionale può essere affrontato in duplice maniera. Innanzitutto svilupperemo un vero e proprio sistema di monitoraggio del rischio reputazionale che avrà il compito di valutare come le tematiche ad esso connesse possano incidere sul nostro business. In un secondo momento, svilupperemo politiche interne di salvaguardia sociale e ambientale allo scopo di garantire l'aderenza ai nostri principi guida in tutto il Gruppo UniCredit.

Il *Reputation Risk Monitoring System*, una volta operativo, avrà la funzione di monitorare le principali leve di reputazione attraverso misurazioni interne ed esterne e dovrà procedere all'individuazione di eventi critici nel tentativo di evitare danni per l'immagine. Attraverso tale sistema sarà inoltre attivato un processo per selezionare misure correttive e prevedere impatti rilevanti.

Lo sviluppo delle politiche interne in collaborazione con i nostri stakeholder

Una volta sviluppate le politiche interne inerenti il tema della reputazione, abbiamo concentrato la nostra attenzione soprattutto sulle questioni verso cui gli stakeholder hanno dimostrato particolare sensibilità e li abbiamo coinvolti - in particolar modo i clienti e le organizzazioni non governative - in un dialogo aperto e costante. Lo facciamo perché rispettiamo e diamo valore alla loro visione delle forze che impattano sulla nostra attività e cerchiamo di basare la nostra strategia di lungo termine sulle idee e sulle ricerche più innovative. Il nostro approccio consiste nel prendere in considerazione tutti i punti di vista, mantenere canali di comunicazione accessibili, capire e monitorare le problematiche relative all'immagine, agli impatti ambientali e

sociali, cercare soluzioni che siano realmente nell'interesse degli stakeholder e della reputazione del Gruppo.

Nello sviluppare le nostre politiche ci avvaliamo in larga misura dei contributi di organizzazioni non governative (ONG) di grande esperienza. Nel 2007 abbiamo ampliato il dialogo con le ONG e cercheremo di svilupparlo ulteriormente. I nostri impegni con le ONG hanno registrato la partecipazione di varie organizzazioni, quali il WWF Germania e Italia, Greenpeace, la sezione italiana di Amici della Terra, Urgewald e BankTrack. A dicembre, eravamo tra i 25 istituti finanziari, c.d. *Equator Principle Financial Institutions*, che si sono riuniti ad Amsterdam con 15 ONG per discutere varie problematiche tra la quali governance, trasparenza e meccanismi di denuncia a livello di progetto.

Le nostre politiche sono conformi agli standard della Banca Mondiale (IFC Performance Standard e World Bank EHS Guidelines) e agli *Equator Principles*. Quale firmatario del programma *United Nations Environment Program Finance Initiative* (UNEP FI) e UN *Global Compact*, il Gruppo UniCredit ha chiaramente espresso il proprio impegno allo sviluppo di soluzioni multilaterali per le sfide maggiormente pressanti in ambito sociale e ambientale.

Nel 2007 l'attenzione del Gruppo UniCredit si è focalizzata soprattutto su due settori: l'industria della difesa e il settore dell'energia nucleare. Tale scelta è stata dettata dall'esigenza di definire politiche di finanziamento ad hoc, a livello di Gruppo, per progetti in questi settori. Le principali ONG sono coinvolte insieme a noi nella definizione di queste politiche. Per ulteriori informazioni si rimanda alla sezione "Credito responsabile" nel capitolo "I nostri clienti".



Le nostre persone

Principali iniziative	41
Le nostre persone: rappresentazione del Gruppo in cifre	42
Politiche retributive	44
Diversity	44
Sviluppo professionale	47
Programmi di formazione	48
Ascolto e comunicazione	52
Relazioni sindacali	55
Work-Life Balance e Welfare	56
Salute e sicurezza	57
Appendice sulle relazioni industriali	60

La valorizzazione del capitale umano è un obiettivo costantemente perseguito dal Gruppo UniCredit. Siamo convinti che i dipendenti siano uno dei fattori critici di successo nella crescita sostenibile dell'azienda. La gestione delle risorse umane è infatti uno dei quattro pilastri sui quali si basa la strategia aziendale di sostenibilità.

I nostri dipendenti sono 179.938 e la nostra rete assicura la presenza del Gruppo in circa 50 paesi. La capacità di gestione della *Diversity* e la promozione della mobilità internazionale sono tra i nostri punti di forza. Il nostro obiettivo è essere fortemente competitivi nell'attrarre risorse in tutti i mercati in cui operiamo.

Le nostre iniziative sono improntate ad una comunicazione diretta e "a due vie". Comuniciamo ogni cambiamento di carattere organizzativo a tutti i dipendenti, consideriamo le rappresentanze sindacali partner e stakeholder. Esaminiamo i feedback raccolti annualmente attraverso la "People Survey", integrandoli nell'Executive Development Plan; i piani d'azione elaborati sulla base dei risultati sono considerati vincolanti.

I nostri processi di selezione del personale sono consolidati e in linea con i nostri valori e modelli di competenze. Vengono valutati ai fini dell'inserimento nelle sedi del Gruppo candidati che risiedono localmente, mentre incarichi specifici sono affidati a dipendenti non residenti per facilitare l'integrazione e il trasferimento trasversale di competenze.

Nel presentare le attività relative alla gestione delle risorse umane, abbiamo suddiviso le nostre aree di intervento nelle seguenti categorie:

1. **Iniziative principali:** breve panoramica su alcune principali iniziative realizzate in ambito Risorse Umane;
2. **Rappresentazione del Gruppo in cifre:** analisi approfondita del personale del Gruppo e della sua composizione, con dati sulla distribuzione per area geografica, genere, titolo di studio, termini contrattuali;
3. **Politiche retributive:** panoramica sulla filosofia e metodologia relative ai sistemi retributivi e incentivanti;
4. **Diversity:** progetti che stiamo realizzando per la diffusione della cultura della *Diversity*;
5. **Sviluppo professionale:** programmi per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane, compreso il processo di Job Posting interno e i programmi di mobilità internazionale;
6. **Programmi di formazione:** descrizione dei programmi di apprendimento, che variano dalla formazione tecnica di base a iniziative per lo sviluppo delle competenze manageriali;
7. **Ascolto e comunicazione:** introduzione alle iniziative di comunicazione interna, dalla "People Survey" all'accesso al network aziendale attraverso servizi online;
8. **Relazioni sindacali:** aggiornamento sulle attività di coinvolgimento e collaborazione con il personale;
9. **Work-Life Balance e Welfare:** descrizione sintetica dei programmi in ambito pensionistico e sanitario del Gruppo;
10. **Salute e sicurezza:** resoconto delle iniziative volte ad assicurare al personale un ambiente di lavoro sano e sicuro, compresi i programmi di formazione e le esercitazioni per i dipendenti;
11. **Appendice sulle relazioni industriali.**

Il Gruppo UniCredit è cresciuto rapidamente grazie alle recenti acquisizioni e fusioni. L'integrazione a livello organizzativo è stata realizzata anche relativamente ai processi inerenti la gestione e lo sviluppo delle Risorse Umane.

La coerenza delle politiche nel Gruppo è per noi di fondamentale importanza. L'approccio al personale delle società acquisite è sempre stato improntato, in linea con i valori fondamentali del Gruppo, alla valorizzazione delle competenze tecniche e manageriali esistenti, accuratamente valutate in fase di integrazione. Resta immutato il nostro impegno nella creazione di un'unica cultura aziendale che riconosca il valore delle diversità e delle prassi locali specifiche.

Principali iniziative

In questa sezione vengono presentate alcune delle nostre principali iniziative, compreso il progetto *Digi-Simplification*, il nuovo Delivery Model delle Risorse Umane e il Comitato Aziendale Europeo del Gruppo UniCredit.

Un riallineamento generale

Nel corso degli ultimi anni la funzione Risorse Umane sta affrontando profonde trasformazioni, conferendo sempre maggiore attenzione ad un approccio consulenziale nella gestione delle attività.

Il progetto *Digi-Simplification*, che rappresenta un importante investimento triennale, è un'iniziativa di rilievo che migliorerà radicalmente l'efficienza, i tempi di risposta

e la trasparenza nei processi manageriali e amministrativi delle Risorse Umane.

Il progetto *Digi-Simplification* ha lo scopo di rafforzare le partnership aziendali, armonizzare la cultura del Gruppo UniCredit e ridurre i costi. Per poter raggiungere tali obiettivi, il progetto si propone di allineare i processi relativi alle Risorse Umane nell'intero Gruppo UniCredit attraverso l'utilizzo di un'unica piattaforma informatica (basata sul sistema SAP) in modo da fornire ai manager dati affidabili e ai dipendenti informazioni sulle Risorse Umane che siano trasparenti e facilmente accessibili.

Il progetto è stato avviato alla fine del 2006. Nel corso della prima fase si sono mappati e descritti i principali processi manageriali e amministrativi.

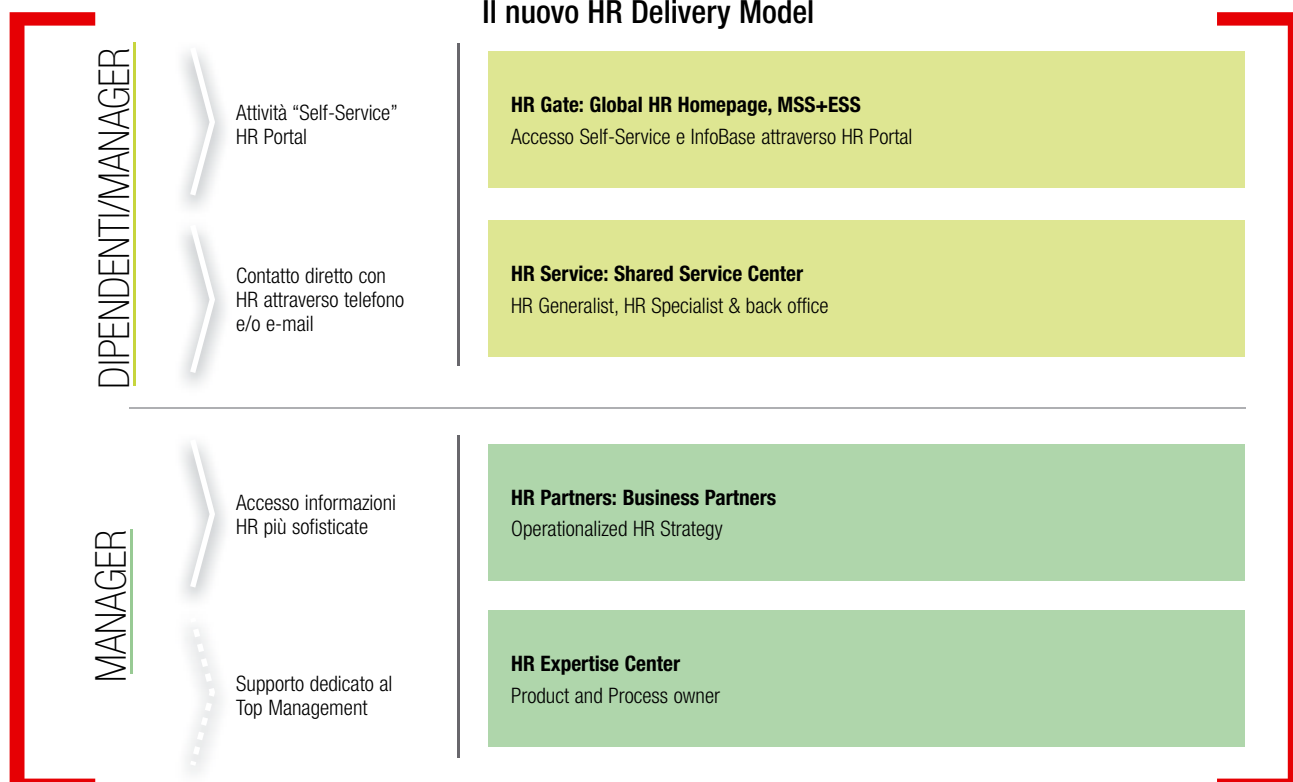
Nel 2007 si è proceduto a una prima fase di test di alcune funzioni di Gestione dei

Dati sul Personale (Headcount Management Reporting). Per il prossimo futuro si prevede di proseguire con l'implementazione di ulteriori funzionalità relative ai processi nonché al graduale coinvolgimento anche degli altri paesi appartenenti al Gruppo UniCredit.

Allo stesso tempo, il progetto *Digi-Simplification* si propone di introdurre un nuovo modello organizzativo delle Risorse Umane, incentrato su quattro aspetti fondamentali: il primo rappresenta un miglioramento delle modalità "Self Service" del Portale Risorse Umane (HR Portal) sia per i dipendenti ("Employee Self-Service" o "ESS") che per i Manager ("Manager Self-Service" o "MSS").

Il secondo, è rappresentato dalla realizzazione dello Shared Service Center come unico punto di riferimento in grado di fornire consulenza e supporto ai dipendenti per tutte le attività operative HR.

Il nuovo HR Delivery Model



Le nostre persone: rappresentazione del Gruppo in cifre¹

Il terzo aspetto, si riferisce alla nuova figura dell'HR Business Partner, che ricopre sempre di più un ruolo di consulente strategico per la gestione del business e delle Risorse Umane. Infine, gli HR Expertise Center, veri centri specialisti di processi e prodotti, si occuperanno dello sviluppo di politiche e strategie HR e saranno in grado di fornire una consulenza qualificata sia agli HR Business Partner che allo Shared Service Center.

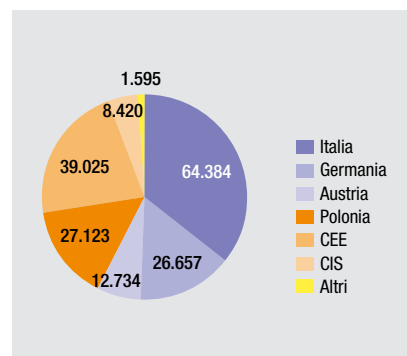
La graduale implementazione di questo modello, conferirà, inoltre, ai Responsabili di Struttura (Line Manager) una maggiore autonomia in termini di gestione del proprio staff.

Consultazioni all'interno del Gruppo

Nel 2007 abbiamo anche costituito il Comitato Aziendale Europeo. La costituzione del Comitato, a seguito di un accordo innovativo siglato con la Delegazione Speciale di Negoziazione, sottolinea l'importanza dell'informazione e consultazione con i dipendenti all'interno del Gruppo. L'Accordo prevede inoltre la possibilità di giungere a dichiarazioni congiunte su questioni legate alla responsabilità sociale d'impresa, quali: formazione, salute, sicurezza e pari opportunità.

Dipendenti del Gruppo UniCredit per paese/regione, 2007

	2007	% SUL TOTALE
Italia ²	64.384	35,78%
Germania	26.657	14,81%
Austria	12.734	7,08%
Polonia	27.123	15,07%
CEE	39.025	21,69%
CIS	8.420	4,68%
Altri	1.595	0,89%
Totale	179.938	100,00%



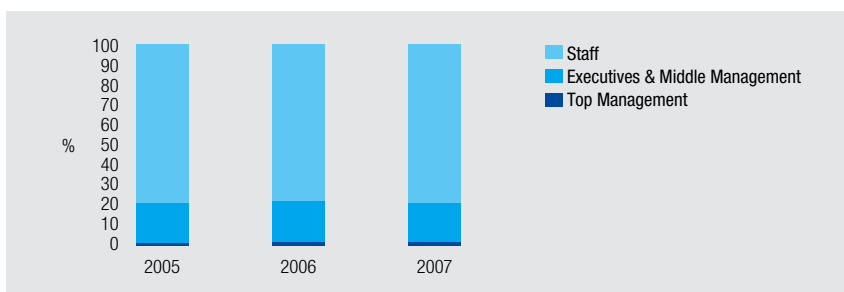
Il Gruppo UniCredit vede la maggiore concentrazione di dipendenti in Italia e in Europa Centro-Orientale, seguono Polonia, Germania e Austria.

Con il tre per cento di dipendenti (5.439) appartenenti alle categorie protette nel 2007, il Gruppo UniCredit ottempera a tutti gli obblighi regolamentari nazionali in materia di dipendenti appartenenti a categorie protette.

Dipendenti del Gruppo UniCredit per categoria professionale, 2005-2007³

	2005	%	2006	%	2007	%
Top Management	1.498	1,01%	1.719	1,17%	1.959	1,27%
Executive & Middle Management	30.414	20,47%	31.332	21,25%	30.842	20,07%
Staff	116.638	78,52%	114.410	77,59%	120.861	78,65%
Totale	148.550	100%	147.461	100%	153.662	100%

La distribuzione dei nostri dipendenti è rimasta relativamente stabile nel corso degli ultimi tre anni.



1. Nelle tabelle e nei grafici del capitolo la sigla CEE (Central Eastern Europe) si riferisce a: paesi Baltici Bosnia e Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Turchia; CIS (Confederation of Independent States) include: Kazakistan, Russia e Ucraina; Altri include: Irlanda, Giappone, Lussemburgo e USA; il "personale effettivo" (headcounts) è riferito al 31 dicembre 2007.

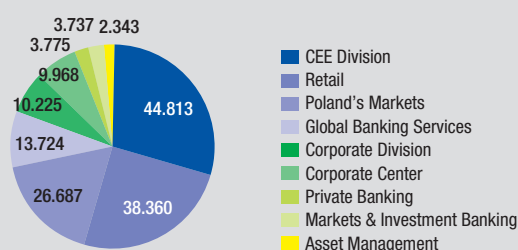
2. Si tratta dell'unico dato presente in questo capitolo comprendente i 26.276 dipendenti di Capitalia. I dati differiscono dalla Relazione sulla Gestione del Gruppo UniCredit del 2007 perché rappresentano il "personale effettivo", mentre i dati della Relazione sulla Gestione rappresentano i "Full Time Equivalent (FTE)".

3. In Italia per "Top Management" si intendono i *Dirigenti*, mentre in tutti gli altri territori vengono considerati Amministratori Delegati, primi riporti (CFO, COO, CRO, ecc.). Membri del Consiglio di Amministrazione e Responsabili di Divisione; "Executive and Middle Management" in Italia si riferisce ai Quadri direttivi (Q1, Q2, Q3 e Q4) mentre in tutti gli altri territori viene fatto riferimento ai secondi e terzi riporti (Amministratori, Manager di Divisione/di filiale, Responsabili di Unità Operative/Dipartimenti e Vice, ecc.); per "Staff" in Italia si intendono le *Categorie Professionali* e in tutti gli altri territori tutti i dipendenti esclusi dalle categorie sopra menzionate.

La Divisione CEE vede il maggior numero di dipendenti all'interno del Gruppo UniCredit, mentre la Divisione Asset Management risulta la più piccola.

La percentuale di dipendenti del Gruppo UniCredit per tipologia di contratto è rimasta relativamente stabile dal 2005; le principali variazioni sono rappresentate da un lieve incremento della percentuale del personale full-time nel 2007 rispetto al 2006.

Dipendenti del Gruppo UniCredit per Business Division 2007⁴



Percentuale di dipendenti del Gruppo UniCredit per tipologia di contratto (PT part-time - FT full-time), 2005-2007

	2005		2006		2007	
	PT	FT	PT	FT	PT	FT
Executive & Middle Management	0,54%	19,93%	0,68%	20,57%	0,56%	19,51%
Staff	8,39%	70,13%	8,17%	69,42%	7,89%	70,76%

Germania e Polonia hanno la più alta percentuale di contratti a tempo determinato, mentre l'Italia e i paesi del CIS hanno la percentuale più bassa.

Percentuale di dipendenti del Gruppo UniCredit per tipologia di contratto (tempo determinato/tempo indeterminato), 2007⁵

	TEMPO DETERMINATO	TEMPO INDETERMINATO
Italia	2,24%	97,76%
Germania	6,05%	93,95%
Austria	2,48%	97,52%
Polonia	6,83%	93,17%
CEE	2,99%	97,01%
CIS	1,03%	98,97%
Altri	4,20%	95,80%

Le diverse fasce di età sono ben rappresentate a tutti i livelli organizzativi, ad eccezione della categoria "Remaining Staff" composta per la gran parte da giovani dipendenti (fino a 30 anni), in quanto tale categoria vede una forte presenza di personale a livello di inserimento.

Percentuale di dipendenti del Gruppo UniCredit per fasce di età, 2007

	TOP MANAGEMENT	EXECUTIVE & MIDDLE MANAGEMENT	STAFF
Più di 50 anni	31%	21%	14%
41-50 anni	45%	38%	24%
31-40 anni	23%	36%	32%
Fino a 30 anni	1%	5%	29%
Totale	100%	100%	100%

Percentuale dipendenti del Gruppo UniCredit per titolo di studio, 2007⁶

	TOP MANAGEMENT	EXECUTIVE & MIDDLE MANAGEMENT	STAFF
Master	10,61%	5,04%	2,09%
Laurea	55,03%	45,57%	42,99%
Diploma	31,39%	46,55%	46,29%
Altro	2,97%	2,84%	8,63%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

4. Il Corporate Center si riferisce a funzioni che si occupano del coordinamento delle funzioni di guida, supporto e controllo all'interno del Gruppo UniCredit.

5. Le designazioni regionali sono quelle sopra indicate.
In termini aziendali europei, per "contratto a tempo determinato" si intende un contratto di lavoro che scade in una data stabilita; per "contratto a tempo indeterminato" si intende un contratto di lavoro la cui durata è indefinita.

6. Dati sul personale al 31 dicembre 2007, coprono il 90% del totale dipendenti.

Politiche retributive

Le politiche retributive del Gruppo si basano su principi comuni, tesi a valorizzare l'impegno dei dipendenti al fine di contribuire alla loro motivazione nel medio-lungo termine e di assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali grazie a livelli di prestazioni eccellenti.

Filosofia

Le nostre politiche retributive si fondano sulla gestione della prestazione.

La politica di gestione della prestazione del Gruppo comprende:

- la valutazione della prestazione, con particolare attenzione ai risultati (individuali e aziendali), alle competenze e ai valori descritti nel modello delle competenze;
- i sistemi retributivi e i benefit: al fine di assicurare la coerenza con le priorità strategiche del Gruppo e le prassi di mercato, il sistema retributivo è soggetto a continue revisioni. L'analisi viene effettuata utilizzando criteri di valutazione specifici che integrano le esigenze di flessibilità organizzativa, gli obiettivi di sviluppo professionale individuale e gli obiettivi di competitività del Gruppo sul mercato.

Sistemi retributivi

Elementi:

- retribuzione: legata all'esperienza, alle responsabilità e alle competenze;
- incentivo annuo variabile: correlato alla prestazione del singolo.

Sono previsti inoltre i seguenti benefit:

- agevolazioni finanziarie ed erogazione di servizi professionali del Gruppo;
- piani previdenziali integrativi;
- piani sanitari integrativi.

Processo di gestione della prestazione

Nella maggior parte dei paesi, la percentuale di dipendenti coinvolti nel processo di valutazione della performance supera il 70%.



Diversity

La capacità di attrarre, sviluppare e motivare - a qualsiasi livello organizzativo - dipendenti qualificati è fattore critico di successo per garantire al Gruppo Unicredit leadership, continuità e stabilità al fine di assicurare il conseguimento di risultati aziendali sostenibili.

Il Gruppo mira ad essere altamente competitivo nell'attrarre risorse in tutti i mercati in cui è presente. La *"Diversity"* deve pertanto essere un elemento centrale della nostra filosofia di Gestione delle Risorse Umane.

Un nuovo approccio strategico

Stiamo sviluppando una nuova strategia di gestione della *Diversity* incentrata sullo sviluppo di una prospettiva internazionale e di un'adeguata valutazione del potenziale delle donne, come punto di partenza di questa importante iniziativa.

VERSO UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

Una delle nostre priorità è il passaggio da una visione modellata su una molteplicità di realtà locali ad un unico approccio di carattere internazionale. Importante in questo passaggio è lo sviluppo del *Leadership Team* del Gruppo UniCredit sulla base di un unico ed articolato Modello delle Competenze della Leadership a livello internazionale.

Tale modello consta di quattro aree e 12 competenze, fra cui si evidenzia in particolare quella relativa a "Integrare differenze culturali, sociali ed organizzative". Stiamo lavorando affinché il *Leadership Team*, l'approccio alla gestione delle risorse umane ed il processo di comunicazione interna, portino ad un miglioramento della sostenibilità, riflettendo e rispettando le differenti nazionalità e culture che sono parte vitale del nostro network.

VALUTAZIONE ADEGUATA DEL POTENZIALE DELLE DONNE

Altra priorità è il miglioramento del nostro approccio strategico allo sviluppo professionale delle donne. Un'adeguata e costante valutazione e valorizzazione del capitale umano dell'intero Gruppo UniCredit è per noi un aspetto di fondamentale importanza. Solo così il Gruppo sarà realmente in grado di competere con altre aziende e attrarre i soggetti più qualificati.

“OLTRE LA PARITÀ”

Nel corso del 2007 la Divisione Retail ha sviluppato un progetto denominato “*Oltre la parità*” che si colloca nell'ambito dell'intervento di più ampio respiro di gestione della *Diversity*.

Il progetto riconosce il valore creato dalle dipendenti della Divisione Retail. Sulla scorta di questa iniziativa è stata creata nel 2007 la Commissione per le Pari Opportunità. Composta da esponenti aziendali e rappresentanti sindacali, la commissione è incaricata di delineare piani di azione concreti nel campo delle pari opportunità.

Uno dei risultati salienti di “*Oltre la parità*” è stata l'iniziativa “Ascolto”. Promossa da UniCredit Banca tramite un sondaggio dal titolo “Women in UniCredit Banca” (“Donne in UniCredit Banca”), rappresenta un impegno concreto verso la promozione di pari opportunità all'interno dell'azienda.

Il sondaggio è rivolto a tutto il personale femminile della banca ed è sostanzialmente un compendio delle opinioni e dei pareri espressi su tematiche inerenti la vita professionale.

Il sondaggio verte su temi quali lo sviluppo e la crescita professionale, la soddisfazione e motivazione rispetto al ruolo assegnato, l'equità e l'equilibrio lavoro/vita personale (incluse le modalità di gestione dell'orario di lavoro quali per esempio la scelta del part-time).

A nostro giudizio questo sondaggio, unitamente alle altre iniziative di ascolto avviate dal Gruppo (compreso il sondaggio annuale sulle

condizioni generali dell'ambiente di lavoro), sarà di grande utilità per la nostra azienda. Siamo consapevoli del fatto che un dialogo aperto con i nostri dipendenti sia di beneficio all'intero Gruppo, e possa incoraggiare lo sviluppo di nuove idee e soluzioni orientate al miglioramento delle performance.

Un nuovo approccio organizzativo

Nel corso degli ultimi anni abbiamo inoltre adottato un nuovo approccio organizzativo alla gestione della *Diversity*.

Le nostre azioni in quest'area comprendono la creazione di posizioni organizzative dedicate, la definizione di programmi di apprendimento, il sostegno a nuove iniziative e la nomina di una figura responsabile del Programma per la *Diversity*.

FOCALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Posizioni organizzative dedicate alla gestione della *Diversity* sono state create all'interno di alcune delle nostre maggiori Divisioni in Italia, Germania e Austria. È compito di queste ultime attuare programmi con budget dedicati, compresi servizi di supporto per la cura dei bambini, iniziative per lo sviluppo dei talenti e programmi di mentoring progettati per favorire e sostenere lo sviluppo professionale delle donne.

ELABORAZIONE DI PROGRAMMI DI APPRENDIMENTO

Abbiamo progettato un corso di formazione denominato “Integrazione delle differenze culturali”, ora disponibile presso UniManagement, la nostra struttura dedicata

alle attività di formazione. Tale programma sarà illustrato in dettaglio nelle successive sezioni.

SOSTEGNO A NUOVE INIZIATIVE

Siamo sempre impegnati a sostenere nuove iniziative. Nel 2007 ad esempio abbiamo deciso di prender parte alla fase sperimentale del progetto italiano “Bollino Rosa - S.O.N.O.” (“Stesse Opportunità Nuove Opportunità”). Ideato dal Ministero Italiano del Lavoro e della Previdenza Sociale, tale progetto si propone di mettere a punto un sistema di certificazione di qualità in materia di pari opportunità fra i sessi. Si tratta al momento di un progetto ad adesione volontaria, che consente alle società e alle organizzazioni pubbliche e private di dimostrare il proprio impegno ai fini dell'adozione di politiche e di strategie non discriminatorie. I risultati del progetto saranno disponibili nel primo semestre del 2008.

IL DIVERSITY PROGRAM MANAGER

A partire dal 2007, è stata identificata - a livello di Gruppo - una figura responsabile del Programma per la *Diversity*, all'interno dell'Unità Executive Development. Tra le varie azioni intraprese, vi è un'iniziativa che mira ad incrementare il numero di donne che rivestono ruoli di leadership. Tale iniziativa sarà definita e attuata nel 2008, e porrà l'accento su una maggiore attenzione alla promozione delle donne a posizioni di leadership, nonché accesso ad opportunità di sviluppo professionale attraverso i processi già esistenti, quali l'Executive Development Plan.

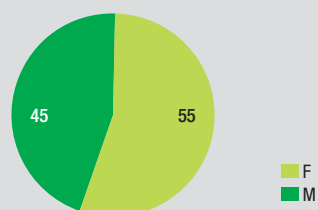
A livello di Gruppo, le donne hanno ricevuto più promozioni in termini di inquadramento contrattuale rispetto agli uomini nel 2007; queste cifre riflettono la composizione generale del gruppo in termini di sesso.

Gruppo UniCredit: percentuale dipendenti donne con contratto di lavoro partime (calcolato sul totale di dipendenti donne)

	2005	2006	2007
Executive & Middle Management	0,76%	0,93%	0,84%
Staff	13,24%	12,76%	12,32%

Diversity (SEGUE)

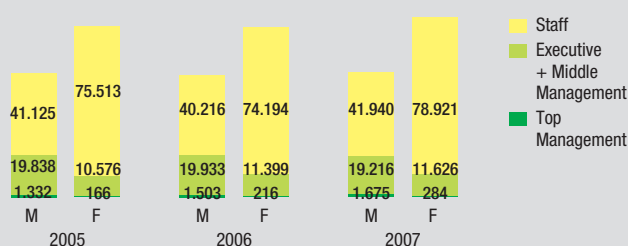
Promozioni ad un livello contrattuale più elevato (%)



Distribuzione percentuale dei dipendenti del Gruppo UniCredit per genere, tipo di contratto (tempo determinato/indeterminato) e area geografica, 2007

	M		F	
	TEMPO DETERMINATO	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	TEMPO INDETERMINATO
Italia	1,02%	56,83%	1,22%	40,93%
Germania	2,43%	42,51%	3,62%	51,43%
Austria	0,93%	43,28%	1,55%	54,24%
Polonia	2,09%	21,35%	4,73%	71,83%
CEE	0,83%	31,72%	2,16%	65,29%
CIS	0,50%	35,63%	0,53%	63,34%
Altri	0,75%	55,76%	3,45%	40,04%

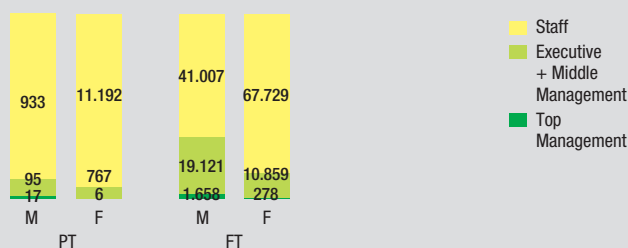
Numero di dipendenti del Gruppo UniCredit per genere e categoria professionale, 2005-2007



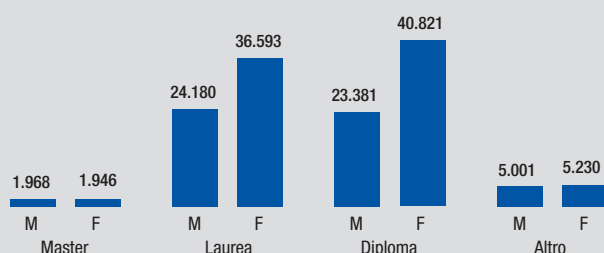
Nonostante si stia sperimentando un lieve incremento nel numero di donne nel Top Management, gli uomini continuano ad essere la maggioranza nella categoria professionale Top Manager.

7. Il personale effettivo considerato è al 31 dicembre 2007 e copre il 90% della popolazione.

Numero di dipendenti del Gruppo UniCredit per tipo di contratto (partime/full time), genere e categoria professionale, 2007



Numero di dipendenti del Gruppo UniCredit per titolo di studio e genere, 2007⁷



Sviluppo professionale

Il Gruppo UniCredit investe in modo significativo nello sviluppo delle competenze professionali e di leadership dei dipendenti, attraverso la progettazione e l'utilizzo di metodologie e processi specifici.

I processi di sviluppo sono fondati sulla cultura del feedback che è fondamentale per favorire la crescita professionale. Uno dei risultati di tale approccio è la nostra attenzione alla creazione di un team di leadership consolidato e competente.

La centralità dello sviluppo professionale alimenta e consolida il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti, e consente di investire in risorse qualificate, di garantire equità e trasparenza nella gestione dei processi di valutazione e sviluppo, e di valorizzare il carattere internazionale della nostra organizzazione, cogliendo le opportunità derivanti dalla nostra multiculturalità.

Questa sezione illustra i processi di valutazione e sviluppo, il processo di gestione della mobilità internazionale ed i processi di selezione interna attraverso i quali si identificano i candidati più idonei per specifiche posizioni.

Processi di valutazione e sviluppo

Il Gruppo ha elaborato diversi processi di valutazione e sviluppo, che includono l'Executive Development Plan, il Talent Management Review e il Sistema di Valutazione della Prestazione.

SVILUPPO DELLA LEADERSHIP

L'Executive Development Plan (EDP) è il processo per lo sviluppo della leadership. Esso mira principalmente a favorire la crescita professionale dei leader del Gruppo facendo della cultura del feedback e dello sviluppo continuo i suoi principi fondanti. Nel 2007 sono stati coinvolti nel processo EDP circa 1600 executives.

SVILUPPO DEI TALENTI

Il Talent Management Review coinvolge dipendenti selezionati sulla base del potenziale di crescita manageriale. Si tratta di un processo finalizzato alla tempestiva identificazione di risorse di alto potenziale, che vengono inserite in programmi di sviluppo mirati. Nel 2007 sono stati coinvolti nel processo circa 400 dipendenti.

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Nella maggior parte dei paesi è adottato, inoltre, un sistema di gestione della prestazione. I dipendenti vengono valutati in base al modello delle competenze che misura il raggiungimento dei target prefissati e l'adesione ai valori ed alle competenze definite dal Gruppo in linea con la Carta di Integrità.

Mobilità internazionale

Il processo di mobilità internazionale è diventato uno strumento di sviluppo professionale, che offre significative opportunità di crescita individuale. Progettato al fine di identificare i migliori candidati per le diverse posizioni, il processo coinvolge risorse ad alto potenziale e particolarmente qualificate.

In passato, i trasferimenti all'estero hanno coinvolto essenzialmente manager più senior incaricati dello svolgimento di ruoli diplomatici in branch e uffici di rappresentanza in tutto il mondo. Negli ultimi anni l'approccio

è cambiato e le esperienze di lavoro internazionali sono adesso considerate una preziosa opportunità di crescita professionale, di apprendimento di diverse modalità di lavoro e di sviluppo del personale di maggior potenziale.

Un numero crescente di dipendenti che non rivestono ruoli esecutivi (non-executives) sta ottenendo incarichi internazionali.

Processo di selezione interna

Il Gruppo favorisce il proprio personale nella ricerca di diverse opportunità professionali interne informando sulle posizioni vacanti attraverso il Job Posting, uno strumento on-line lanciato nell'ottobre del 2003 che promuove la mobilità interna e fornisce ai dipendenti la possibilità di conseguire i propri obiettivi professionali e personali.

PROMOZIONE DELLA MOBILITÀ INTERNA

Il sistema di Job Posting, accessibile a tutti i dipendenti, consente agli stessi di identificare e monitorare le opportunità di carriera interne, interagire con i colleghi in maniera diretta e trasparente, stimolare scambi interculturali e professionali e identificare e valorizzare le competenze interne. Dal 2003 il Job Posting è diventato un efficiente strumento di ricerca di opportunità professionali presso le diverse

Trasferimenti internazionali per paese ospitante, 2007

PAESE	EXECUTIVE	MIDDLE MANAGEMENT & STAFF	TOTALE
Italia	10	58	68
Germania	10	19	29
Austria	11	26	37
Polonia	9	14	23
CEE	48	39	87
CIS	9	8	17
Altri	21	51	72
Totale	118	215	333

Sviluppo professionale (SEGUE)

sedi a livello internazionale del Gruppo. Sin dal suo lancio, più di 15.000 dipendenti hanno presentato i loro curricula vitae.

CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI PERSONALI E PROFESSIONALI

Ciascun dipendente può presentare la propria candidatura tramite il Job Posting se ha maturato un'esperienza di almeno due anni all'interno del Gruppo UniCredit e se ricopre l'attuale posizione da almeno un anno. Le competenze richieste per la posizione vacante vengono definite dall'unità organizzativa che attiva la ricerca. I candidati vengono inizialmente pre-selezionati a livello centrale; il loro profilo viene poi valutato dall'ufficio Risorse Umane competente. I candidati selezionati sostengono un colloquio e i prescelti vengono trasferiti presso la nuova sede previa conclusione delle attività connesse al precedente incarico.

Programmi di formazione

Il Gruppo UniCredit mette a disposizione dei propri dipendenti opportunità e strumenti che consentono loro di meglio delineare il proprio percorso di carriera. Il Gruppo ritiene che investire nei propri dipendenti sia il modo migliore per sviluppare un modello aziendale sostenibile in grado di fare fronte alle sfide di lungo periodo presentate da un mercato sempre più globale e complesso.

Questa sezione illustra in modo dettagliato la nostra filosofia in materia di formazione e sviluppo, le iniziative tese a favorire la condivisione delle esperienze e la ricerca di nuove soluzioni, i dati fondamentali sulla formazione, i Programmi di Sviluppo della Leadership e i programmi di formazione specialistica.

Il nostro approccio alla formazione e allo sviluppo

I processi e le attività di formazione e sviluppo sono stati definiti con riferimento alle Golden Rules del Gruppo UniCredit, un insieme di linee guida e principi che sottolineano chiaramente il nostro convincimento: l'apprendimento è un'esperienza continua nella vita professionale di una persona, ed è totalmente integrato nel percorso di crescita professionale e personale.

IL SISTEMA DI GOVERNO DELLA FORMAZIONE

La funzione centrale della formazione - UniCredit Group Corporate Learning - ha il compito di definire le linee guida dei processi e dei programmi di formazione per tutto il Gruppo, con particolare riferimento ai programmi per lo sviluppo della leadership e delle abilità manageriali e fornisce inoltre il quadro di

Le Golden Rules del Gruppo UniCredit per l'Apprendimento e lo Sviluppo

- L'apprendimento è un'esperienza continua nella vita professionale di una persona, ed è totalmente integrato nel percorso di crescita professionale e personale
- I processi e le attività di apprendimento e sviluppo devono essere ispirati da quanto stabilito dalla Carta di Integrità ed essere coerenti con essa.
- Le attività di apprendimento stimolano l'innovazione, lo sviluppo interculturale e la condivisione delle conoscenze.
- Le attività di apprendimento e di sviluppo devono essere collegate a un processo di valutazione.
- Ogni persona, all'interno delle linee guida aziendali, è responsabile del proprio apprendimento e del proprio sviluppo.
- Le attività di apprendimento e di sviluppo devono essere misurate e monitorate con sistematicità.
- Le attività di sviluppo manageriale e della leadership devono basarsi sui modelli di competenze adottati all'interno del Gruppo.
- Le attività di formazione sono progettate prendendo in considerazione diversi stili di apprendimento.
- I formatori e i facilitatori delle diverse attività di apprendimento rispondono ai requisiti definiti per il loro ruolo e devono agire in conformità con i Valori del Gruppo UniCredit.

riferimento per la diffusione di competenze di base e apprendimento dei programmi di lingua, tanto necessario in un ambiente multiculturale.

Le Divisioni e le Competence Lines identificano da parte loro i propri bisogni formativi e definiscono i contenuti della formazione nell'ambito delle abilità professionali e di base. Inoltre definiscono, progettano ed erogano le attività formative di tipo tecnico, gestendone e coordinandone internamente il processo.

Tutte le attività formative di leadership vengono elaborate sulla base del Modello di Leadership di UniCredit, che definisce le competenze di riferimento rispetto alle seguenti aree: conoscenze di mercato e di prodotto; vivere i valori del Gruppo UniCredit; capacità di leadership.

Un nuovo approccio per lo sviluppo della Leadership

Il Gruppo UniCredit ha deciso di proporre un nuovo approccio per lo sviluppo della leadership. A tal scopo è stata creata la realtà di UniManagement.

La funzione di UniManagement è quella di divenire il luogo di riferimento per tutti i manager e i leader del Gruppo, il luogo dove sperimentare direttamente uno stile innovativo di lavoro e di leadership. In UniManagement le diverse capacità, esperienze e culture si confrontano e si stimolano a vicenda, creando una nuova ricchezza di conoscenze, capace di andare oltre i confini formali dell'organizzazione.

Lo spirito innovativo di UniManagement - la cui struttura ha sede a Torino - è enfatizzato anche dalla sua architettura e suddivisione degli spazi. Quest'ultimi sono disegnati per massimizzare le opportunità di interazione, cooperazione e crescita collettiva.

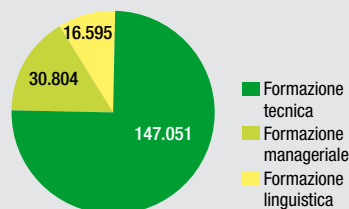
L'architettura è stata concepita per creare spazi flessibili che possano stimolare la condivisione tra le persone, la forza creativa e la capacità di innovazione.

La flessibilità degli spazi e la loro veloce adattabilità alle diverse esigenze del lavoro di gruppo riflette il forte interesse che il Gruppo ha nella creazione di leader capaci di confrontarsi, con sicurezza e chiarezza, su aspetti strategici ed operativi, che sappiano interpretare tempestivamente i cambiamenti e reagire con prontezza ed efficacemente agli scenari che si presentano.

L'offerta formativa di UniManagement riflette le esigenze del Leadership Curriculum di

UniCredit, il cui obiettivo è definire una cornice comune per lo sviluppo della leadership all'interno del Gruppo. Il Leadership Curriculum è composto da diverse attività: corsi base, denominati Building Blocks, per lo sviluppo delle capacità manageriali di primo livello; programmi evoluti di leadership, come i Learning Labs, per i manager di livello superiore; e infine i Leadership Program (UniQuest, UniFuture), destinati a gruppi selezionati di partecipanti che si trovano in stadi diversi dello sviluppo della propria carriera.

Dipendenti del Gruppo UniCredit formati per tipologia di formazione ricevuta, 2007⁸



Dipendenti del Gruppo UniCredit formati nel corso del 2007

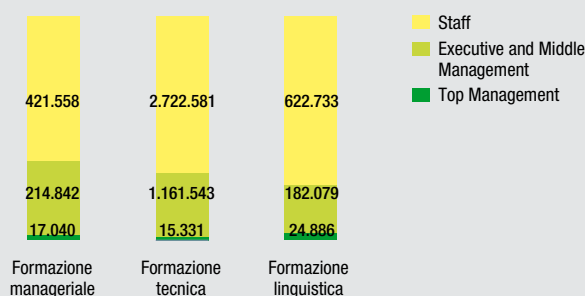
TRAINING RATIO	
5.382.593	Totale ore di formazione
153.662	Personale effettivo
35,02	Numero di ore di formazione per persona

8. "Formazione manageriale" indica il training relativo allo sviluppo della carriera e alla gestione di risorse (ad es. leadership, capacità di comunicazione, ecc.); "Formazione tecnica" indica tutte le iniziative di formazione strettamente connesse ad attività svolte dai dipendenti (ad es. assistenza ai clienti, formazione per vendite di nuovi prodotti).

Ore di formazione per categoria professionale e tipologia di formazione, 2007

	FORMAZIONE MANAGERIALE	FORMAZIONE TECNICA	FORMAZIONE LINGUISTICA
Top Management	17.040	15.331	24.886
Executive & Middle Management	214.842	1.161.543	182.079
Staff	421.558	2.722.581	622.733
Totale	653.440	3.899.455	829.698

Numero e percentuale di ore di formazione, per tipo di formazione e categoria professionale, 2007



Programmi di formazione (SEGUE)

I leadership programs del Gruppo UniCredit

UniQuest e UniFuture sono percorsi fondamentali del Leadership Curriculum. I due programmi sono rivolti a gruppi selezionati di persone che si trovano in stadi diversi del proprio percorso di leadership.

SVILUPPO DI GIOVANI TALENTI

UniQuest è un programma di sviluppo internazionale dedicato a giovani talenti che lavorano nel Gruppo UniCredit. La missione di UniQuest è investire nella crescita interna e assicurare che la classe manageriale venga costantemente "alimentata" da risorse giovani e promettenti.

Il programma è stato istituito per conseguire i seguenti obiettivi: facilitare il processo di integrazione tra le varie entità che compongono il Gruppo; promuovere la creazione di una cultura aziendale europea che si fondi sulla convinzione dell'importanza della *diversity*, sui valori comuni e sulla crescita sostenibile.

UniQuest è articolato in modo da favorire un ambiente di lavoro diversificato che consenta ai partecipanti di maturare esperienze di respiro internazionale e multiculturale attraverso l'uso di tecnologie innovative e di sistemi di lavoro a distanza su progetti comuni.

LA CRESCITA DELLE RISORSE SENIOR

UniFuture è un progetto mirato allo sviluppo della capacità di leadership dei dirigenti di livello superiore del Gruppo UniCredit. Gli obiettivi del programma sono due: primo, promuovere il cambiamento, lo sviluppo sostenibile in termini di business, prodotti e innovazione dei processi; secondo, fornire un percorso individuale per lo sviluppo della leadership. Questo programma incoraggia i partecipanti a condividere le esperienze acquisite e a focalizzare l'attenzione sullo sviluppo personale.

ADOZIONE DEI METODI DIDATTICI PIÙ AVANZATI

Nella struttura del Leadership Curriculum, UniManagement ha messo a punto diverse attività di apprendimento, basate sulle ricerche più recenti nel settore della formazione degli adulti, seguendo due approcci distinti:

Learning Labs: offrono ai partecipanti, che hanno già affrontato sfide manageriali, importanti esperienze di apprendimento, basate sulla condivisione di conoscenze con i colleghi, tramite attività che stimolano la mente, i sensi e le emozioni.

Building Blocks: dedicati alle persone che muovono i primi passi in campo manageriale, utilizzano metodi di apprendimento interattivi, sperimentazione diretta, confronto con modelli di successo e condivisione di esperienze.

"Leadership for Results" (L4R)

Leadership for Results è un programma di UniCredit Group basato sul Modello dell'Intelligenza Emotiva sviluppato da Daniel Goleman. Il concetto di fondo è che lo sviluppo dell'*intelligenza emotiva* di un singolo porta alla *risonanza*, che a sua volta genera *risultati*. È stato creato grazie a una partnership con il Teleos Leadership Institute di Philadelphia e il *Taining Department*.

Abbiamo progettato due programmi tra loro complementari, L4R Basic e L4R Advanced.

L4R BASIC

Si tratta di un programma "full immersion" della durata di tre giorni, in forma di workshop sperimentale supervisionato da facilitatori ed è concepito per sostenere lo sviluppo personale dei partecipanti. I facilitatori di UniCredit sono stati preparati e certificati da Teleos.

Il programma L4R Basic è destinato a dipendenti che andranno a ricoprire incarichi manageriali.

L4R ADVANCED

Questo programma è costituito da quattro seminari distinti della durata di due giorni, ciascuno dedicato a una delle diverse aree dell'intelligenza emotiva. Ogni manager sceglie uno dei quattro temi. Dopo ogni seminario può essere effettuato un coaching volontario individuale della durata di sei mesi.

Centottanta manager hanno partecipato e 13 coach, scelti tra i manager di Unicredit Banca, sono stati preparati e certificati da Teleos.

L4R COACHING

Il servizio di coaching - programma esistente all'interno della Divisione Retail - consiste in incontri tra i manager e un coach interno. Tutti i coach sono stati certificati dal Teleos Leadership Institute.

Il coach ricorre all'uso di questionari e attività mirati a consentire al manager di analizzare a fondo le situazioni che sta vivendo e scoprire i propri obiettivi di sviluppo. Il processo di facilitazione aiuta ad individuare tali obiettivi e mette in luce le azioni e le strategie necessarie per raggiungerli. Il coach funge da supporto e guida nel percorso di realizzazione degli obiettivi.

Formazione specialistica

UniCredit Group offre ai propri dipendenti eccellenti opportunità di completare una formazione tecnico-specialistica, inclusi programmi speciali di master e della UPA Technical School.

I NOSTRI MASTER

Il Master per le attività bancarie e imprenditoriali (Master in Banking and Entrepreneurship), quello per le attività di Private Banking (Master in Private Banking) e quello per le attività di Corporate Banking (Master in Corporate Banking) sono stati organizzati in collaborazione con prestigiose università riconosciute a livello internazionale

e si prefiggono di offrire ai dipendenti una formazione altamente specialistica, nonché opportunità di sviluppo e avanzamento professionale. Il Master per le attività bancarie e imprenditoriali (Master in Banking and Entrepreneurship) è rivolto, in particolare, a studenti dell'Europa centro-orientale che desiderano intraprendere una carriera nel Gruppo UniCredit.

MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE TECNICHE E LINGUISTICHE

Attività di formazione specialistica vengono anche offerte da UPA Technical School che, grazie a un recente ampliamento, renderà disponibile una più ampia gamma di corsi di formazione professionale. Nel 2008, UPA Technical School inaugurerà infatti il *Lifelong Learning Center*, finalizzato allo sviluppo delle competenze tecniche e linguistiche dei dipendenti del Gruppo UniCredit attraverso percorsi di apprendimento su base continua.

LA FORMAZIONE PER I NEO-ASSUNTI

Le attività di formazione tecnica dei neo-assunti del Gruppo UniCredit sono organizzate da UPA Technical School. Le competenze in materia di formazione abbracciano trasversalmente tutte le attività del Gruppo UniCredit. Vengono offerti corsi di formazione professionale ai neo-assunti, con particolare attenzione alla definizione di solide basi generali e tecniche e finalizzati a preparare i partecipanti a ricoprire specifici ruoli nelle Retail, Corporate e Private Banking. Nel 2007, le attività formative di carattere tecnico erogate da UPA hanno coinvolto ben 1.600 persone, con un incremento dell'80% rispetto al 2006.

PROGRAMMI SPECIALI

UniManagement ha sviluppato la capacità di agevolare i team che devono affrontare una sfida complessa o che hanno bisogno di soluzioni innovative.

Il Team@work è un'intensa esperienza di collaborazione che unisce analisi ed esplorazione in profondità, capacità decisionali collettive e di riflessione individuali. I team@work sono quindi concepiti per incoraggiare un approccio creativo alla soluzione dei problemi, migliorare l'efficienza del processo decisionale in organizzazioni complesse e facilitare l'integrazione tra culture e componenti organizzative in cui opera il Gruppo UniCredit. Nel 2007 il Gruppo UniCredit ha coinvolto ben 1.416 partecipanti nei 21 eventi in programma.

FORMAZIONE FINANZIATA DALL'AZIENDA

Le iniziative di formazione finanziata mirano a consolidare le competenze professionali dei dipendenti del Gruppo UniCredit e rafforzarne i loro profili professionali. Si evidenziano in particolare le attività di formazione rivolte a dipendenti di età superiore ai 45 anni.

"WELCOME BACK"

"Welcome Back" è un programma di formazione per dipendenti che tornano al lavoro dopo assenze prolungate (oltre cinque mesi) e che hanno bisogno di aggiornamenti su eventuali variazioni avvenute nel loro ambiente di lavoro.

Il programma è concepito per agevolare il ritorno sul luogo di lavoro grazie a un briefing accurato e ben strutturato sui più importanti cambiamenti avvenuti in seno all'azienda e sostenere i dipendenti nell'affrontare con positività un ambiente di lavoro tanto mutevole e dinamico quanto le proprie vite personali.



Thomas Struth, Museo del Prado 7, Madrid, 2005
Credit: ©2008 Thomas Struth

Ascolto e comunicazione

Il nostro approccio volto al mantenimento di un dialogo continuo con i nostri colleghi include la Carta di Integrità, il Sistema di Giustizia Riparativa, la rete degli Ombudsmen, i piani di azione messi in atto a seguito della People Survey "Your Voice, Our Future" e i canali di comunicazione Intranet.

La Carta di Integrità

La Carta di Integrità rappresenta l'insieme dei valori condivisi che sono il fondamento della nostra identità di Gruppo. Questi valori forniscono linee guida ai nostri comportamenti e un supporto di fronte ai "dilemmi" che si presentano nella vita lavorativa di tutti i giorni. La Carta di Integrità è stata creata a partire da questi valori che chiamiamo "Fondamenti dell'Integrità": Equità, Trasparenza, Rispetto, Reciprocità, Libertà d'Azione e Fiducia.

SOLTANTO L'INTEGRITÀ PUÒ CONSENTIRE IL RAGGIUNGIMENTO DELLA SOSTENIBILITÀ

L'essenza della Carta è nel concetto stesso di integrità che, come elemento determinante della reputazione e della legittimità sociale, è l'unica condizione che consente il raggiungimento della sostenibilità. La sostenibilità permette, a sua volta, di trasformare il profitto in valore per i nostri stakeholder. UniCredit Group è pienamente consapevole del fatto che un'azienda può

essere parte attiva del mercato solo finché conserva una reputazione che glielo consenta.

In uno scenario competitivo che diventa ogni giorno più complesso, un'azienda che conta migliaia di persone non può essere gestita solo con sistemi di "comando e controllo". Al fine di aumentare la libertà d'azione dei colleghi e incentivarne l'imprenditorialità, ci avvaliamo pertanto del nostro sistema di valori condivisi che fungono da linee guida in un mercato estremamente competitivo.

La Carta di Integrità è il risultato di un processo continuo che ha coinvolto i colleghi di UniCredit in una discussione sulla cultura del Gruppo e sulla definizione di un insieme di valori di base. Questo processo è iniziato nel 2003, con un progetto denominato "Laboratorio dei Valori", che ha coinvolto oltre 1.500 colleghi in specifici workshop.

COINVOLGIMENTO DI TUTTI I COLLEGHI

La Carta di Integrità non è un documento statico ma, al contrario, è uno strumento vivo, concepito per svilupparsi nel tempo in linea con le necessità in continua trasformazione di tutte le realtà che compongono il Gruppo. Tutti i progetti legati alla Carta di Integrità si ispirano e si basano sul presupposto della partecipazione; tali progetti non rappresentano iniziative isolate, ma rientrano in un percorso coordinato che coinvolge tutti i colleghi.

La Giornata della Carta di Integrità è fra le principali testimonianze dell'impegno del top management a far sì che tutti i colleghi del Gruppo possano lavorare e vivere secondo il nostro sistema di Valori comuni.

Il 1° ottobre 2007, in tutte i paesi in cui UniCredit Group opera, si è celebrata la Giornata della Carta di Integrità. Mesi di preparativi hanno preceduto l'evento coinvolgendo oltre 1.600 colleghi in quasi 100 focus group, con l'obiettivo di riflettere su come estendere ancora meglio l'applicazione dei valori della Carta nella vita lavorativa di ogni giorno. I colleghi hanno partecipato a discussioni aperte nell'ambito dei propri team con lo scopo di verificare i risultati sinora ottenuti e riflettere su come applicare i valori del Gruppo nei rapporti con i clienti, le comunità locali e gli altri stakeholder. Le discussioni sono state moderate da manager che hanno poi raccolto i principali suggerimenti emersi. Il successo di questa Giornata, che è diventata oramai una tradizione di UniCredit Group, è testimoniata in larga misura dall'80% dei feedback ricevuti, una percentuale molto alta.

La Giornata della Carta di Integrità celebrata nel 2007 è stata importante anche perché ci ha offerto l'opportunità di accogliere i nuovi colleghi dopo le recenti acquisizioni. L'opuscolo della Carta di Integrità è stato distribuito infatti a tutti i nuovi colleghi provenienti da Aton Capital e dall'ex Gruppo Capitalia.

Numero di dipendenti di UniCredit Group che si sono rivolti al Sistema della Giustizia Riparativa per paese/regione e stato del caso, 2007⁹

PAESE	MESI DI OPERATIVITÀ	CASI PRESENTATI	CASI NON AMMESSI	CASI ABBANDONATI DAL RICHIEDENTE	CASI EFFETTIVI GESTITI	DI CUI MEDIAZIONI	DI CUI SEGNALAZIONI	DI CUI INCONTRI
Austria	8	12	1	1	10	1	6	3
Ungheria	3	11	2		9		9	
Germania	12	36	8	5	23	3	16	4
Italia	14	87	6	32	49	15	13	21
Slovacchia	1	1			1		1	
Totale		147	17	38	92	19	45	28

Al 31 dicembre 2007, il numero di casi gestiti dal Sistema di Giustizia Riparativa era pari a 92.

9. Il Sistema di Giustizia Riparativa è stato lanciato in Polonia a settembre 2007, unitamente all'istituzione di una rete di Ombudsmen, ma al momento non sono disponibili dati sui colleghi che vi hanno fatto ricorso. Il Sistema di Giustizia Riparativa è stato lanciato in Bulgaria, Croazia e Slovenia a gennaio 2008.

Il Sistema della Giustizia Riparativa

UniCredit Group ha istituito il Sistema della Giustizia Riparativa per risolvere conflitti interni e garantire l'applicazione appropriata e uniforme della Carta di Integrità. Il Sistema della Giustizia Riparativa promuove la responsabilità individuale e il recupero volontario delle relazioni.

Laddove le relazioni all'interno del Gruppo si deteriorino a causa di comportamenti non coerenti con i valori definiti nella Carta di Integrità, il Sistema di Giustizia Riparativa permette la risoluzione delle incomprensioni attraverso il dialogo.

La Giustizia Riparativa si avvale di tre strumenti distinti:

- **Mediazione:** lo strumento più appropriato per risolvere eventuali violazioni dei Valori della Carta di Integrità relativamente alle relazioni tra singoli;
- **Segnalazione:** lo strumento utilizzato per porre l'accento su politiche o decisioni aziendali che sembrano essere in conflitto con i Valori della Carta;
- **Incontro:** lo strumento più indicato per affrontare situazioni di scarsa trasparenza nella relazione azienda/dipendente.

Attualmente il Sistema della Giustizia Riparativa è operativo in nove dei Paesi in cui UniCredit Group è presente: Austria, Bulgaria, Croazia, Germania, Italia, Polonia, Repubblica Slovacca, Slovenia e Ungheria.

La rete degli Ombudsmen

Il Sistema della Giustizia Riparativa si basa sull'attività di una rete di Ombudsmen. La rete si compone di Ombudsmen e Mediatori.

Gli Ombudsmen sono soggetti indipendenti che riportano direttamente al Presidente di UniCredit Group. Il loro compito consiste

nel valutare l'ammissibilità delle richieste al Sistema della Giustizia Riparativa. I Mediatori sono parti terze esterne al Gruppo e si occupano specificamente di agevolare il dialogo tra le parti in conflitto. Entrambe le figure garantiscono la massima riservatezza.

Comunicare i nostri valori

Abbiamo sviluppato più canali per aggiornare costantemente i nostri colleghi sulle attività del Sistema della Giustizia Riparativa. Tra questi la newsletter "Values in Action", l'Ombudsmen *road show* e sezioni dedicate sulle Intranet del Gruppo.

"VALUES IN ACTION"

"Values in Action" è la newsletter di UniCredit Group, pubblicata su OneGate, che aggiorna costantemente i dipendenti su come la Carta viene applicata nella vita lavorativa di ogni giorno. Dal febbraio 2007, su OneGate sono stati pubblicati quattro numeri della newsletter.

OMBUDSMEN ROAD SHOW

L'Ombudsmen *road show* consiste in una serie di incontri per promuovere una discussione aperta sul Sistema della Giustizia Riparativa: gli Ombudsmen spiegano che cos'è, come funziona e quando attivarla. Ad oggi, il *road show* ha fatto tappa a Milano, Bologna, Torino, Verona, Roma, Napoli, Vienna, Monaco e Amburgo, coinvolgendo oltre 500 colleghi. Altri *road show* sono stati organizzati direttamente dagli Ombudsmen Centrali in varie città europee.

SEZIONI DEDICATE NELLE INTRANET LOCALI E IN ONEGATE

Queste sezioni forniscono ai dipendenti importanti informazioni su come accedere al Sistema della Giustizia Riparativa. Da gennaio 2007 a gennaio 2008, quasi 14.000 colleghi hanno visitato le pagine di OneGate dedicate alla Carta di Integrità.

"Listening Road Show"

I *Listening Road Show* rappresentano uno strumento di dialogo tra i Responsabili e i dipendenti della Divisione Retail italiana. Sono importanti in quanto danno forza alla voce dei dipendenti. A partire dal 2004, i vertici della Divisione si sono recati in numerose sedi per partecipare a forum aperti con i dipendenti, ascoltare le loro opinioni e identificare esigenze emergenti e situazioni potenzialmente critiche. Dopo gli incontri i Responsabili hanno quindi elaborato una sintesi dei feedback raccolti, sulla base dei quali hanno concepito e attuato iniziative appropriate.

"Your Voice, Our Future"

Nel 2007 sono stati sviluppati e realizzati piani di azione specifici elaborati sulla base dei feedback e commenti emersi dalla prima People Survey "Your Voice, Our Future" che si è svolta nel 2006 con la partecipazione di circa 84.000 dipendenti, il 65% del totale dei colleghi. La prima survey ha riscosso un grande successo: è stata tradotta in 15 lingue, con sezioni diverse per raccogliere feedback sul Gruppo, commenti generali e commenti specifici sulle Banche / Società. La seconda edizione della survey, lanciata a gennaio 2008, ha coinvolto anche i nostri nuovi colleghi dell'ex Gruppo Capitalia, ATF e Ukrsofsbank.

Lo scorso inverno i Responsabili a livello di Divisione e di Paese hanno esaminato per due mesi i commenti e i suggerimenti raccolti per sviluppare piani di azione che rispondessero alle esigenze espresse. All'inizio della scorsa primavera, l'Amministratore Delegato di UniCredit Group ha esaminato e approvato circa 280 piani di azione formulati a valle della People Survey. La realizzazione di questi piani è uno degli elementi alla base del processo di valutazione dei responsabili di Divisione e dei 1.600 top manager di UniCredit Group.

Ascolto e comunicazione (SEGUE)

Nell'ultima fase del processo sono stati forniti, attraverso la rete Intranet, aggiornamenti costanti sullo sviluppo dei piani di azione. In questo modo abbiamo tenuto i colleghi aggiornati sull'attuazione dei progetti suggeriti nella survey.

“COME STIAMO?”

Il progetto “Come stiamo?” è stato concepito dalla Divisione Retail nel 2006 per fornire strumenti di supporto e approfondimento alla luce dei risultati del People Survey. “Come stiamo?” ci consente di valutare il nostro ambiente di lavoro, di determinare i livelli attuali di soddisfazione del personale nonché di identificare i nostri punti di forza e le soluzioni per migliorare.

Il progetto “Come stiamo?” viene condotto con maggiore frequenza rispetto al People Survey e consente quindi di identificare anche piccole variazioni sullo stato del nostro ambiente di lavoro, permettendoci, in questo modo, di apportare adeguamenti costanti e tempestivi.

I canali Intranet: un simbolo di trasparenza e reciprocità

Il 1° ottobre 2007, lo stesso giorno della fusione tra UniCredit Group e Capitalia, abbiamo dato il via all'estensione del nuovo Portale Intranet italiano ai dipendenti dell'ex Gruppo Capitalia. Questo processo è stato finalizzato a gennaio 2008.

Il 1° ottobre 2007 abbiamo inoltre lanciato la nuova versione del nostro portale Intranet europeo OneGate, accessibile dall'intero perimetro del Gruppo.

Il nuovo OneGate consente di collegare tutti i nodi del nostro network aziendale, informa tutti i nostri dipendenti sugli obiettivi strategici del Gruppo e li tiene costantemente informati sulle nostre attività. Il nostro obiettivo era creare

uno spazio on line in cui i dipendenti potessero condividere le best practice e le idee più valide provenienti dalle varie Divisioni e Business Line. Grazie a questo canale, abbiamo anche avuto modo di dare il benvenuto ai nuovi arrivati nel nostro Gruppo e di presentarci in maniera chiara e coordinata. Il nuovo OneGate offre oltre 1.500 pagine in tre lingue.

Comunicare strategie e risultati alle nostre persone

Riteniamo che un dipendente informato sia in grado di svolgere meglio il proprio lavoro. I principali risultati economici e strategici vengono comunicati regolarmente e lo stesso Amministratore Delegato commenta, in un video pubblicato su OneGate, i risultati trimestrali dell'azienda. Queste comunicazioni vengono regolarmente integrate con dati relativi alle principali iniziative di business.

Promuovere la partecipazione attiva

La Comunicazione Interna riveste un ruolo centrale per coinvolgere i nostri dipendenti sui temi della responsabilità sociale d'impresa. Nel 2007 le attività di comunicazione interna si sono concentrate in particolare sul coinvolgimento di UniCredit Group nella sfera dell'arte e nei progetti umanitari.

Nel campo dell'arte, in occasione dell'UniCredit Art Day, tenutosi lo scorso ottobre, molti importanti istituti d'arte e musei hanno aperto le proprie porte a migliaia di dipendenti del Gruppo e alle loro famiglie. L'evento si inseriva nell'ambito del più ampio impegno, da parte di UniCredit, di creare - attraverso l'arte contemporanea - un linguaggio comune in grado di fungere da ponte tra le culture, le religioni e le tradizioni.

Questa iniziativa aziendale è stata concepita per i nostri dipendenti, le loro famiglie e relative comunità. È una delle tante iniziative tramite le quali UniCredit Group vuole avvicinare le proprie persone in tutta Europa anche attraverso l'arte, coinvolgendo culture e popolazioni e valorizzando le diversità.

Informazioni dettagliate sulle attività relative ai progetti in ambito umanitario sono raccolte in altre sezioni di questo report. Per avere informazioni su Unidea e il Gift Matching Program si rimanda al capitolo “Partecipazione dei dipendenti ad attività di interesse sociale” a pag 118. Ulteriori informazioni su “Il sostegno a enti di beneficenza e i progetti di ricerca in Italia” possono essere trovate a pagina 111.

“Two Years Together”

Il 13 giugno 2007, in occasione del secondo anniversario dell'annuncio dell'integrazione tra UniCredit e HVB, UniCredit Group ha organizzato l'evento “Two Years Together” per celebrare l'evoluzione del Gruppo in una realtà bancaria internazionale affermata nel panorama europeo. Tra le varie attività abbiamo organizzato anche un concorso aperto solo ai dipendenti, nel quale è stata premiata la migliore rappresentazione fotografica del processo di integrazione. Le foto del concorso sono state trasformate in un'opera d'arte, espressione della forza e del valore dell'integrazione.

Relazioni sindacali

Sulla scia di una lunga tradizione, è proseguito tra il management del Gruppo ed i rappresentanti dei lavoratori un confronto aperto e costruttivo, in linea con i principi espressi nella Carta di Integrità.

In particolare, nel corso del 2007, le funzioni Relazioni Industriali del Gruppo UniCredit si sono dedicate ad assicurare una gestione omogenea del processo di transizione connesso alle ultime acquisizioni intervenute, in particolare la fusione con il Gruppo Capitalia. Il 2008 vedrà rinnovato tale impegno, al fine di trovare ove possibile soluzioni condivise con i rappresentanti dei lavoratori, sia sul piano nazionale che internazionale, in particolare per quanto attiene al completamento del processo di integrazione con Capitalia.

I principi che ispirano il Gruppo UniCredit in questo ambito si rinvencono nella "Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale" e nelle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, nonché nelle "Linee guida destinate alle imprese multinazionali" redatte dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). Il Gruppo UniCredit si impegna al pieno rispetto di questi principi, nonché a seguire le linee guida adottate nell'ambito del Global Compact delle Nazioni Unite.

Molte iniziative sono già state messe in atto, come il primo Workshop di Gruppo sulle relazioni industriali a livello internazionale, dal titolo: "Comitato Aziendale Europeo UniCredit: migliorare la cooperazione per rafforzare il dialogo sociale", al quale hanno partecipato sia rappresentanti dei lavoratori che responsabili delle risorse umane, promosso e co-finanziato dalla Commissione Europea.

Il portale intranet OneGate consente costantemente ai dipendenti di avere informazioni dettagliate su questi impegni e iniziative.

Siamo una società operante nel settore finanziario e vantiamo pertanto una forza lavoro costituita da persone altamente qualificate. Sebbene i problemi in materia di diritti umani e lavoro minorile o forzato non siano rilevanti per l'attività quotidiana interna del Gruppo UniCredit, sappiamo che rappresentano motivo di seria preoccupazione in altri settori.

Risultati raggiunti nel 2007

Tra i risultati raggiunti nell'area delle relazioni industriali si annoverano gli accordi perfezionati a livello di Gruppo nonché a livello nazionale in Italia, Germania, Austria, Polonia e Croazia.

Maggiori dettagli sono illustrati nell'appendice alla fine del capitolo.

A LIVELLO DI GRUPPO

Lo scorso anno è stato costituito il Comitato Aziendale Europeo (CAE) del Gruppo UniCredit. Si tratta dell'organismo di governance attraverso il quale si vuole promuovere il dialogo sociale nell'ambito del Gruppo UniCredit.

Tale organismo ha il diritto di ricevere informazioni e di essere consultato dalla Direzione Centrale su temi di carattere transnazionale, riunendosi in plenaria due volte l'anno.

Il 26 gennaio 2007, è stato siglato l'accordo istitutivo dopo un costruttivo confronto con la Delegazione Speciale di Negoziazione costituita ad hoc e composta da rappresentanti dei lavoratori provenienti da paesi membri della Unione Europea. A seguito della firma è seguita la nomina dei componenti: complessivamente, sono stati nominati 44 membri provenienti dai 27 paesi in cui il Gruppo UniCredit vanta presenza operativa.

A metà 2007, il CAE è diventato pienamente operativo, riunendosi per la prima volta il 20 settembre. Da allora, il dialogo tra la direzione

centrale e il Comitato ristretto del CAE è stato continuo e proficuo. Tra l'altro, il CAE e la direzione centrale possono siglare dichiarazioni congiunte in materia di: Formazione e sviluppo professionale, Salute e Sicurezza, Pari opportunità e non discriminazione e Tematiche ambientali legate al mondo del lavoro.

ITALIA

Nel corso dell'anno passato, il Gruppo UniCredit si è concentrato sull'acquisizione di Capitalia. Gli accordi raggiunti con le organizzazioni sindacali sono stati caratterizzati da un approccio collaborativo tra le Parti che ha consentito di gestire al meglio le tematiche legali, economiche e sociali che avrebbero potuto avere ripercussioni sui dipendenti.

Nel corso del 2007, sono stati raggiunti tre accordi particolarmente significativi, sulla definizione di un piano di incentivi al pensionamento anticipato volontario, sulla definizione di aspetti economici e normativi connessi all'incorporazione di Capitalia S.p.A. in UniCredit S.p.A. nonché sulla omogeneizzazione delle agibilità sindacali riconosciute alle delegazioni sindacali del Gruppo UniCredit e di Capitalia, al fine di favorire un dialogo sindacale continuo e proficuo a ogni livello, per tutta la durata della fase di integrazione tra i due Gruppi.

Peraltro, grazie all'accordo aziendale stipulato tra la Holding e le organizzazioni sindacali, i dipendenti italiani del Gruppo UniCredit dispongono di un innovativo pacchetto *welfare* in termini di assicurazione sanitaria, piani pensionistici integrativi, linee di credito e politiche per la maternità.

In conformità all'obiettivo di assicurare una comunicazione trasparente, sul portale Intranet OneGate è disponibile una sezione speciale dedicata all'integrazione con Capitalia.

GERMANIA

Nel corso del 2007, HVB ha raggiunto con il "Central Works Council" accordi per la definizione del sistema di bonus per i

Relazioni sindacali (SEGUE)

dipendenti delle seguenti Divisioni: Retail, Corporate, Commercial Real Estate Financing e Wealth Management. Quanto convenuto si riferisce, da un lato, al sistema di bonus che sarà applicato per il futuro e, dall'altro, alla gestione della transizione dal sistema attualmente in uso a quello definitivo.

HVB ed il "Central Works Council" sono, inoltre, pervenuti ad un'intesa che disciplina l'applicazione della Carta di Integrità alle società facenti parte del sottogruppo HVB. Nel quadro del proprio "Programma di Trasformazione", HVB ed il Comitato Aziendale Centrale hanno poi siglato una serie di accordi aventi ad oggetto l'allineamento alle nuove strutture divisionali, nonché l'attuazione del programma di revisione del processo di erogazione del credito. In considerazione della normativa tedesca, tale "Conciliazione di Interessi" consentirà ad HVB di definire le nuove strutture e sostanzialmente i nuovi processi.

AUSTRIA

Gli accordi di maggior rilievo conclusi nel 2007 riguardano i fondi pensionistici e le nuove disposizioni concernenti i corrispondenti contributi del Gruppo UniCredit. Sono stati inoltre conclusi accordi volti a raggiungere un equilibrio ottimale tra vita privata e vita professionale, estendendo il congedo di maternità fino al terzo anno di età del bambino, oltre al periodo di congedo previsto dalla legge. Si è anche raggiunta un'intesa sull'attuazione di un sistema di remunerazione delle performance legato alle fasce retributive nonché alle famiglie professionali.

POLONIA¹⁰

Bank Pekao e le parti sindacali hanno sottoscritto un accordo che contempla modifiche nella struttura remunerativa. In particolare, il contratto prevede un aumento

dello stipendio mensile dei dipendenti, l'introduzione di un meccanismo di adeguamento dei tassi al 12% (a seconda dell'entità dello scostamento dalla stima dell'utile lordo di Bank Pekao) e un incremento dell'indennità di fine rapporto (che passa così da 30 a 36 volte la retribuzione mensile del dipendente).

CROAZIA¹¹

In Zagrebačka banka, il contratto collettivo in scadenza al 31 dicembre 2007 è stato prorogato di un anno, mantenendo lo stesso livello di diritti per tutti i dipendenti previsto nell'anno precedente.

Il 1° gennaio 2008, è stata attuata una profonda riorganizzazione della banca, che ha visto la nomina dei manager di linea per un periodo di tempo definito; in precedenza, i responsabili di linea erano designati per periodo di tempo non definiti.

Il 2007 è stato caratterizzato da una intensa comunicazione tra il "Works Council" ed i rappresentanti sindacali in tema di risultati e di piani d'azione legati alla People Survey, con l'obiettivo di assicurare una tasso di risposta elevato e un'attuazione omogenea dei piani d'azione.

Work-Life Balance e Welfare

Le nostre iniziative sul fronte del welfare per i nostri dipendenti si riferiscono principalmente alle coperture per spese sanitarie, asili nido ed ai piani pensionistici.

Assistenza sanitaria

Le spese mediche sostenute dai dipendenti del Gruppo UniCredit sono coperte dalla Cassa di Assistenza di UniCredit (UniCA). UniCA è un fondo speciale i cui organi di direzione e sindaci revisori sono in parte nominati dalle società del Gruppo UniCredit e in parte eletti dagli iscritti alla Cassa stessa. UniCA è operativa dal 2007 ed offre ai dipendenti del Gruppo UniCredit varie tipologie di coperture assicurative. Delle 780 strutture sanitarie disponibili, 202 sono ospedali e 578 centri diagnostici. Nel 2007 UniCA ha gestito con successo più di 120.000 casi.

Asili nido

Al fine di facilitare il ritorno al lavoro dei neogenitori, UniCredit Banca ha istituito (in collaborazione con società di servizi specializzate) numerosi asili nido in molte delle città in cui opera, destinati ai figli dei dipendenti di tutte le società del Gruppo UniCredit. Abbiamo già aperto tali strutture a Roma, Milano, Torino, Verona e Vicenza, mentre entro la fine del 2008 prevediamo di aprire quelli, attualmente in fase di realizzazione, di Bologna e Modena.

Il progetto, attivo da quattro anni, ha chiaramente riscosso un notevole successo. I dipendenti hanno manifestato elevati livelli di soddisfazione per i prezzi inferiori a quelli delle alternative sul mercato, servizi di alta qualità, orari flessibili (ossia di entrata e di uscita del bambino) e facilitazioni fiscali sulla retta mensile.

10. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

11. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

Salute e sicurezza

Piani pensionistici

I piani pensionistici dei dipendenti del Gruppo UniCredit che lavorano in società italiane sono generalmente realizzati tramite “fondi pensionistici chiusi”. Il Fondo Pensione di Gruppo è il “Fondo pensione per il personale delle aziende italiane del Gruppo UniCredit”. In conformità a quanto disposto dalle norme di legge italiane e dai regolamenti in materia di fondi pensionistici, gli organi di direzione e i sindaci revisori del Fondo sono in parte nominati dalle società del Gruppo UniCredit e in parte eletti dagli iscritti. Ai sensi dei contratti collettivi di lavoro stipulati tra le società del Gruppo UniCredit ed i sindacati, si tratta dell'unico fondo pensionistico chiuso al quale possono aderire i dipendenti di nuova assunzione e i dipendenti che non sono ancora membri di alcun fondo pensionistico.

In Italia, i dipendenti che aderiscono ai fondi pensionistici chiusi del Gruppo UniCredit sono 37.290. La percentuale standard di retribuzione del dipendente destinata al fondo pensione è pari al 2%, mentre quella a carico del datore di lavoro è pari al 2% - 3%, a seconda che il dipendente abbia aderito a un piano pensionistico prima o dopo il 1993.

Il Gruppo UniCredit si impegna per fornire un ambiente di lavoro sano e sicuro, nel rispetto di tutti i requisiti di legge e della Carta di Integrità. Uno dei principali obiettivi del Gruppo è assicurare il benessere dei propri dipendenti. A tal fine, monitoriamo costantemente le condizioni di lavoro e organizziamo numerose sessioni di formazione in materia di salute e sicurezza.

Di seguito vengono illustrati i dettagli del nostro approccio ai temi di salute e sicurezza specifici per Italia, Germania, Austria, Polonia e Croazia.

Italia

In Italia, il decreto legislativo 626/94 costituisce la cornice legislativa in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, specificando gli obblighi dei datori di lavoro e dei dipendenti, le qualifiche di medici e tecnici di cui si serve l'azienda, nonché i compiti del servizio aziendale di prevenzione e protezione (SPP) e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

I cosiddetti “RLS” sono nominati direttamente dai dipendenti. In caso di eventi che possano compromettere la salute o la sicurezza dei dipendenti, vengono tenuti incontri tra gli SPP, la funzione “Relazioni industriali” e gli RLS. Gli RLS hanno il diritto-dovere di controllare le condizioni di lavoro, verificando il rispetto dei requisiti di legge.

All'interno del Gruppo UniCredit, la rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza è stata istituita in seguito ad un'intesa tra l'azienda e le organizzazioni sindacali. Gli RLS ricevono una formazione mirata in materia di sicurezza (es. corsi di primo soccorso e antincendio) e sugli obblighi in tema di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Gli accordi hanno coperto i principali aspetti legati alla salute e sicurezza nel Gruppo UniCredit (es. formazione ed educazione, controlli e ispezioni sullo stato delle misure di sicurezza).

Germania

In Germania, per quanto concerne la salute e la sicurezza in HVB, è stato istituito un consiglio congiunto in cui gli organi direttivi collaborano con il cosiddetto “works council”, organismo di rappresentanza dei lavoratori. Dal momento che il works council fa parte di questo consiglio, tutti i dipendenti non di livello direttivo sono rappresentati in questo organismo.

Austria

In Austria, la legislazione in materia di protezione del lavoratore prevede regolari incontri tra il works council e gli organi direttivi. Questi incontri formali sono tenuti due volte l'anno. La “Legge in materia di protezione del dipendente” specifica in modo dettagliato gli obblighi della società in materia di salute e sicurezza. La conformità alle disposizioni della legge è monitorata da tecnici e medici qualificati e pagata dalla società stessa.

Polonia¹²

In Polonia, nel 2001 è stato istituito un comitato che vede fianco a fianco gli organi direttivi e i lavoratori ed opera sotto la guida congiunta di un rappresentante dell'Azienda e dell'Ispettore del Lavoro per le tematiche sociali aziendali. Il comitato svolge un ruolo di consulenza per Bank Pekao in relazione a problematiche legate alla sicurezza e alla salute sul luogo di lavoro. Il comitato si riunisce almeno una volta a trimestre ed è composto da dieci rappresentanti dei dipendenti e dieci della direzione aziendale.

Per quanto riguarda Bank Pekao, le tematiche legate alla sicurezza ed alla salute sono disciplinate da due accordi stipulati dalla banca e dalle organizzazioni sindacali. Nel Contratto

12. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

Salute e sicurezza (SEGUE)

di lavoro aziendale è specificamente prevista la corresponsione di benefit in caso di incidenti sul posto di lavoro.

Le norme nazionali vigenti in materia di rapporti di lavoro obbligano i datori di lavoro ad assicurare ai dipendenti condizioni lavorative sicure e salutarie, a tenere sessioni formative in tema di sicurezza e salute nonché dei relativi obblighi in merito.

Croazia¹³

La legislazione croata obbliga i datori di lavoro ad assicurare ai dipendenti condizioni lavorative sicure e salutarie e a tenere sessioni formative preliminari in tema di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e misure antincendio. In Zagrebačka banka è stato pertanto istituito un Consiglio per la salute e la sicurezza che svolge un ruolo di consulenza a supporto degli organi direttivi. Si riunisce almeno una volta a trimestre e ne fanno parte uno specialista in medicina del lavoro, un coordinatore della sicurezza sul luogo del lavoro, il responsabile delle risorse umane e il responsabile della sicurezza sul luogo di lavoro. Ad ogni incontro, vengono invitati gli ispettori responsabili della sicurezza del lavoro.

Al fine di garantire la sicurezza sul luogo di lavoro, ogni tre anni vengono condotte ispezioni sotto supervisione interna in tutte le sedi della banca, nelle quali, ogni due anni, si tengono inoltre esercitazioni antincendio e prove di evacuazione.

Il sistema di assistenza sanitaria della banca si concentra sulla promozione della salute e la prevenzione delle malattie, in quanto prevenzione e diagnosi servono di norma a ridurre i congedi per malattia. Il programma si articola in varie misure preventive, la

più importante delle quali è rappresentata dai checkup generali obbligatori per tutti i dipendenti ogni due anni e dai programmi di educazione fisica organizzati tramite la società ZABAšport.

I programmi di natura sociale comprendono l'erogazione di un'indennità per disagio psicologico in situazione di difficoltà (inclusi decesso di un familiare, malattia a lungo termine, ecc.), secondo quanto specificato nel contratto collettivo. Laddove i dipendenti richiedano servizi medici non coperti dall'assicurazione sanitaria, il Consiglio per le donazioni può inoltre erogare fondi sulla base di criteri specifici.

Incidenti sul luogo di lavoro per paese, 2007

NUMERO DI INCIDENTI SUL LUOGO DI LAVORO	
Italia	552
Germania	119
Austria	40
Polonia	85
Croazia	43
Totale	856

Programmi di formazione, consulenza, prevenzione e controllo del rischio

Di seguito vengono illustrati i dettagli del nostro approccio in materia di formazione, consulenza, prevenzione e controllo del rischio specifici per Italia, Germania, Austria, Polonia e Croazia.

ITALIA

In Italia, il Gruppo UniCredit fornisce un'ampia gamma di programmi volti a migliorare la salute e la sicurezza della forza lavoro. Tali programmi includono visite in sede, corsi di primo soccorso per i dipendenti designati, prove di evacuazione e misure antincendio, controlli oculistici, controlli medici preventivi generali, gestione di crisi personali di natura psicologica e correlate a stress, conseguenti a cambiamenti e a eventi traumatici (es. dopo una rapina in banca).

A partire dal 2006, UniCredit Banca ha lanciato un servizio di assistenza psicologica concepito per situazioni di natura traumatica, derivanti



13. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

per esempio dall'essere stati testimoni di una rapina in banca, vittima di un'aggressione e/o furto violento o dal decesso di un collega di lavoro o familiare, ecc.

Questi servizi vengono prestati dietro richiesta specifica di un dipendente o gruppo di dipendenti e sono forniti da psicologici esterni, specializzati in problematiche del lavoro. A tutt'oggi, abbiamo tenuto 36 sessioni di consulenza di gruppo e fornito servizi di supporto psicologico a sei persone.

Gestione di emergenze sanitarie per dipendenti "isolati"

UniCredit Banca conta numerose filiali in cui di norma sono presenti soltanto uno o due dipendenti. La banca ha pertanto introdotto l'uso di speciali dispositivi elettronici che consentono a questi dipendenti di richiedere assistenza medica nel caso di un'emergenza sanitaria. Questo programma è attivo in 148 filiali e prevediamo di attivarlo in altre nel corso del 2008.

GERMANIA

In Germania, HVB si avvale di un eccellente sistema per la gestione degli aspetti legati alla salute, che si concentra sulla prevenzione delle malattie e l'adozione di uno stile di vita sano. Tale sistema coinvolge rappresentanti del Dipartimento delle Risorse Umane, strutture nell'area dei servizi di ristorazione, consultori, paramedici, il "works council", il Circolo sportivo HVB e il fondo assicurativo sanitario aziendale: tali figure fanno parte di un comitato chiamato "Gesundheitsforum". Le organizzazioni sindacali non sono direttamente rappresentate.

Il "Gesundheitsforum" è responsabile di un'ampia gamma di misure e servizi di promozione della salute, incluse campagne di interesse nazionale per la prevenzione del cancro al colon, del diabete, dell'abuso di droghe, delle malattie cardiache, dell'ipertensione nonché a favore delle vaccinazioni antinfluenzali. Offre, inoltre, esami medici per i dirigenti e visite di controllo per tutti i dipendenti, workshop sull'ergonomia

nel posto di lavoro, seminari e consulenza per la gestione dei cambiamenti e dello stress, gestione delle crisi personali, campagne informative sulla nutrizione a favore di un'alimentazione sana nei luoghi di ristorazione e supporto e consulenza interni per situazioni legate a rapine, minacce ed altri traumi.

AUSTRIA

L'Health Center di Bank Austria fornisce un'ampia gamma di programmi volti a migliorare la salute e la sicurezza della forza lavoro comprese visite in sede, formazione in ambito ergonomico, corsi di primo soccorso per i dipendenti designati, prove di evacuazione e misure antincendio, controlli oculistici, programmi di vaccinazione, controlli medici preventivi generali, gestione di crisi personali di natura psicologica e correlate a stress conseguenti a cambiamenti e a eventi traumatici (es. dopo una rapina in banca) nonché corsi di salute fisica e mentale.

POLONIA¹⁴

In Polonia, nel 2007, 944 dipendenti di Bank Pekao hanno frequentato corsi sulla sicurezza e la salute sul luogo di lavoro aventi ad oggetto problematiche amministrative e manageriali. Sono stati discussi anche temi relativi alle misure antincendio.

A dicembre, è stata completata l'elaborazione di programmi di e-learning e formazione periodica su sicurezza e salute. L'Ufficio per la Formazione e la Gestione delle Capacità è attualmente impegnato in una versione pilota di un programma di formazione nella regione di Południowo-Wschodni.

Il programma di formazione è articolato in due sezioni distinte, per dipendenti che svolgono funzioni impiegatizio-amministrative e dipendenti con ruoli direttivi. Entrambe le sezioni includono moduli di pronto soccorso e misure antincendio. La legge polacca stabilisce che gli impiegati amministrativi e i dirigenti debbano partecipare a tali attività formative rispettivamente una volta ogni sei anni e una volta ogni cinque anni.

CROAZIA¹⁵

In Croazia, gestiamo un'ampia gamma di programmi volti a migliorare la salute e la sicurezza della forza lavoro e comprendenti visite in sede da parte di supervisor interni, formazione in ambito ergonomico, corsi di primo soccorso per i dipendenti designati, prove di evacuazione e misure antincendio, controlli medici preventivi generali, controlli medici preventivi specialistici (es. ecografie e programmi di vaccinazione), gestione di crisi personali di natura psicologica conseguenti a cambiamenti o a eventi traumatici (es. dopo una rapina in banca) nonché corsi di salute fisica e mentale.

A partire dal 2003, istruttori esperti hanno regolarmente condotto corsi di formazione aventi ad oggetto le pratiche di lavoro sicuro. Ciò ha consentito di organizzare i programmi di formazione in maniera flessibile e adatta alle esigenze specifiche della banca. Nel 2007, la formazione relativa alla sicurezza sul lavoro è stata attuata anche attraverso canali di e-learning.

14. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

15. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

Appendice sulle relazioni industriali

Performance

Dipendenti coperti da contratti collettivi (%)	
	2007
Italia	100%
Germania ¹⁶	61%
Austria	100%
Polonia ¹⁷	87%
Croazia ¹⁸	97%

16. Questo dato è calcolato sulla base del numero di dipendenti, esclusi apprendisti e congedi non retribuiti.

17. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

18. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

Rapporto di lavoro	
CONTROVERSIE CONCERNENTI RAPPORTO DI LAVORO E ASPETTI PREVIDENZIALI	2007 NUMERO
Italia	300 ¹⁹
Germania	76 ²⁰
Austria	310 ²¹
Polonia ²²	0
Croazia ²³	2

19. Questi dati includono vertenze aperte da dipendenti e società.

20. Questi dati includono azioni da parte di dipendenti e comitati aziendali in tutte le società del gruppo HVB.

21. In Austria sono attualmente in corso oltre 300 azioni legali contro Bank Austria, intentate da ex dipendenti e aventi per oggetto l'esternalizzazione di crediti pensionistici dei dipendenti iscritti a fondi pensionistici nel 1999. Il works council ha citato Bank Austria per l'aumento dell'orario lavorativo nel 2005. Sono in corso circa dieci cause individuali (es. per licenziamento senza giusta causa).

22. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

23. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

Ore di sciopero	
	2007 NUMERO
Italia	45,600
Germania	0
Austria	0
Polonia ²⁴	0
Croazia ²⁵	0

24. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

25. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.

Preavviso in caso di cambiamenti operativi

Ai dipendenti e ai rispettivi rappresentanti viene di norma inviato un preavviso prima dell'attuazione di cambiamenti operativi che potrebbero interessarli direttamente. I periodi di preavviso e/o le disposizioni per la consultazione e la negoziazione sono specificati nelle Leggi e nei contratti collettivi.

Di seguito vengono forniti i dettagli specifici per Italia, Germania, Austria, Polonia e Croazia.

ITALIA

In Italia sono in vigore disposizioni legali e contrattuali differenti. La legge prevede che le organizzazioni sindacali debbano essere informate e consultate 25 giorni prima della data di entrata in vigore dei cambiamenti in oggetto. Il Contratto collettivo nazionale di lavoro del settore del credito prevede procedure di informazione e consultazione differenti, che possono andare dai 15 ai 50 giorni, a seconda della natura delle misure adottate.

GERMANIA

La legislazione nazionale non specifica il periodo di preavviso per la consultazione dei rappresentanti dei dipendenti. Le informazioni devono essere fornite al works council prima che gli organi direttivi assumano qualsiasi decisione, in modo da consentire una negoziazione effettiva circa l'attuazione delle misure. Il datore di lavoro e il comitato aziendale devono conciliare i rispettivi interessi in riferimento ai cambiamenti operativi. Non possono essere attuate modifiche significative salvo ove tale "conciliazione di interessi" sia raggiunta o quanto meno tentata.

AUSTRIA

La legislazione austriaca non specifica il periodo di preavviso in materia. Le informazioni devono di norma essere fornite al comitato aziendale prima che gli organi direttivi assumano qualsiasi decisione rilevante, in

modo da consentire una negoziazione effettiva circa l'attuazione delle misure.

POLONIA²⁶

La legislazione nazionale non specifica il periodo di preavviso per la consultazione dei rappresentanti dei dipendenti, ossia il "works council". Prevede soltanto che il works council venga informato in maniera tempestiva affinché possa conoscere i dettagli della questione e condurre le necessarie consultazioni.

CROAZIA²⁷

In Croazia qualsiasi cambiamento operativo significativo che possa comportare ripercussioni per i dipendenti, deve essere preventivamente comunicato al "works council" per una conferma. Secondo la legislazione croata, tali informazioni devono essere fornite al comitato aziendale almeno otto giorni prima dell'attuazione del cambiamento in oggetto. L'approvazione del comitato aziendale non è vincolante, il che significa che il datore di lavoro può attuare il cambiamento anche in assenza di tale conferma.

26. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Bank Pekao S.A.

27. Le informazioni e i dati si riferiscono esclusivamente a Zagrebačka banka.



I nostri clienti

Credito responsabile	64
Investimenti responsabili	71
Trasparenza	73
Innovazione del servizio	76
Gestione dei reclami	80
Derivati corporate	82
Soddisfazione del cliente	83
Sicurezza	88

Credito responsabile

Ogni nostra attività rivolta ai clienti nasce dalla volontà di creare relazioni positive e costruttive, fornire i nostri servizi in modo efficiente e responsabile, coerentemente ai valori della Carta di Integrità. Per il Gruppo UniCredit la sostenibilità svolge un ruolo centrale nella relazione col cliente.

Dedichiamo questo capitolo alla descrizione dell'approccio e del nostro impegno nel costruire e mantenere una buona relazione con il cliente, agendo in modo responsabile e tenendo conto delle tematiche sociali, economiche e ambientali.

Le nostre attività in quest'ambito si possono sintetizzare nei seguenti ambiti:

1. **Credito responsabile**, azioni e iniziative atte a promuovere pratiche responsabili di erogazione del credito;
2. **Investimenti responsabili**, prodotti mirati a offrire opzioni d'investimento sostenibili e socialmente responsabili;
3. **Trasparenza**, il nostro approccio di apertura verso i clienti, i mercati e gli stakeholder;
4. **Innovazione del servizio**, sviluppo di servizi, prodotti e canali specializzati;
5. **Gestione dei reclami**, sistemi, processi e iniziative organizzative in questo cruciale ambito;
6. **Derivati Corporate**, informazioni relative alle azioni intraprese dal Gruppo in materia;
7. **Soddisfazione del cliente**, strumenti e tecniche di analisi e misure utilizzate per capire come il cliente ci percepisce e ci valuta nei diversi aspetti della nostra attività;
8. **Sicurezza**, innovazioni e azioni finalizzate a tutelare, per quanto possibile, i nostri stakeholder.

Impegnandosi nella creazione di sinergie e solide relazioni con la propria clientela, UniCredit si prefigge di contribuire concretamente, in tutti mercati in cui opera, ad uno sviluppo economico, ambientale e sociale sostenibile.

La possibilità che il livello di indebitamento contratto si riveli non sostenibile preoccupa i nostri stakeholder. Il Gruppo UniCredit riconosce il proprio ruolo in questo contesto e considera importante assicurarsi che i propri clienti siano in condizioni di ripagare regolarmente i propri debiti senza incorrere in difficoltà finanziarie. Riteniamo, in relazione al servizio di erogazione del credito, che sia importante impegnarsi affinché la prestazione del servizio generi esiti positivi a livello sociale e ambientale.

Le attività improntate a questa finalità comprendono la rinegoziazione dei mutui per le famiglie, la concessione di finanziamenti a particolari fasce di clientela, l'elaborazione di politiche specifiche sul finanziamento ai settori difesa ed energia nucleare, il sostegno alle PMI, l'erogazione di prestiti secondo criteri di sostenibilità ambientale, l'adozione degli *Equator Principles* e la predisposizione a livello di Gruppo di processi di allineamento agli *Equator Principles*.

Rinegoziazione dei mutui per le famiglie

Il Gruppo UniCredit crede nell'impegno ad operare come partner responsabile per i nostri clienti.

Per questo motivo in Italia abbiamo sviluppato un programma di estensione della durata del debito e una serie di soluzioni di rifinanziamento per i clienti Retail con mutui a tasso variabile. Il programma è stato avviato nel dicembre del 2007 sulla scia dei profondi mutamenti intervenuti nel contesto economico europeo. Grazie ai nostri frequenti contatti con la clientela Retail, attraverso e-mail e altri canali (contattiamo circa 200 clienti ogni settimana), siamo riusciti a individuare e rapidamente raggiungere 17.215 clienti Retail a rischio d'insolvenza, cui abbiamo offerto la possibilità di rinegoziare gratuitamente i mutui. Con 14.930 di questi clienti abbiamo avuto modo di discutere direttamente la situazione di eventuale rischio e l'opzione di rinegoziazione.

Iniziative di Customer Care dedicate ai clienti italiani a elevato rischio di insolvenza

RINEGOZIAZIONE

1

Azione di customer care

Clienti invitati per e-mail
Clienti contattati e informati

17.215
14.930

[87%]

2

Contatti spontanei

Media settimanale
Operazioni in dicembre

200
458

Finanziamenti per particolari fasce di clientela

Il Gruppo UniCredit vuole assicurare a studenti, immigrati e clienti con uno storico creditizio irregolare la possibilità di accedere a finanziamenti rispondenti alle proprie realtà ed esigenze.

FINANZIAMENTI PER STUDENTI

I prestiti ad Honorem sono nati per aiutare gli studenti universitari a far fronte alle proprie esigenze finanziarie legate agli studi universitari e di specializzazione. Offriamo prestiti non assistiti da garanzie a studenti che intendono iscriversi a università, a corsi di formazione specializzati o a master. In Italia, ad esempio, UniCredit Banca e Clarima Banca offrono finanziamenti di questo tipo in stretta collaborazione con prestigiose università.

FINANZIAMENTI PER IMMIGRATI

L'innovativo progetto del Gruppo UniCredit, *Agenzia Tu*, è uno dei tanti modi con cui rispondiamo alle esigenze di un segmento di clientela costituito principalmente da lavoratori stranieri, ma non solo. L'iniziativa si rivolge infatti anche a segmenti di popolazione con contratti di lavoro non standard. Gli sportelli *Agenzia Tu* offrono principalmente prodotti legati al credito e orientati a segmenti di popolazione che, sebbene abbiano un crescente impatto sull'economia italiana, sono ancora parzialmente trascurati dal sistema bancario e dalle società finanziarie.

Politica di finanziamento del settore difesa

La globalizzazione e la società moderna ridisegnano rapidamente i confini tra paesi, industrie e popoli, quando addirittura non li eliminano. Nuove dinamiche emergono stimolando nuovi temi e nuovi dibattiti. Un

esempio è costituito dal dibattito apertosi sul ruolo delle banche nel finanziamento dell'industria della difesa.

UN QUESTIONE COMPLESSA E CONTROVERSA

Il Gruppo UniCredit riconosce le preoccupazioni espresse da molti clienti sui finanziamenti a un settore i cui profitti dipendono dalla presenza di conflitti armati e situazioni di instabilità in varie regioni del mondo e del dilemma che tale problema comporta; per tale motivo il Gruppo segue con costante attenzione l'evoluzione del dibattito su questo tema.

Pensiamo alla produzione di armi non convenzionali e riteniamo nostro compito assumere una posizione intransigente contro il finanziamento di tali attività. Sarebbe al contempo irresponsabile da parte nostra non riconoscere come alcuni tipi di armi siano necessari al perseguimento di obiettivi legittimi accettati dalla comunità internazionale, quali le missioni di pace e la difesa nazionale.

In un mondo complesso e in costante evoluzione, uno dei compiti più importanti che abbiamo in veste di istituzione è quello di trasformare le nostre decisioni in azioni concrete che si riflettano su tutte le linee di business e in tutte le regioni in cui operiamo. Sebbene l'industria della difesa non rappresenti un settore significativo per le nostre attività, al crescere delle nostre dimensioni, degli ambiti operativi e delle complessità, aumentano le probabilità di sviluppare rapporti di affari con grandi conglomerati, attivi anche nel settore della difesa.

IL DUPLICE FONDAMENTO DELLA NOSTRA POLITICA PER IL SETTORE DELLA DIFESA

La politica del Gruppo UniCredit si fonda su due solidi ed imprescindibili principi. In primo luogo, il Gruppo UniCredit rifiuta di intrattenere rapporti con aziende produttrici o utilizzatrici di armi controverse bandite dai trattati internazionali. In secondo luogo, in relazione ai destinatari ultimi degli armamenti, gli stessi

sono tenuti a fornire garanzie credibili che tutte le armi acquistate saranno adoperate per fini di difesa o motivi di sicurezza.

PRINCIPALI CRITERI DELLA POLITICA PER IL SETTORE DELLA DIFESA

1. L'eventuale coinvolgimento del Gruppo è circoscritto a paesi che ottemperano alle linee guida e alle normative internazionali in materia di: armi nucleari, armi chimiche e biologiche, armi convenzionali, missili, piccole armi, armi leggere e prodotti dal duplice utilizzo.
2. Il Gruppo UniCredit deve astenersi dall'intrattenere qualsiasi rapporto con società che producono, curano la manutenzione o commerciano armi controverse quali: armi nucleari, biologiche, di distruzione di massa, bombe a grappolo, uranio 238 e mine.
3. È necessario evitare, a causa dell'assenza di regolamentazioni internazionali, qualsiasi rapporto con controparti che producono, curano la manutenzione o commerciano in armi piccole o leggere.
4. I destinatari o utenti finali di armi devono essere governi, organizzazioni governative, società statali o organizzazioni sovranazionali. Sono consentite eccezioni solo nel caso di armi da caccia o sportive (esclusi i fucili automatici), laddove le normative nazionali rispettino gli standard internazionali.

DIALOGO APERTO CON GLI STAKEHOLDER

Fedeli al nostro impegno di mantenere un dialogo aperto con tutti i nostri stakeholder, a fine 2007 abbiamo organizzato una serie di incontri con ONG e alcuni rappresentanti di grandi conglomerati europei finalizzati a fornire un aggiornamento sulle problematiche e sugli sviluppi più recenti che interessano oggi i nostri principali stakeholder.

Credito responsabile (SEGUE)

Politica di finanziamento del settore energia nucleare

Siamo consapevoli della crescente importanza dell'energia nucleare, delle complesse questioni che comporta una sua gestione adeguata e della nostra responsabilità nei confronti della società e delle generazioni future in termini di ambiente, salute pubblica, sicurezza e inquinamento. A tale scopo il Gruppo UniCredit si impegna in un costante dialogo con le principali ONG europee attive su tematiche ambientali.

Questo dialogo ci ha già spinti a evitare qualsiasi implicazione nel finanziamento degli interventi di ristrutturazione della centrale nucleare di Belene, in Bulgaria. Inoltre, abbiamo di recente adottato una politica sull'energia nucleare a livello di Gruppo, sviluppata con il contributo di alcune ONG e di numerosi stakeholder. La nostra politica è stata studiata con lo scopo precipuo di far fronte alle particolari sfide del settore nucleare e di minimizzare i rischi ambientali, sociali e di credito.

In ogni scelta creditizia, è nostra responsabilità richiedere una valutazione completa, affidabile e scrupolosa di tutti gli aspetti critici ad essa legata. Essendo uno degli istituti finanziari più attivi dell'Europa centrale e orientale, tale responsabilità assume per noi una rilevanza ancora maggiore. Per poter adempiere a questa responsabilità, abbiamo sviluppato una politica relativa al settore dell'energia nucleare. Tale politica è stata formalmente approvata dal Comitato Rischi del Gruppo UniCredit e sarà attuata una volta che le società del Gruppo avranno completato il processo di approvazione formale della politica (2008). Riportiamo di seguito i dettagli relativi alla politica per il settore dell'energia nucleare.

PRINCIPALI CRITERI DELLA POLITICA PER IL SETTORE DELL'ENERGIA NUCLEARE

1. È consentito il finanziamento per lo sviluppo o la costruzione di centrali nucleari, fatta salva l'applicazione delle più rigide norme di sicurezza e della migliore tecnologia disponibile.
2. Il finanziamento di società di produzione di energia nucleare è soggetto all'appartenenza di quest'ultime alla WANO¹ e all'ubicazione in paesi appartenenti alla WENRA². Le società che non rispondono a entrambi i criteri sono valutate caso per caso.
3. Il finanziamento di prodotti o servizi su misura per l'industria dell'energia nucleare è subordinato a criteri di conformità con la normativa internazionale applicabile e di rispetto delle best practice di mercato.
4. È soggetto a notevoli limitazioni il finanziamento della produzione, commercializzazione e riprocessamento di combustibile nucleare, a causa dei forti rischi d'immagine legati alle problematiche di proliferazione e di sicurezza.
5. Il finanziamento delle attività di trasporto, trasformazione, stoccaggio o smaltimento delle scorie nucleari sarà valutato caso per caso, secondo le normative in vigore nei paesi d'origine, transito e destinazione delle stesse.

Sostegno alle PMI

Negli ultimi anni, le modifiche ai sistemi di regolamentazione del settore finanziario italiano e internazionale e l'introduzione dei principi di Basilea II hanno spinto il Gruppo UniCredit a sviluppare una sofisticata serie di prodotti

e servizi a sostegno delle piccole e medie imprese italiane.

Per le PMI italiane, Basilea II rappresenta un'importante opportunità di crescita e di riduzione del livello di rischio.

UniCredit Banca d'Impresa ha sviluppato prodotti e servizi di consulenza a sostegno dell'imprenditoria per promuovere una più fluida gestione del cambiamento. Ne è un esempio il programma di finanziamento modulare di lungo periodo noto come Capitalizzazione Flessibile e Progressiva, servizio che offre un piano di capitalizzazione flessibile con opzioni di rateizzazione a fronte di garanzie consortili o pubbliche.

Prestiti legati a criteri di sostenibilità ambientale

Le questioni ambientali sono un tema chiave per un numero sempre maggiore di aziende e istituzioni. Il Gruppo UniCredit è consapevole di come rischi ambientali non gestiti possano riflettersi negativamente sul merito di credito dei nostri clienti Corporate, per non parlare dei potenziali effetti sul valore della garanzia accessoria che tali clienti prestano. Nel peggiore dei casi, un'errata valutazione del rischio ambientale può risolversi nella possibilità che il cliente non sia in grado di onorare il debito contratto. Il Gruppo UniCredit è attento nello strutturare e rendere disponibili le proprie risorse per aiutare i clienti ad acquisire una più chiara e precisa comprensione dei rischi ambientali e optare per soluzioni di finanziamento sostenibili sia in relazione all'attività svolta che all'ambiente.

L'impegno del Gruppo in quest'area si esprime nel finanziamento di tecnologie innovative per l'ambiente, in speciali programmi di prestito

1. L'associazione mondiale degli operatori di impianti nucleari (World Association of Nuclear Operators) è un'organizzazione finalizzata a migliorare la sicurezza di tutti gli impianti nucleari del mondo.
2. La Western European Nuclear Regulators' Association è un'organizzazione non governativa composta dal personale senior delle autorità di regolamentazione in materia di nucleare dei paesi europei dotati di centrali nucleari per la produzione di energia elettrica.

alle imprese e nella conformità agli standard di performance e linee guida sull'ambiente, la salute e la sicurezza (EHS) della Banca Mondiale e il progetto di centrale idroelettrica di Ilisu.

FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE PER TECNOLOGIE AMBIENTALI INNOVATIVE

Nel 2007, a seguito di un accordo con il Ministero italiano dello Sviluppo Economico, UniCredit Banca d'Impresa ha offerto ai propri clienti del segmento PMI un plafond di 500 milioni di euro per incoraggiarli a ridurre le emissioni di CO₂ e ad aumentare la loro efficienza energetica.

Da anni, i Paesi dell'Europa centrale e orientale (*CEE*) richiedono investimenti con l'obiettivo di rinnovare le infrastrutture industriali. Grazie alla rete di banche in Italia, Germania, Austria e nei paesi *CEE* abbiamo numerosi contatti sia con clienti Corporate con una forte necessità di tenersi al passo con le moderne tecnologie ambientali (prevalentemente negli stati

CEE) sia con clienti che producono queste tecnologie (principalmente in Italia, Germania e Austria). Dato questo posizionamento siamo costantemente alla ricerca di modalità efficaci per facilitare il contatto tra questi due importanti gruppi di interesse. Crediamo fermamente che il finanziamento degli investimenti in tecnologie ambientali avanzate abbia un grande potenziale. In qualità di membro fondatore della Task Force dell'Europa centrale e orientale nelle Iniziative di Finanziamento del Programma Ambientale delle Nazioni Unite (United Nations Environment Program Finance Initiative, *UNEP-FI*), il Gruppo UniCredit è fortemente impegnato nello sviluppo di strumenti per la valutazione del rischio ambientale e nella costruzione di un'adeguata expertise delle nostre banche per l'area *CEE*.

PROGRAMMI SPECIALI DI PRESTITO ALLE IMPRESE

Stiamo ampliando la nostra offerta di prestiti innovativi. In genere tali prestiti coprono programmi di assistenza sponsorizzati

dalla Germania, a livello federale e regionale, e da altri governi di Stati membri dell'UE. Solitamente i beneficiari di questi finanziamenti sono i fondatori di nuove imprese, Piccole e Medie Imprese (PMI) o regioni. I finanziamenti sono concessi sotto forma di prestiti a tasso d'interesse contenuto, sovvenzioni agli investimenti in capitale o garanzie sui prestiti.

Molti di questi programmi sostengono investimenti finalizzati alla tutela dell'ambiente. Ad esempio, alcuni di essi prevedono assistenza per investimenti in energia solare, fonti energetiche rinnovabili, riduzione delle emissioni di CO₂ e risparmio energetico per finanziamenti all'edilizia residenziale, centrali eoliche, centrali a biomasse e inceneritori di rifiuti.

HVB, banca leader in Germania per le PMI, è tra i maggiori operatori attivi in programmi speciali di finanziamento finalizzati alla tutela dell'ambiente. Nel 2007 ha totalizzato un volume di impieghi a scopi ambientali (esclusi i programmi per l'edilizia abitativa) di 303



Credito responsabile (SEGUE)

milioni di euro. Tale ammontare rappresenta il 20% di tutte le nuove attività sviluppate nell'esercizio in ambito di prestiti speciali. Per quanto riguarda i programmi per il settore dell'edilizia abitativa sponsorizzati da KfW Bankingruppen, HVB nel 2007 ha approvato complessivamente 89 milioni di euro per scopi legati all'ambiente, inclusi un programma di ristrutturazione degli edifici finalizzato alla riduzione delle emissioni di CO₂ e un programma per l'energia solare.

STANDARD DI PERFORMANCE E LINEE GUIDA SULL'AMBIENTE, LA SALUTE E LA SICUREZZA (EHS) DELLA BANCA MONDIALE

Al fine di promuovere i finanziamenti responsabili, proteggendosi da attività che potrebbero avere un impatto socio-ambientale negativo, il Gruppo UniCredit si è volontariamente imposto di ottemperare agli standard di performance e alle linee guida sull'ambiente, la salute e la sicurezza (EHS) della Banca Mondiale. Questi standard riguardano diversi aspetti connessi all'ecologia, definiscono gli standard minimi, le *best practice* in termini di emissioni e inquinamento e considerano anche aspetti sociali, come ad esempio il reinsediamento involontario di popolazioni locali, il trattamento delle popolazioni indigene e i beni culturali. Le linee guida EHS hanno l'obiettivo di prevenire i rischi per l'ambiente, la salute e la sicurezza.

Il Gruppo valuta ogni richiesta di credito presentata da clienti Corporate alla luce della Politica Generale sul Credito del Gruppo UniCredit, riadattata con riferimento alle leggi nazionali e internazionali in vigore a livello locale e agli standard sociali e ambientali della Banca Mondiale (Standard di performance e Linee guida EHS).

La valutazione del rischio ambientale effettuata dai nostri esperti di finanziamenti alle imprese costituisce un elemento cardine nelle valutazioni del merito creditizio che effettuiamo per ogni richiesta di finanziamento. In questo processo, i nostri



esperti considerano analisi e dati di settore, *checklist* settoriali e questionari sulla contaminazione. Qualora venga ravvisato un rischio, si ricorre al supporto degli specialisti di settore, degli esperti ambientali e, ove necessario, di periti esterni, per valutare l'entità del rischio. Il risultato dell'analisi viene integrato nella valutazione della posizione creditizia e pertanto influisce sulle condizioni del finanziamento. Se una richiesta di credito presenta un livello di rischio ambientale troppo elevato può essere respinta.

Il Gruppo UniCredit ha inoltre avviato lo sviluppo di uno strumento di *screening* per i finanziamenti al commercio con l'estero che ci consentirà di valutare i rischi ecologici, sociali e di immagine legati ai paesi importatori o esportatori.

IL PROGETTO IDROELETTRICO ILISU

Nel 2007, Bank Austria è entrata a far parte di un consorzio internazionale di banche per finanziare la centrale idroelettrica di Ilisu, in Turchia. Il progetto Ilisu è stato valutato più volte sulla base dei dati più completi a nostra disposizione e della consapevolezza delle discussioni e delle proteste contro il progetto. La nostra partecipazione al progetto era subordinata a una serie di condizioni rigorose. Era essenziale

che gli sponsor del progetto fossero pienamente coscienti delle responsabilità socio-ambientali e che si impegnassero a rispettare gli standard della Banca Mondiale.

Gli sponsor del progetto hanno accettato di istituire un comitato di esperti indipendenti - persone di chiara fama mondiale in campo ambientale, sociale e culturale - con il compito di assicurare al progetto conformità agli standard della Banca Mondiale. Inoltre, le agenzie statali di credito all'esportazione (ECA) di Austria (Oesterreichische Kontrollbank/OeKB), Svizzera (SERV) e Germania (Euler-Hermes) hanno valutato la conformità del progetto agli stessi standard e hanno pubblicato oltre 150 condizioni sospensive in materia di ambiente, reinsediamento, beni culturali e stati confinanti, che dovranno essere rispettate dai responsabili del progetto.

La relazione del comitato di esperti pubblicata nel marzo del 2007 concludeva che la Turchia non ha fatto grandi progressi verso l'adempimento delle 150 condizioni. Rudolf Scholten, Amministratore Delegato dell'ECA austriaca (OeKB) ha di conseguenza annunciato un incontro di tutte le ECA coinvolte (OeKB, Euler Hermes per la Germania e la svizzera SERV) ad Ankara per discutere della

questione con le autorità turche. Siamo certi che le ECA alla guida di questo rigoroso processo di monitoraggio sapranno collaborare con il governo turco per risolvere le criticità e portare avanti il progetto secondo i programmi e in conformità agli standard internazionali. Il Gruppo UniCredit segue da vicino ogni ulteriore sviluppo, verificando che siano rispettati i termini di riferimento.

Gli *Equator Principles* e l'attività di *project finance*

Gli *Equator Principles*, un quadro di riferimento e *benchmark* di settore volontario per la valutazione e la gestione dei rischi sociali e ambientali del *project finance*, sono stati elaborati da vari istituti finanziari, tra cui HVB. Gli *Equator Principles* si basano sugli Standard di performance di IFC e sulle Linee guida EHS della Banca Mondiale.

Riportiamo di seguito alcuni dettagli relativi al *project finance* e all'ambiente, all'elaborazione di uno standard settoriale globale, alle revisioni degli *Equator Principles*, al centro di competenza MIB di UniCredit, al reporting, alla classificazione dei progetti e ai processi di allineamento agli *Equator Principles* a livello di Gruppo.

PROJECT FINANCE E AMBIENTE

Il *project finance* riguarda i grossi progetti industriali e gli investimenti in mercati emergenti. Il flusso finanziario dall'attività sottostante è la principale fonte di recupero crediti in questo tipo di finanziamento. Possono sussistere casi in cui i rischi sociali ed ecologici aumentano la probabilità di inesigibilità del credito e di ripercussioni a livello d'immagine.

Tra gli altri importanti fattori di rischio sociale ed ecologico che passiamo al vaglio, ci sono la *governance* dei paesi che ospitano i progetti e la capacità ed esperienza del management nel far fronte a tali rischi.

L'ELABORAZIONE DI UNO STANDARD SETTORIALE GLOBALE

Nel 2003, HVB ha istituito insieme ad altre banche una associazione allo scopo di formulare uno standard settoriale globale. Uno standard che definisse una procedura completa di analisi sociale e ambientale e permettesse alle istituzioni finanziarie di valutare, ridurre ed evitare i possibili effetti negativi dei progetti su società e ambiente. Oltre a rispettare gli standard di performance e le linee guida EHS della Banca Mondiale, i finanziamenti devono essere conformi alle leggi e normative sociali e ambientali vigenti nei paesi che ospitano i progetti. In base agli *Equator Principles*, i progetti devono essere classificati e suddivisi, in base al loro impatto, nelle seguenti categorie: alto rischio (A), medio rischio (B) o basso rischio (C). Si valuta inoltre la capacità gestionale del cliente.

Nel caso di progetti considerati a rischio medio-alto, gli sponsor del progetto sono tenuti a redigere uno studio sull'impatto socio-ambientale e un piano di gestione ambientale. I rischi identificati determinano l'ambito dell'analisi. Per i progetti ad alto rischio è necessario che lo studio sull'impatto sia sottoposto al vaglio di un revisore esterno. Al fine di ridurre i rischi, il cliente deve fornire a UniCredit MIB un soddisfacente piano d'azione e dimostrare la conformità agli *Equator Principles*. Possono essere fatte eccezioni per alcuni progetti a medio rischio in paesi OCSE ad alto reddito.

I requisiti socio-ambientali sono integrati nei documenti relativi al finanziamento e il cliente è tenuto a relazionare regolarmente in merito alla conformità alle relative clausole. La frequenza delle relazioni dipende dalla categoria di rischio in cui ricade il progetto. Gli *Equator Principles* stabiliscono che gli istituti finanziari facciano tutto il possibile per riportare il cliente non conforme entro i limiti sociali e ambientali previsti dai principi stessi. Nel caso non venga posto rimedio alla violazione delle clausole entro i prefissati termini, i finanziamenti possono essere annullati.

REVISIONE DEGLI *EQUATOR PRINCIPLES*

Nel 2006, gli *Equator Principles* sono stati rivisti al fine di integrare l'esperienza maturata dagli istituti finanziari e di assorbire i nuovi standard di performance IFC. In un processo di dialogo esteso agli stakeholder, i clienti, la società civile e agenzie per lo sviluppo hanno espresso i loro commenti sui nuovi principi. HVB ha partecipato in modo attivo al processo di revisione degli *Equator Principles*, in cui ha assunto il ruolo di Presidente del Comitato Direttivo.

Nel 2007, HVB ha coordinato le attività nella fase di commento agli standard IFC tra le *Equator Principles Financial Institutions* (EPFI) ed ha svolto un importante ruolo nel corso del processo di dialogo tra gli stakeholder relativo alla revisione delle linee guida EHS della Banca Mondiale. Le Linee guida EHS sono linee guida settoriali specifiche che hanno sostituito il Manuale delle Direttive Operative della Banca Mondiale. Dal luglio del 2007, HVB è a capo del Gruppo di lavoro per la divulgazione - Gruppo che è parte della Struttura dirigenziale di EPFI - per il quale si è adoperata al fine di diffondere lo spirito dei principi. Per il 2008, in collaborazione con l'IFC, sono previsti eventi a carattere regionale in tutto il mondo.

Oltre all'impegno nell'ambito del Gruppo di lavoro per la divulgazione EP, nelle vesti di membro del Comitato Direttivo, HVB è co-presidente di due gruppi di lavoro, "Riesame dell'ambito di applicazione" e "Dialogo con gli stakeholder". L'esperienza in questi gruppi di lavoro ha prodotto effetti positivi sul nostro processo interno di attuazione degli *Equator Principles*.

Nel corso degli FT Sustainable Banking Awards il 7 giugno 2007 a Londra, HVB e altre 10 EPFI hanno ricevuto dal presidente il premio per la "Leadership nel project finance sostenibile", insignito dal *Financial Times* e dall'*International Finance Corporation*.

Credito responsabile (SEGUE)

IL CENTRO DI COMPETENZA MIB DI UNICREDIT

Prima dell'adozione degli *Equator Principles* nel 2003, HVB ha costituito un team composto di membri dei reparti di Project Finance e Corporate Social Responsibility la cui attività era incentrata sull'applicazione delle linee guida della Banca Mondiale nel *project finance*. Il team, successivamente divenuto nell'ambito di UniCredit MIB "Team degli *Equator Principles*", funge da centro di competenza per il personale coinvolto nel *project finance*, organizzando sessioni di formazione e aggiornamento sugli *Equator Principles*. Ha inoltre sviluppato strumenti di analisi e manuali operativi che assistono il personale Project Finance nella valutazione e classificazione dei progetti e ha integrato la valutazione degli *Equator Principles* nelle politiche e procedure creditizie del Gruppo UniCredit. Il centro di competenza usufruisce dell'assistenza qualificata di formatori esperti.

Nel 2008, è previsto un seminario di formazione sui temi del lavoro e dei diritti umani, dedicato ai responsabili dei progetti, per facilitarli nel compito di accrescere la consapevolezza di tali rischi. Le politiche settoriali in corso di sviluppo tengono conto degli Standard di performance IFC e delle Linee guida EHS. Inoltre, vengono esaminati lo storico e la capacità di gestione di ciascun cliente, così come sono incorporate nella documentazione clausole adeguate a ciascuna linea di credito.

REPORTING

La Divisione MIB di UniCredit è in costante contatto con la società civile, le agenzie di rating e i principali clienti al fine di comunicare i progressi compiuti in termini di trasparenza, di realizzazione e sviluppo di politiche sostenibili.

Il Team degli *Equator Principles* di UniCredit MIB è regolarmente impegnato in dibattiti con colleghi di altre banche, con i quali si confronta almeno due volte l'anno. Inoltre il Team EP incontra annualmente la società civile

e le agenzie di crediti all'esportazione, sotto l'egida della Equator Bank Initiative. Il Team EP monitora e integra il feedback degli azionisti in diversi modi, ivi compreso lo sviluppo di linee guida settoriali specifiche, politiche del credito e calibrazione dei processi di attuazione e di strumenti di selezione. Il Team EP è coinvolto nello sviluppo delle *best practice* nell'ambito delle iniziative EPFI, che rispecchiano il contributo di gruppi di stakeholder esterni.

I progetti finanziati e/o oggetto di consulenza da parte di UniCredit MIB cui si applicano³ gli *Equator Principles* sono stati classificati in data 31 dicembre 2007. Le relazioni sulle attività del 4° trimestre 2007 non erano disponibili al momento della stampa della presente relazione.

CLASSIFICAZIONE DEI PROGETTI

Dei 31 progetti finanziati o oggetto di consulenza da parte di UniCredit MIB al 31 dicembre 2007 cui si applicano gli *Equator Principles*, uno era di categoria (A), 29 di categoria (B) e uno di categoria (C)⁴.

PROCESSO DI ALLINEAMENTO AGLI EQUATOR PRINCIPLES A LIVELLO DI GRUPPO

Il Gruppo UniCredit sta allineando tutte le Divisioni e le Linee di Business agli *Equator Principles*.

L'adozione degli *Equator Principles* a livello di Gruppo sarà annunciata pubblicamente.

Progetti di UniCredit MIB suddivisi per settore e categoria di rischio⁴

TIPO DI PROGETTO	CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C
Risorse ⁵	1	14	
Energia	Rinnovabili	9	1
	Combustibili fossili		
Infrastrutture		6	

Numero di progetti UniCredit MIB suddivisi per regione

REGIONE	NUMERO DI PROGETTI
Europa	UE
	Non-UE
America	Nord
	Sud
Africa	
Asia	
Australia e Oceania	

3. Secondo la definizione del *Basel Committee on Banking Supervision* (Comitato di Basilea di vigilanza bancaria), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* (Accordo "Basilea II"), novembre 2005. <http://www.bis.org/publ/bcb118.pdf>.

4. Alto rischio (A), medio rischio (B) e basso rischio (C).

5. Compresi petrolio e gas, prodotti minerali e metalliferi.

Investimenti responsabili

Molti dei clienti del Gruppo UniCredit desiderano massimizzare i propri profitti e contemporaneamente assicurare reali benefici alle comunità. Per questo motivo li aiutiamo a sviluppare strategie d'investimento sostenibili e socialmente responsabili.

Le iniziative che portiamo avanti in questo campo vedono l'offerta di prodotti di risparmio gestito cosiddetti Socialmente Responsabili (*Socially Responsible Investing*) e un adeguamento del modello di business di HVB *Wealth Management* (WEM) che tempera l'apertura agli investimenti sostenibili.

Investimenti socialmente responsabili⁶

Pioneer Investments, fulcro della nostra Divisione Asset Management, offre tre prodotti di asset management disegnati per consentire agli investitori di perseguire la massimizzazione dei rendimenti conformemente a valori etici. Attualmente l'offerta comprende due fondi azionari, *Global Ethical Equity Fund* (patrimonio gestito di € 203 milioni) e *Global Ecology Fund*⁷ (patrimonio gestito di € 1.425,9 milioni), cui si aggiunge un fondo obbligazionario, denominato *Obbligazionario Euro Corporate Etico* (con un patrimonio gestito di € 253,2 milioni).

Riportiamo di seguito informazioni relative al ruolo del Comitato Etico, alla governance ed indipendenza, alla capitalizzazione delle competenze, all'allocazione mirata delle risorse, al fondo *Pioneer Global Ecology* e all'*European Sustainable and Responsible Investment Forum* (Eurosif).

COMITATO ETICO

I fondi *Global Ethical Equity Fund* e *Obbligazionario Euro Corporate Etico* si avvalgono dei suggerimenti e della consulenza di un Comitato Etico. Il Comitato, attivo in diversi settori di ricerca, conduce analisi approfondite su temi peculiari quali: cambiamento climatico, opportunità d'investimento nel continente africano, attività bancarie e di finanziamento, ricerca sulle cellule staminali e sulla rigenerazione dei tessuti, edifici autosufficienti in termini energetici ed edifici in grado di produrre un surplus di energia.

Per assicurare risposte snelle ed efficienti e una maggiore indipendenza di giudizio nell'attività di ricerca, le regole operative del Comitato Etico stabiliscono che esso debba essere costituito da un massimo di 12 membri esterni e non più di due membri appartenenti al Gruppo UniCredit. I membri sono selezionati con criteri molto rigorosi dal mondo scientifico, accademico e nel settore privato.

GOVERNANCE E INDIPENDENZA

Pioneer Investments è stata la prima società di *asset management* in Italia a sottoscrivere il "Protocollo di Autonomia" di Assogestioni nel 2001 e ad aggiungere al proprio statuto un articolo che definisce le responsabilità degli Amministratori Indipendenti. In quest'area di vitale importanza, la società ha compiuto costanti progressi, tramite la nomina, a partire dal 2000, di Amministratori Indipendenti in Consiglio di Amministrazione. Ad oggi, sette membri del Consiglio di Amministrazione su tredici, incluso il Presidente, non hanno legami con il Gruppo UniCredit. Gli Amministratori Indipendenti svolgono un ruolo chiave in termini di *corporate governance* e di monitoraggio del sistema di controllo interno di

Pioneer Investments; sette membri dell'*Audit Committee* su otto sono Amministratori Indipendenti.

La maggioranza di Amministratori Indipendenti in Consiglio di Amministrazione e in *Audit Committee* consente a Pioneer Investments di gestire la propria *corporate governance* in modo indipendente rispetto al Gruppo UniCredit. Pioneer gode di ampia autonomia in ambiti quali operation, selezione del personale, scelta di parte dei propri fornitori di servizi (tool d'investimento, banche depositarie, amministratori di fondi e ricerca finanziaria) e intermediari finanziari.

CAPITALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE E ALLOCAZIONE MIRATA DELLE RISORSE

Il processo d'investimento dei fondi socialmente responsabili di Pioneer Investments è stato studiato in modo da capitalizzare le competenze del Comitato Etico e allocare in modo mirato le risorse in società sostenibili e promettenti. I portafogli etici sono strutturati dai Gestori di Portafoglio avvalendosi della consulenza del Comitato Etico e di un Advisor Etico. I portafogli SRI di Pioneer Investments sono caratterizzati da due tipologie di investimento.

La maggior parte dell'investimento in portafogli etici è composto da titoli contenuti in database riconosciuti dalla comunità finanziaria (FTSE4Good Global per i titoli azionari ed ECPI Ethical Index Euro Corporate Bond per quelli obbligazionari) oltre al database ECPI. La parte rimanente è dedicata a titoli di società che si distinguono per il loro operato conforme a criteri etici e ambientali (di seguito denominati *Distinctive Investments*).

6. Disclaimer: Il contenuto del presente rapporto fornisce informazioni per quanto possibile accurate ed aggiornate. Peraltro, non ci assumiamo alcuna responsabilità riguardo all'adeguatezza delle informazioni ivi contenute, né per eventuali perdite o danni subiti a causa dell'uso improprio di dette informazioni. Non ci assumiamo infine alcuna responsabilità per il contenuto di altri siti (o resoconti) che facciano riferimento al presente rapporto.

7. *Global Ecology Equity Fund* era in precedenza un Fondo Activest (l'asset manager di HVB). In seguito alla fusione avvenuta nel marzo del 2007, il fondo è diventato un fondo Pioneer. Pertanto, la performance ottenuta attraverso la gestione Pioneer si riferisce solo al periodo dal 30 marzo 2007 al 31 dicembre 2007. I dati relativi alla performance a uno e tre anni si possono calcolare solo includendo il periodo di appartenenza del fondo ad Activest.

Investimenti responsabili (SEGUE)

Gli obiettivi di ricerca del Comitato Etico per il 2007 erano in linea con questo approccio. Attualmente i *Distinctive Investments* rappresentano l'11,52% del portafoglio di *Global Ethical Equity Fund*.

PIONEER GLOBAL ECOLOGY FUND

A partire dal mese di marzo del 2007, il portafoglio prodotti di Pioneer si è arricchito di un nuovo fondo socialmente responsabile, Pioneer Global Ecology Fund. La strategia d'investimento è stata definita per conseguire una rivalutazione del capitale nel medio e lungo termine, investendo almeno due terzi del patrimonio in titoli o strumenti finanziari legati ad azioni (equity-linked) emessi da società che producono prodotti o tecnologie ecocompatibili.

Al fine di evitare conflitti d'interesse nella valutazione delle questioni legate alla sostenibilità, Pioneer Investments affida a consulenti esterni lo screening degli strumenti finanziari nei quali investire. Nello specifico Oekom Research AG verifica che la selezione dei singoli titoli risponda a criteri di sostenibilità.

EUROPEAN SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE INVESTMENT FORUM (EUROSIF)

In UniCredit crediamo che la trasparenza negli obiettivi della finanza sostenibile possa portare valore e sia, inoltre, un fattore importante



per consentire scelte consapevoli nonché promuovere una cultura della responsabilità sociale.

Per questo motivo Pioneer Investments ha aderito alle linee guida sulla trasparenza promosse da Eurosif (nel 2008 si aderirà anche per il fondo Pioneer Global Ecology Fund). Pioneer Investments ha chiaramente definito i propri processi di ricerca, investimento, controllo e monitoraggio in

linea con le linee guida sulla trasparenza di Eurosif e ha dedicato un'intera sezione del sito Internet italiano all'illustrazione di questo importante tema.

Investimenti sostenibili

Il Gruppo UniCredit è consapevole dell'enorme potenziale dimostrato recentemente dagli investimenti sostenibili, dallo sviluppo di un portafoglio di prodotti d'investimento sostenibili e dal crescente interesse da parte del pubblico per i temi ambientali e per quelli legati al cambiamento climatico.

Dal 2007 in Germania, la Divisione di Wealth Management (WEM) di HVB, si è strutturata in modo da includere gli investimenti sostenibili nel core business dell'azienda ed ha potuto godere dalla sovraperformance segnata dai fondi comuni d'investimento sostenibili rispetto ai fondi tradizionali, attestatasi in Germania nel 2007 intorno allo 0,5%⁸. Al fine di integrare la sostenibilità nel modello di business di WEM in HVB, ci siamo posti come obiettivo a lungo termine quello di allocare il 10% del patrimonio dei clienti Private in investimenti sostenibili.

Dati rilevanti sugli Investimenti Socialmente Responsabili

Rendimento annualizzato a 1 anno

Global Ethical Equity: -7,81 %

Global Ecology SRI Fund: 11,01%

Obbligazionario Euro Corporate Etico: -1,14%

Rendimento annualizzato a 3 anni

Global Ethical Equity: 8,70%

Global Ecology SRI Fund: 23,24%

Obbligazionario Euro Corporate Etico: 0,13%

8. Rapporto FER, gennaio 2008.

Trasparenza

Il Gruppo UniCredit è impegnato nel fornire ai propri clienti informazioni il più chiare e trasparenti possibile, che consentano loro di prendere le decisioni più opportune in base alle proprie esigenze finanziarie.

Le attività intraprese in quest'ambito riguardano: un approccio innovativo alla trasparenza, CittadinanzAttiva, PattiChiari, la comunicazione con la clientela, programmi di educazione finanziaria, la direttiva MiFID e il *Consolidated Banking Services Agreement*, oltre alla standardizzazione dei processi relativi al *Personal Financial Advisor*.

Approccio innovativo alla trasparenza

Nel 2007, il nostro impegno ad un approccio innovativo alla trasparenza nei confronti della clientela e dei mercati *Retail* si è articolato essenzialmente in due iniziative - *Trasloco Facile* e *Genius Ricaricabile*.

TRASLOCO FACILE

Trasloco Facile in Italia offre ai clienti *Retail* un servizio agevole per il trasferimento dei conti correnti. Primo servizio nel suo genere in Italia, *Trasloco Facile* è stato introdotto per semplificare e standardizzare il processo di apertura e chiusura dei conti correnti da parte del cliente. *Trasloco Facile* offre una risposta concreta ai suggerimenti avanzati su questo tema da diverse associazioni di consumatori e da enti pubblici.

Con l'attivazione del servizio, il cliente delega a UniCredit Banca (la nostra principale banca *Retail* in Italia) l'autorità di chiudere il vecchio conto corrente e di trasferire tutti i servizi all'istituto bancario prescelto. Questa operazione è effettuata sia nel caso di trasferimento di un nuovo cliente da una banca terza ad UniCredit Banca, sia nel caso contrario. Il nostro personale si fa carico di tutto il processo di trasferimento, evitando al cliente di dedicare tempo prezioso alla

comprensione e all'esecuzione di pratiche amministrative che noi ordinariamente gestiamo con efficacia ed efficienza.

A partire dal mese di maggio 2007, il servizio *Trasloco Facile* è stato esteso anche alla clientela PMI e, dall'ottobre dello stesso anno è disponibile anche presso gli sportelli di Banco di Sicilia, Banca di Roma e Bipop Carire. Nel 2007 UniCredit Banca ha fornito questo servizio a oltre 56.000 clienti *Retail* e a più di 2.000 PMI.

GENIUS RICARICABILE

Il conto *Genius Ricaricabile* è stato pensato per una clientela *Retail* sempre più esigente in riferimento ai servizi finanziari e ai costi di gestione dei conti correnti. Il nuovo prodotto dà al cliente la possibilità di tenere costantemente sotto stretto controllo i costi del proprio conto corrente, grazie a regole di utilizzo ben definite. Il costo del conto corrente è molto ridotto e può essere azzerato sfruttando le funzioni di ricarica.

Genius Ricaricabile prevede tutti i servizi necessari ai nostri clienti *Retail*: due carte Bancomat internazionali, servizi di internet banking, domiciliazione delle utenze, operazioni Bancomat illimitate e un numero fisso di operazioni allo sportello. Dal momento che al cliente è data la possibilità di controllare la struttura delle spese applicate al conto, rimane più facile poter monitorare il loro andamento nonché le funzioni delle carte di credito.

PattiChiari

Nel corso del 2007 Unicredit Banca ha rinnovato la propria partecipazione al Progetto PattiChiari - un ampio consorzio di banche italiane impegnato ad assicurare alla clientela privata una maggiore trasparenza e la possibilità di poter confrontare con più facilità i diversi prodotti bancari. In questo modo, la banca mira a dare continuità all'ormai tradizionale volontà di fornire al cliente gli strumenti e le informazioni necessari a

compiere le scelte migliori. È nostro desiderio consolidare ulteriormente il rapporto instaurato col cliente, improntato a un elevato livello di fiducia e di reciproca comprensione.

Le iniziative nell'ambito di PattiChiari sono incentrate su questioni concrete e definite, connesse ai servizi di retail banking, ai conti di risparmio e alla concessione di prestiti. Tra le principali attività condotte dal consorzio nel 2007, due iniziative sono particolarmente degne di nota: *Cambio conto* e *L'indicatore sintetico di prezzo*, entrambe finalizzate ad accrescere la consapevolezza da parte dei clienti delle diverse caratteristiche presentate dai vari tipi di conto corrente a loro disposizione.

CittadinanzAttiva

Il Gruppo UniCredit ha collaborato con *CittadinanzAttiva*, importante associazione italiana per la tutela dei diritti del consumatore, in una "Indagine sull'utilizzo della moneta elettronica e sul sistema dei pagamenti". L'iniziativa ha analizzato il livello di conoscenza del pubblico, i cambiamenti e gli sviluppi nei metodi di pagamento e le problematiche che influiscono sulle abitudini d'uso. L'indagine si è conclusa con la pubblicazione di un opuscolo informativo destinato ai consumatori che illustra le modalità di sicuro e corretto utilizzo di tali sistemi di pagamento.

La comunicazione con la clientela

Sappiamo che i nostri clienti apprezzano la presenza di canali di comunicazione aperti e trasparenti poichè desiderano e hanno la necessità di conoscere i nostri servizi, prodotti e il valore che siamo in grado di offrire loro rispetto alla concorrenza. A tal fine ci impegniamo in una periodica revisione di tutta la documentazione inviata ai clienti (ad esempio estratti conto e comunicazioni relative

Trasparenza (SEGUE)

a variazioni di prezzo) per essere sicuri di utilizzare un linguaggio chiaro e semplice.

Ci serviamo di molteplici canali per tenere aggiornati i nostri clienti Retail e Corporate sugli eventi più importanti e sui possibili argomenti di loro interesse, e forniamo loro informazioni dettagliate sui nostri prodotti e servizi, tassi d'interesse, commissioni e spese.

Ad esempio, in Croazia Zagrebačka banka ha lanciato una nuova campagna informativa dallo slogan "Con il consiglio di un esperto si ottiene di più!" e ha pubblicato un opuscolo tematico dal titolo "La vita in un'ottica d'investimento", che mira a sensibilizzare il pubblico riguardo ai temi del risparmio e dell'investimento e all'importanza di conservare il valore del proprio patrimonio. Questo materiale informativo può essere consultato dai clienti presso le filiali e sul sito web. Per quanto riguarda le operazioni di finanziamento, Zagrebačka banka ha reso più facile ai nostri clienti il confronto tra i nostri prodotti e quelli della concorrenza, evidenziando il tasso d'interesse effettivo (EKS), così come previsto dalla Banca Nazionale Croata. I nostri clienti, oltre ad essere informati sul prezzo effettivo del prodotto durante la negoziazione, ricevono anche la tabella dei pagamenti.

Il nostro impegno nella direzione della trasparenza emerge anche dagli sforzi compiuti per rispettare le normative locali (ad esempio, in Italia, il Dlgs 385/1993 e successivi aggiornamenti). Tali normative impongono di assicurare un livello elevato di efficienza dei processi interni migliorando la nostra capacità di fornire informazioni chiare e trasparenti alla clientela Corporate.

Per i nostri clienti è importante poter accedere agli estratti conto online; abbiamo quindi realizzato diverse iniziative per rispondere a questa esigenza. Ad esempio, in Germania in tutte le filiali è disponibile,

per i clienti *Private*, un sistema di stampanti tramite il quale è possibile accedere al proprio estratto conto; con tale sistema informatico (*HVB Direct Banking*) si può, inoltre, ridurre il consumo di carta.

Programmi di educazione finanziaria

Il Gruppo UniCredit dà sostegno a iniziative finalizzate a promuovere l'istruzione finanziaria della clientela, con corsi di finanza per giovani, ragazzi e bambini, workshop e road show.

LA FINANZA PER GIOVANI

Cerchiamo di andare incontro alle prime esigenze dei giovani in termini di servizi bancari e ci adoperiamo per promuoverne l'istruzione finanziaria, responsabilizzandoli nella gestione dei propri risparmi e spese. In Italia, ad esempio, abbiamo disegnato *Genius Giovani*, prodotto destinato ai clienti Retail di età compresa tra i 18 e i 30 anni. *Genius Giovani* offre ai sottoscrittori un set di strumenti di pagamento, servizi (ad esempio carte Bancomat internazionali, carte di credito, operazioni illimitate e servizi di internet banking) e tassi favorevoli sui finanziamenti, per permettere loro di far fronte ai propri impegni finanziari, imparando a gestire il proprio patrimonio. Offriamo un conto d'investimento a zero commissioni e l'assistenza di personale dedicato presso gli sportelli. Per gli studenti universitari fino a 27 anni di età, *Genius Giovani* è completamente gratuito.

FINANZIAMENTO PER RAGAZZI E BAMBINI

La volontà di dare agli adolescenti l'opportunità di imparare a gestire i propri conti di risparmio e le proprie spese ordinarie, consentendo ai genitori di vigilare sulla sicurezza economica dei figli senza intaccare il loro senso di

indipendenza, ci ha spinto a sviluppare in Italia il conto *Genius Teen*. *Genius Teen* è un conto di deposito gratuito per clienti *Retail* di età compresa tra i 13 e i 17 anni. Offre ai partecipanti prodotti specificamente studiati per le loro esigenze finanziarie, ad esempio per l'acquisto di un personal computer o per andare in vacanza. *Genius Kids* è un altro prodotto di Retail Banking destinato ai genitori di bambini fino a 12 anni di età.

WORKSHOP E ROAD SHOW

In collaborazione con gli otto istituti di credito che fanno parte della *Croatian Banking Association*, nell'ambito di un progetto volto a promuovere in Croazia il concetto di impresa socialmente responsabile, stiamo realizzando workshop gratuiti per formare il pubblico ad una gestione più efficace delle proprie finanze personali e della famiglia. Le attività di sensibilizzazione che abbiamo svolto nel 2007 in Turchia comprendono l'*Independent Film Festival* e i *Cinema Concept Road Show*, programmi universitari itineranti finalizzati a migliorare la preparazione finanziaria tra i giovani.

La direttiva europea MiFID (Markets in Financial Instruments Directive)⁹

In seguito all'applicazione della direttiva MiFID in Italia, avvenuta il 1° novembre 2007, il Gruppo UniCredit ha adeguato il proprio modello di servizio e l'offerta di prodotti a quanto richiesto dalla normativa.

L'area maggiormente interessata è il settore *Retail*, ove i principali cambiamenti hanno toccato la classificazione dei clienti, la consulenza finanziaria, la pratica degli *inducement*, l'informazione al cliente e i conflitti d'interesse.

9. Il paragrafo si riferisce alla direttiva sull'adeguatezza, nei confronti del cliente, del servizio di collocamento di prodotti quali credito responsabile e prodotti d'investimento.



CLASSIFICAZIONE DEI CLIENTI

Ad oggi tutti i clienti vengono classificati (ad esempio come controparti autorizzate, professionisti o clienti *Retail*) così da attribuire loro un profilo in relazione al quale valutare l'adeguatezza dei prodotti/servizi. La maggior parte dei clienti sono stati classificati nella categoria *Retail*, che assicura il massimo livello di protezione. In quasi tutti i casi, i clienti possono richiedere una diversa classificazione.

CONSULENZA FINANZIARIA

Il Gruppo UniCredit si impegna a fornire un servizio di consulenza finanziaria ai clienti cui offre servizi d'investimento quali ad esempio: accettazione, trasmissione ed esecuzione ordini; sottoscrizione e collocamento di strumenti finanziari; trading per conto del cliente (compresa la negoziazione di derivati OTC). Il servizio di consulenza ha l'obiettivo di raccomandare unicamente strumenti finanziari idonei per il cliente, ove l'idoneità viene valutata attraverso un questionario. In questo senso abbiamo dato corso alle seguenti iniziative:

- elaborazione di un questionario per raccogliere informazioni in relazione a cui valutare l'idoneità e l'adeguatezza degli investimenti da proporre;
- Definizione di due processi di consulenza distinti:
 - *"consulenza fornita su iniziativa della banca"* in cui la banca offre solo strumenti finanziari idonei rispetto al profilo del cliente;

- *"valutazione di idoneità delle richieste specifiche del cliente"* in cui la banca offre la sua consulenza in merito all'idoneità di strumenti finanziari espressamente selezionati dal cliente.

INDUCEMENTS

L'introduzione della direttiva MiFID ha pesantemente influito sull'attività di *asset management*. Dal mese di giugno del 2008, le banche non potranno più applicare commissioni di gestione implicite. Il Gruppo UniCredit per adeguarsi a tale normativa ha rivisto gli strumenti di asset management offerti al cliente prevedendo la disclosure degli *inducement* ricevuti e corrisposti, laddove ne sia possibile il mantenimento.

INFORMAZIONE AL CLIENTE

Abbiamo predisposto dei nuovi materiali finalizzati ad offrire al cliente un'adeguata informazione sulla natura degli strumenti finanziari, sui rischi ad essi connessi e sulle misure da noi adottate nell'esecuzione degli ordini ricevuti, (misure volte ad assicurare l'applicazione delle migliori condizioni per il cliente ad esempio: politica di esecuzione, politica di trasmissione, ecc.).

CONFLITTI D'INTERESSE

La direttiva MiFID migliora in modo significativo la gestione dei conflitti d'interesse. È in corso il consolidamento di politiche e procedure

specifiche finalizzate a individuare, gestire e all'occorrenza denunciare la presenza di potenziali conflitti d'interesse.

Standardizzazione di processi relativi al Personal Financial Advisor

UniCredit Xelion Banca è il nostro istituto specializzato nell'offerta di servizi di consulenza indipendente. Promuove la trasparenza verso la clientela Private Banking attraverso il servizio Xelion Advice, uno strumento conforme alla direttiva MiFID che standardizza i processi adottati dai PFA (*Personal Financial Advisors*) nell'attività di consulenza. Per promuovere l'utilizzo dello strumento Xelion ha istituito un'unità dedicata che si occupa di formare i PFA e di supportarli con analisi periodiche di risultati che evidenziano il valore aggiunto dallo strumento.

Innovazione del servizio

In UniCredit riteniamo che il profitto sia il frutto di un impegno costante nel prestare servizi di qualità e nel fornire soluzioni adeguate, in grado di soddisfare le esigenze e le aspirazioni della clientela. La nostra strategia d'innovazione dei servizi si basa su principi chiave di sostenibilità dell'attività. L'impegno nella creazione del valore per i nostri clienti e per i nostri stakeholder è costante e lo esprimiamo attraverso: la nostra rete, la specializzazione, l'ottimizzazione dei canali di retail banking, l'attenzione ai settori di nicchia e alla clientela socialmente ai margini.

Le iniziative in questo campo comprendono lo sviluppo di: servizi di supporto specializzato alla clientela, prodotti innovativi, prodotti e servizi dedicati, ottimizzazione dei canali e servizi per il segmento retail banking e servizi di internet banking.

Supporto specialistico

Con l'obiettivo di migliorare il grado di soddisfazione della propria clientela il Gruppo UniCredit si adopera per offrire ai propri clienti un'assistenza altamente specializzata. I principali interventi su questo fronte riguardano l'affinamento delle competenze, il miglioramento costante dei servizi offerti, il miglioramento delle nostre capacità, la semplificazione dei processi, l'ampliamento dell'offerta, la diffusione di best practice, il lancio di progetti pilota e lo sviluppo di analisi personalizzate.

L'AFFINAMENTO DELLE COMPETENZE

Lo scorso anno, unitamente ad altre numerose iniziative di supporto alla clientela, abbiamo lanciato in Italia il modello di servizio *Best in First*. Sviluppata allo scopo di affinare le capacità di servizio dei nostri consulenti di Personal Banking, quest'iniziativa si fonda su quanto imparato nel tempo e ha l'obiettivo, attraverso un rigoroso regime di formazione, di migliorare la qualità del servizio offerto ai clienti *Retail*. Abbiamo previsto una serie di moduli formativi per i nostri *elite performer*

(attraverso il programma di certificazione della *European Financial Planning Association*) una squadra di 2.000 consulenti. L'iniziativa prevede anche la possibilità di accedere a programmi di mentoring individuali per i consulenti che desiderano una guida *"one-to-one"*.

MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI

UniCredit riconosce che un servizio di assistenza alla clientela adeguato possa essere garantito solo attraverso team dedicati. Solo questi ultimi sono secondo noi efficacemente in grado di offrire: un'assistenza di elevato livello qualitativo, di migliorare i processi, coordinare l'intero spettro di attività bancarie e di offrire soluzioni rapide e adeguate ai problemi del cliente. Tra le molte iniziative un esempio è offerto da Bank Pekao che, nel 2007, ha istituito dei Customer Service Team (CST), dislocandoli presso i suoi 27 hub, con il compito specifico di migliorare la qualità dei servizi erogati.

"I'M A CUSTOMER"

L'iniziativa dal titolo *"I'm a Customer"* della Divisione Retail è uno dei più ampi e ambiziosi progetti di formazione organizzativa mai realizzati da una banca. Destinato a tutti gli sportellisti e assistenti front-office per il mercato mass market in Italia, il corso *"I'm a Customer"* dedica due giornate e mezza ai principi cardine di intelligenza emotiva e di soddisfazione del cliente. Il programma, varato nel marzo del 2007, si prefigge di rafforzare la cultura di eccellenza integrata nei servizi offerti ai nostri clienti.

Il progetto va dritto al cuore degli aspetti più importanti del nostro lavoro: fondandosi sui vantaggi competitivi che già possediamo, contribuisce allo sviluppo di un'identità incentrata sul cliente. UniCredit Banca sta investendo in progetti di formazione organizzativa assolutamente unici in termini di rilevanza, portata e numero di risorse coinvolte.

"I'm a Customer" è un progetto di formazione organizzativa nel senso che mira ad intervenire

direttamente sulla struttura organizzativa dell'azienda, proponendosi di rafforzare la cultura e l'identità proprie dell'azienda.

SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

Al fine di semplificare la procedura di concessione di mutui ipotecari alla clientela austriaca, nel 2007 abbiamo progettato e istituito, in ciascuno dei quattro distretti di mercato di Vienna, alcuni centri dedicati al finanziamento per l'acquisto di immobili. Convogliando in ognuno di essi il know-how e gli strumenti degli sportelli più evoluti, abbiamo potuto ottimizzare la capacità dei *relationship manager* di assistere il cliente.

AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA

Per ottimizzare ulteriormente l'attuale modello di assistenza in uso nell'area *CEE* sono stati istituiti team, e studiati prodotti, dedicati alla clientela internazionale. Per ogni segmento Corporate della Divisione *CEE* è stato creato uno specifico desk internazionale con personale che parla italiano, tedesco e inglese. Tali desk hanno la funzione di sportello unico di supporto per i clienti esteri, uno strumento per assisterli nello sviluppo della propria attività imprenditoriale sul mercato locale. I nostri clienti possono così accedere agevolmente a prodotti internazionali personalizzati e alla rete internazionale del Gruppo UniCredit. I segmenti Corporate della divisione *CEE* offrono inoltre quale servizio aggiuntivo l'accesso ai fondi dell'Unione Europea e ad altri prodotti finanziari del Gruppo UniCredit.

DIFFUSIONE DELLE BEST PRACTICE

Continua il processo di ottimizzazione del modello di servizio retail nei paesi *CEE*, in particolare nell'area della consulenza. In relazione agli investimenti, il patrimonio di best practice esistente nel Gruppo è stato utilizzato per mettere a punto un approccio strutturato di ascolto al cliente, che ha permesso di migliorare la comprensione delle sue esigenze e dei suoi obiettivi, di intraprendere una serie di iniziative coerenti tra loro e poi di verificarne l'andamento.

LANCIO DI PROGETTI PILOTA

Abbiamo valutato attentamente i modelli di servizio alle piccole imprese e il loro potenziale di mercato a livello CEE. Completata la valutazione a fine 2007 abbiamo avviato su due delle nostre banche un progetto pilota per ottimizzare il modello di servizio e l'erogazione dei servizi al cliente. Altre banche seguiranno nel 2008. Abbiamo lanciato anche un progetto legato ai prodotti assicurativi di *credit protection insurance* finalizzati alla tutela dei contraenti in caso di decesso, invalidità e perdita dell'impiego. Un programma di microcredito è stato varato a favore delle piccole imprese.

PERSONALIZZAZIONE DELLE ANALISI

Poniamo grande attenzione al miglioramento del servizio offerto al segmento affluent della nostra clientela *Retail*. In Austria, ad esempio, abbiamo sviluppato *AssetCheck* per analizzare l'allocation patrimoniale dei nostri clienti. L'offerta di rendiconti personalizzati, servizi di consulenza e un'asset allocation equilibrata per ciascuna situazione d'investimento del cliente ci hanno consentito di migliorare la qualità dei servizi offerti da Bank Austria. Oltre a un'analisi del rischio/rendimento, siamo ora in grado di offrire ai nostri clienti un riscontro diretto sui metodi per migliorare l'asset allocation del proprio portafoglio.

Prodotti innovativi

Il Gruppo UniCredit è costantemente impegnato nello sviluppo di prodotti finanziari innovativi in grado di rispondere alle numerose esigenze di una base clienti estremamente vasta e diversificata, distribuita su 23 paesi europei. I nuovi prodotti offerti comprendono conti dedicati al business e nuovi sistemi di pagamento.

SPECIALI CONTI BUSINESS

L'offerta di prodotti specifici che rispondano a tutte le esigenze delle Piccole e Medie Imprese è considerata di primaria importanza da parte del Gruppo. *Willkommenskonto*

Business in Germania è un conto business espressamente studiato per questa tipo di clientela e caratterizzato da un elevato grado di trasparenza.

SISTEMI DI PAGAMENTO AUTOMATIZZATI

Siamo costantemente impegnati nello sviluppo di sistemi con i quali i nostri clienti possano eseguire transazioni e assolvere i propri impegni finanziari in modo pratico ed efficace. Per la clientela polacca, ad esempio, stiamo sviluppando un nuovo sistema di domiciliazione: *Wygodne Rachunki*. Bank Pekao sta ampliando la propria rete di agenti e incrementando il numero di centri "drop off" in cui i clienti possono pagare, ad esempio, il canone per la TV via cavo, le bollette del gas, elettricità e telefono. A breve saranno attivi circa 2.000 centri di pagamento di questo tipo.

Prodotti e servizi dedicati

Il Gruppo UniCredit fa del suo meglio per garantire a tutti i potenziali clienti l'accesso ai nostri servizi finanziari. Per soddisfare le esigenze di particolari fasce di clientela, quali ad esempio disabili o aziende in fase di start-up, il Gruppo è costantemente impegnato nello sviluppo di prodotti personalizzati.

START UP AD ALTA TECNOLOGIA

Sosteniamo lo start-up di nuove imprese ad alta tecnologia attraverso procedure e servizi specifici di concessione del credito. Ad esempio nel mercato tedesco abbiamo implementato il programma *Concept Grün* (l'espressione *Gründung und Nachfolge* significa letteralmente "nuove imprese e successori") dedicato alle nuove imprese e finalizzato a sostenere sia i singoli imprenditori sia l'economia del Paese. UniCredit Banca nel 2008 prevede di potenziare il settore ad alta tecnologia mediante la concessione di bassi tassi d'interesse nelle fasi iniziali d'indebitamento.

La nostra offerta comprende pacchetti di prodotti mirati alle diverse esigenze degli

imprenditori, e a supporto di tale offerta è in atto un programma di formazione del team tedesco dedicato di 40 specialisti.

SERVIZI PER DISABILI

Il Gruppo UniCredit è impegnato a migliorare l'accessibilità ai nostri prodotti e servizi finanziari. In Germania, ad esempio, siamo stati il primo service provider europeo a introdurre carte servizi e di risparmio in Braille. La collaborazione tra la Federazione Tedesca dei Ciechi e Ipovedenti, HVB e il produttore di tessere Giesecke & Devrient (che sostiene il progetto in via esclusiva) è un esempio importante del supporto ai portatori di handicap. L'obiettivo di questa iniziativa congiunta è quello di facilitare l'accesso e l'uso delle carte elettroniche a clienti ciechi e ipovedenti.

Stiamo lavorando anche in altri campi per abbattere le barriere architettoniche per i clienti disabili (ad esempio, cercando laddove possibile di facilitare l'accesso ai nostri sportelli e bancomat). Queste attività sono espressione del costante impegno a facilitare l'accesso dei disabili ai nostri servizi bancari.

Ottimizzazione dei canali e servizi per il segmento retail banking

Lo sviluppo di canali bancari innovativi migliora la nostra capacità di raggiungere un numero sempre più elevato di clienti e offrire pacchetti a prezzi inferiori. L'approccio self-service rappresenta un'opportunità importante per mettere a disposizione dei nostri clienti nuove soluzioni che permettano loro di risparmiare tempo e semplificare le operazioni riducendone al contempo le spese (ad esempio, *Genius One* e *Imprendo One* hanno, rispettivamente, un costo mensile di 1 e 5 euro).

Ci impegniamo ad offrire ai nostri clienti Retail un'ampia gamma di servizi a valore aggiunto

Innovazione del servizio (SEGUE)

attraverso i quali abbattere tempi e costi delle operazioni più comuni. Secondo l'agenzia Grandi Numeri, oltre il 60% dei clienti italiani utilizza ancora gli sportelli almeno una volta al mese, il 96% si reca in banca per prelevare contanti - mentre il 59% vi si reca per effettuare versamenti in contanti - trascorrendo in coda una media di 15 minuti per ogni operazione. Il 95% degli intervistati preferisce gli ATM, e il 66% valuta gli istituti finanziari in base alle opzioni automatiche di *personal banking* fornite ai clienti.

I nuovi canali di *retail banking* approntati coprono attualmente il 69% di tutte le operazioni principali (versamenti, prelievi, bonifici bancari, pagamenti di imposte, MAV e domiciliazione utenze), operazioni tradizionalmente eseguite allo sportello. Questa tendenza positiva è una conseguenza diretta del nostro investimento di 34 milioni di euro nella formazione di 800 dipendenti in materia di ATM e di utilizzo dei chioschi da parte dei clienti.

Riportiamo di seguito alcuni dettagli relativi alle nostre iniziative dedicate alla clientela *Retail*: il progetto *È facile risparmiare tempo*; i *Telephone Business Service Centers*; canali esclusivi, prodotti e strumenti innovativi per offrire un miglior servizio alla clientela PMI tramite Confidi. Forniamo anche dettagli sui

nostri servizi, procedure personalizzate di concessione del credito e prodotti di credito e garanzia standardizzati a favore di piccole imprese e professionisti. Questa sezione tratta infine il tema dell'*internet banking*.

È FACILE RISPARMIARE TEMPO

In Italia dal 2005 è in corso il progetto *“È facile risparmiare tempo”*, concepito per soddisfare le nuove esigenze della clientela attraverso lo sviluppo di innovativi canali di retail banking a supporto degli sportelli tradizionali. Abbiamo investito 176 milioni di euro in cinque anni (2005-2009), giungendo in Italia ad avere nel 2007 per UniCredit Banca: 1.980 ATM di seconda generazione, 2.100 chioschi multifunzione e una gamma completa di opzioni di personal banking su internet.

Tra il 2004 e il 2007, in Italia abbiamo ridotto le operazioni di cassa del 20% e siamo riusciti a incanalare le principali operazioni sugli ATM. Il numero complessivo di operazioni è salito a 96,3 milioni nel 2007, un aumento sensibile rispetto ai 66 milioni del 2004. Attualmente abbiamo circa 6.140 ATM (compresi quelli di seconda generazione), a fronte di 5.820 nel 2006 e 5.167 nel 2005.

I nostri chioschi multifunzione sono attualmente un elemento positivo nato dall'esperienza,

strumenti attraverso cui si possono effettuare quasi tutte le transazioni non in contante ed effettuare i pagamenti tramite ATM.

TELEPHONE BUSINESS SERVICE CENTERS (BSC)

Sulla base dei feedback raccolti dalla clientela austriaca, abbiamo istituito in Austria dei BSC che consentono ai clienti Retail di gestire le loro operazioni bancarie via telefono/fax o via e-mail, dalle ore 8 alle 18. L'iniziativa è partita a marzo 2007 come progetto pilota, su circa 5.500 clienti di una zona di Vienna. Dato il successo del progetto pilota si è deciso di estendere l'iniziativa a tutta l'Austria dalla primavera del 2008, prevedendo un totale di circa 16.400 clienti su tre aree: Vienna, Klagenfurt e Salisburgo.

CONFIDI

In Italia UniCredit Banca ha sviluppato una solida partnership con Confidi, un consorzio che garantisce l'esposizione delle aziende affidate e agevola la concessione di prestiti a breve, medio e lungo termine. Confidi è un partner privilegiato dalle piccole e medie imprese italiane, motivo per il quale UniCredit Banca gli ha dedicato la creazione di canali esclusivi, prodotti e strumenti innovativi. In ogni sede regionale sono previsti team di specialisti dedicati a Confidi e ai suoi soci. Il loro obiettivo consiste nell'individuare iniziative



e prodotti rivolti a esigenze locali; nuovi prodotti e soluzioni, compresi *Local Bonds* e operazioni di *Tranchet Credit Risk Protection* e *Local Networking*. Le valutazioni di Confidi permettono ai soci una drastica riduzione dei tempi tra richiesta, approvazione e erogazione del prestito ai soci.

K@R.AT

Nel dicembre 2007 è stata completata l'attivazione di *K@r.at*, una procedura finalizzata a massimizzare l'efficienza nel processo di concessione del credito. *K@r.at* fornisce assistenza su prodotti di finanziamento e garanzia standardizzati per le piccole imprese e i professionisti in Austria.

Internet Banking

Grazie a Internet i nostri clienti possono eseguire facilmente le loro operazioni in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Il Gruppo UniCredit è da sempre attento al potenziale che i canali di Internet banking hanno di trasformare le relazioni con la clientela di tutti i mercati in cui siamo presenti.

BANCA MULTICANALE

A fine del 2007 1,7 milioni di clienti Retail in Italia hanno acquistato il servizio Banca Multicanale, un incremento del 28% rispetto all'anno precedente e un aumento del 38% anno su anno in termini di conti correnti abilitati. Il numero di clienti *Retail* è aumentato, attestandosi a quasi 1,4 milioni, mentre il numero di Piccole Imprese è attestato a 355.000 unità, in crescita del 70% rispetto all'anno precedente.

Grazie alla brillante performance del servizio Banca Multicanale, UniCredit Banca ha ricevuto il premio "Innovazione finanziaria" di Milano Finanza per "Sportello ATM Evoluto", il premio 2007 "Miglior sito web societario" di *Interactive Key Award* e l'oscar web 2007 di LABItalia System e dell'Associazione della Comunicazione Pubblica.

1-CLICK ADVICE

In Italia abbiamo attivato *1 Click Advice*, un nuovo portale finanziario dedicato alla clientela di Private Banking. Abbiamo inoltre sviluppato una serie di prodotti innovativi, tra cui certificati e prodotti strutturati a cura degli esperti della Divisione Global Investments e destinati a particolari clienti.

E-ZABA

In Croazia 38.087 società hanno aperto un conto corrente online nel corso del 2007. La nostra piattaforma di Internet banking per la clientela Corporate, *e-zaba*, ha gestito nel 2007 oltre 18 milioni di ordini di pagamento online. I clienti Corporate utilizzano la piattaforma *e-zaba* anche per i pagamenti all'estero per un totale di 230.428 ordini nel 2007.

PEKAOBIZNES24

In Polonia prosegue lo sviluppo della piattaforma di Internet banking *PekaoBiznes24*, dedicata alla clientela Corporate. *PekaoBiznes24* è un moderno sistema di banca online che semplifica la gestione della liquidità, consentendo ai nostri clienti Corporate di eseguire i propri pagamenti online in qualsiasi momento.

Nel 2007 abbiamo apportato numerose modifiche per migliorare la sicurezza e l'ergonomia del sistema, introducendo nuove funzionalità legate ai pagamenti e ottimizzando i processi. I clienti Corporate mostrano un interesse crescente nei confronti della nostra piattaforma di Internet banking, è infatti notevolmente aumentato il numero di conti online, da 1.500 unità nel 2005 a 8.500 nel 2007, detenuti da clienti Corporate.

Per il 2008 è previsto il lancio di una serie di nuovi e importanti canali online, tra cui "*Straight Through Processing*" per i pagamenti in valuta straniera, lo sviluppo di un modulo di *trade finance* e l'introduzione dello EuropeanGATE, strumento che consentirà ai nostri clienti di gestire i loro conti presso il Gruppo Unicredit anche all'estero.

La clientela polacca ha mostrato grande entusiasmo verso le piattaforme di Internet banking *Pekao24*, dedicata ai clienti Retail, e *PekaoFirma24*, destinata alle PMI.

Il numero complessivo di clienti con accesso alle nostre piattaforme di Internet banking è in costante aumento ed è passato da 2,1 milioni nel 2005 a 2,6 milioni nel 2007. Circa 500.000 clienti hanno aperto un conto corrente online, contro i circa 300.000 del 2005.

INTERNET BANKING PER CLIENTI RETAIL E CORPORATE IN TURCHIA

Il numero dei conti correnti online in Turchia è rimasto relativamente stabile nel corso degli ultimi due anni. Attualmente il numero dei correntisti titolari di conti online si attesta a circa 950.000 nel settore Retail e oltre 80.000 nel settore Corporate.

PRIVATE BANKING ONLINE

Il numero di conti correnti online di UniCredit Private Banking in Italia è 23.547 per il 2007, contro 20.641 conti registrati nel 2006. In Italia, sempre nel 2007¹⁰, si sono registrate 494.122 operazioni di Internet banking, pari al 49% di tutte le operazioni online gestite.

10. I dati si riferiscono ad operazioni di *trading* e *money transfer*.

Gestione dei reclami

La gestione dei reclami è un aspetto dell'attività del Gruppo UniCredit considerato fondamentale, sia da un punto di vista normativo, sia per come influenza la qualità della relazione con i clienti. La gestione dei reclami avviene attraverso un processo formale che consente di registrarli e risolverli adeguatamente. Tale processo implica dei costi diretti e indiretti rilevanti, ma garantisce importanti risvolti positivi. Ogni singolo reclamo racconta un'esperienza diretta ed è il veicolo tramite il quale il cliente ci fa conoscere l'esperienza vissuta e la sua opinione, informazione fondamentale da cui partire per migliorare la nostra performance.

Come Gruppo UniCredit in una prospettiva di lungo termine ci impegniamo a trasformare i reclami inviati dai nostri clienti in un valore tangibile, che ci consenta di garantire la sostenibilità della nostra attività.

Tra le attività intraprese dal Gruppo in quest'area si segnalano: la gestione dei reclami in un arco di tempo massimo di 48 ore, l'impegno verso un costante miglioramento, l'ascolto dei suggerimenti e il miglioramento dei processi di gestione reclami.

Gestione dei reclami entro 48 ore

Al fine di migliorare i tempi di risposta in Italia è stato sviluppata per la rete Retail la procedura Q48. Tale procedura prevede quale obiettivo la soluzione dei reclami entro 48 ore dal momento in cui vengono rilevati. La capacità di gestire i reclami rapidamente è una componente essenziale della nostra cultura aziendale e i dati ne sono testimonianza: dal 2005 al 2007, i reclami registrati sono diminuiti del 71%, e dal 2006 al 2007 del 51%.

Nel 2007 il tempo medio necessario per la risoluzione dei reclami inoltrati dai clienti Retail è stato ridotto, e sempre nello stesso

periodo abbiamo gestito e risolto circa 110.000 raccomandazioni nell'ambito della procedura Q48.

Il livello di soddisfazione espresso dal cliente riguardo la nostra attività di gestione dei reclami è leggermente superiore rispetto alla media del settore bancario.

Impegno verso un costante miglioramento

I dati relativi ai reclami in Germania non sono direttamente confrontabili con la situazione italiana, essendo differente in HVB il sistema utilizzato per misurare volume e tipologia. La Germania è costantemente impegnata nel miglioramento in questo fondamentale ambito, nell'identificazione precisa delle criticità, con l'obiettivo di affrontarle e risolverle in modo trasparente.

Negli ultimi due anni, la percentuale dei clienti Retail che hanno presentato almeno un reclamo in Germania è rimasta stabile registrando una leggera variazione compresa tra il 7,3 e il 7,8 per cento.

Numero di reclami registrati per paese, 2006-2007

NUMERO	2007	2006
Italia	4.271	8.737
Germania	39.496	24.271
Austria	7.969	7.846

Il forte aumento dei reclami registrati in Germania è ascrivibile allo sviluppo di procedure semplificate che hanno facilitato il processo di registrazione degli stessi. I numeri ridotti riferiti all'Italia sono dovuti al fatto che i reclami gestiti e risolti tramite il processo Q48 non vengono registrati.

Risposta ai suggerimenti

Il Gruppo UniCredit si impegna ad accogliere e rispondere a commenti e reclami di tutti i propri clienti. In Croazia, ad esempio, nel 2007 abbiamo raccolto e registrato 47.443 reclami presentati di persona, via e-mail o per telefono (di cui 21.244 di clienti Corporate), inviando a tutti una risposta. La maggior parte dei reclami presentati dalla clientela croata si riferiva ai giroconti, alla Go!Card, al sistema di internet banking Corporate e-zaba, alle carte Maestro e MasterCard.

Go!Card è un nuovo prodotto che stiamo cercando di migliorare proprio attraverso i suggerimenti dei nostri clienti croati. Abbiamo inoltre registrato una serie di reclami riguardo ai sistemi ATM e POS. Anche in questi casi siamo attivamente impegnati al fine di risolvere i problemi segnalati. Stando alle informazioni raccolte, il numero più elevato di reclami è relativo ai conti correnti in valuta locale (kuna) e ai conti online Corporate e-zaba. La maggior parte dei reclami è legata a transazioni non riconosciute, problema riconducibile all'attuale impostazione dei nostri sportelli e alla modalità con cui vengono elaborati gli ordini attraverso i canali diretti. Stiamo lavorando per migliorare tali procedure e prevediamo una notevole riduzione del numero di reclami nel prossimo futuro.

Miglioramento dei processi di gestione reclami

Tra le attività intraprese con l'obiettivo di migliorare i processi di gestione reclami reputiamo di primaria importanza: la costituzione di unità speciali, il rilancio dei sistemi e la standardizzazione dei processi, lo sviluppo di progetti in materia di controllo qualità, il coordinamento delle unità, il mantenimento di canali di comunicazione accessibili e la gestione dei contenziosi in corso.

COSTITUZIONE DI UNITÀ SPECIALI

Abbiamo creato delle unità speciali per semplificare il monitoraggio di tutte le fasi del processo di gestione reclami (quali ad esempio: il processo di valutazione e registrazione dei reclami, la rilevazione di dati statistici sul numero di reclami e sul processo di trasformazione del reclamo stesso in una strategia, volta al miglioramento del servizio alla clientela, e la sua comunicazione agli uffici di riferimento). In Polonia ad esempio, abbiamo demandato ad un'unità speciale il compito di gestire i reclami delle aziende, con ricavi annui tra i 2,5 e i 65 milioni di euro, che costituiscono il nostro portafoglio clienti Mid-Corporate. Quale seguito ai commenti e suggerimenti pervenuti, abbiamo predisposto una procedura per la gestione dei reclami, il monitoraggio delle tempistiche e della qualità delle risposte fornite. Abbiamo inoltre dato incarico ad *Operational Officer* e Amministratori Delegati di supervisionare il processo di gestione reclami in Bank Pekao per tutti gli sportelli e le regioni in cui è presente. Tutti i reclami ricevuti, e i relativi dettagli, sono stati registrati in un sistema centralizzato chiamato REK. In Polonia, nel 2007 abbiamo ricevuto circa 40.000 reclami da clienti Retail e Corporate, un dato leggermente in calo rispetto ai circa 43.000 del 2006.

RILANCIO DI SISTEMI E STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

In Austria, abbiamo rilanciato e standardizzato i processi del sistema di gestione reclami

di BankPrivat e Schoellerbank. Abbiamo attivato un nuovo sistema di reporting delle motivazioni alla base dei reclami inoltrati dai clienti, così da poterne analizzare e interpretare l'andamento. Tale sistema ci consente di gestire in modo più proattivo la soddisfazione del cliente.

SVILUPPO DI PROGETTI DI IN MATERIA DI CONTROLLO QUALITÀ

Il Gruppo UniCredit ha una serie di iniziative specifiche finalizzate a promuovere la qualità in tutte le attività svolte. Ne sono un esempio due importanti progetti avviati in Polonia nel 2006. Il primo di questi progetti ha come obiettivo il miglioramento: dei processi creditizi, del servizio di e-banking, della gestione dei reclami, nonché dei processi di coordinamento. Il secondo dedicato allo sviluppo di strumenti volti a valutare i commenti inoltrati dai clienti e le motivazioni con i quali giustificano la decisione di chiudere i propri conti.

COORDINAMENTO DELLE UNITÀ

In Turchia YKB, in collaborazione con la Divisione Qualità (Kalite ve Şikayet Yönetimi), ha lanciato un programma di ampio respiro nell'ambito della gestione delle richieste e dei reclami provenienti dalla clientela locale. L'attività di diversificazione di prodotti e servizi offerti, è svolta avvalendosi anche degli strumenti di Customer Relationship Management (CRM) e di modelli statistici, attraverso quindi una costante ricerca sulle

aspettative della clientela. YKB è impegnata nello sviluppo di un tool integrato che sarà introdotto in tutte le unità YKB dedicate alla gestione dei reclami, l'obiettivo è lo sviluppo di un approccio standardizzato da adottare nella gestione dell'intero percorso dei reclami.

MANTENIMENTO DI CANALI DI COMUNICAZIONE ACCESSIBILI

Sfruttiamo una serie di canali di comunicazione (contatto diretto *vis a vis*, e-mail, SMS e call center di tipo tradizionale) al fine di registrare i reclami provenienti dai clienti Retail e Corporate. Ci impegniamo costantemente per comprendere le esigenze dei nostri clienti e facciamo il possibile per rispondere ai reclami inoltrati nel minor tempo possibile. Sfruttiamo le potenzialità offerte dalle attuali tecnologie per gestire rapidamente le richieste e i suggerimenti, cercando di sfruttare il più possibile tali feedback al fine di migliorare sostanzialmente l'intero processo.

Contenziosi in corso

Alla fine del 2007 il Gruppo UniCredit risultava coinvolto in tre cause risarcitorie e in alcune cause revocatorie intentate da società del Gruppo Parmalat. Per contro, erano pendenti anche alcune cause di opposizione allo stato passivo. Il Gruppo UniCredit confida di poter dimostrare che non era, né avrebbe potuto essere, a conoscenza dello stato di insolvenza del Gruppo Parmalat; ciò nondimeno, con riferimento alle azioni revocatorie sono stati comunque effettuati accantonamenti per un importo complessivo ritenuto allo stato congruo in relazione ai rischi potenziali connessi ai singoli procedimenti. Maggiori dettagli in ordine sia alle più rilevanti tra le cause sopra indicate, sia ai procedimenti scaturiti dalle indagini svolte tra la fine del 2003 e la fine del 2005 nei confronti di alcuni esponenti e dirigenti della ex Capitalia, ora UniCredit, possono essere rinvenuti nel Bilancio Consolidato del Gruppo UniCredit.



Derivati corporate

I prodotti derivati sono strumenti finanziari le cui caratteristiche e valore dipendono dalle caratteristiche e dal valore del sottostante, solitamente una commodity, un'obbligazione, un titolo azionario, un tasso d'interesse o un tasso di cambio. I principali tipi di derivati sono i futures, i contratti a termine, le opzioni e gli swap.

Uno swap è un contratto in cui le due parti convengono di scambiarsi periodicamente flussi d'interesse calcolati su un importo nozionale.

Le aziende italiane sono storicamente caratterizzate da un elevato livello d'indebitamento a tasso variabile. Nel 2001, la maggior parte degli swap su tassi d'interesse negoziati da queste erano strutturati in modo da convertire il costo del tasso d'interesse variabile del prestito in uno a tasso fisso. In questo modo le società si tutelavano contro il rischio di un aumento dei tassi variabili.

Nel 1999 il Gruppo UniCredit riorganizzò il proprio modello per offrire servizi specializzati e diversificati a diversi tipi di clientela, come ad esempio le famiglie e le aziende.

In seguito a questa riorganizzazione, il Gruppo riuscì, da subito, a soddisfare esigenze specifiche come la richiesta di prodotti derivati da parte delle aziende.

L'attività relativa ai derivati Corporate di UniCredit Banca d'Impresa (UBI) ha raggiunto la massima fase di espansione nel 2002. Dal dicembre 2001 al dicembre 2002, l'ammontare del nozionale dei derivati su tassi d'interesse è salito a circa 31 miliardi di euro per poi calare lentamente e assestarsi intorno ai 26 miliardi di euro alla fine del 2007.

In tale data, i derivati su tassi d'interesse costituivano all'incirca il 95% dell'attività totale di UBI nel settore dei derivati Corporate. Nell'esercizio fiscale 2007, in un contesto di rialzo dei tassi d'interesse, il mark-to-market

negativo netto dei derivati Corporate su tassi d'interesse è sceso di circa il 40%, passando da 1,5 miliardi di euro a circa 900 milioni di euro.

Alla fine dell'anno i clienti Corporate di UniCredit Banca d'Impresa in possesso di derivati su tassi d'interesse erano all'incirca 8.600 (ovvero circa l'8% del parco clienti UBI).

Reclami

Poiché nel 2007 il numero dei reclami riguardanti i derivati Corporate è aumentato anche per via degli sviluppi di mercato e della maggiore attenzione a questo strumento d'investimento da parte dei mass media, UniCredit Banca d'Impresa ha rafforzato ulteriormente l'assistenza ai suoi clienti in quest'area, facilitando così la composizione di gran parte delle controversie.

Nel 2007, UBI ha ricevuto in totale 793 reclami riguardo ai derivati, un numero da ritenersi normale se rapportato alle dimensioni e ai settori d'attività del nostro gruppo bancario. L'80% di questi reclami è stato nel frattempo risolto.

Riorganizzazione

Nel 2007, UniCredit Banca d'Impresa ha completato il processo aziendale di reingegnerizzazione dei prodotti derivati, dedicando particolare attenzione alla riorganizzazione delle attività della forza vendita.

La forza vendita è stata segmentata per far fronte alla crescente complessità delle esigenze dei clienti e per uniformarla ai criteri dell'approccio orientato al cliente che adottiamo.

È stata costituita una Customer Care Unit con lo scopo di fornire un'efficace assistenza post-vendita ai clienti.

Dall'inizio del secondo semestre del 2007 abbiamo attivato un *Customer Care Derivatives Executive Committee* che ha portato ad un sensibile miglioramento del monitoraggio delle attività di post-vendita e ad una gestione personalizzata dei conti dei singoli clienti. Si è pertanto velocizzato il tempo di risposta ai reclami e alle richieste di consulenza pervenute.

In seguito all'attuazione della direttiva MiFID, avvenuta il 1° novembre 2007, UniCredit Banca d'Impresa ha adeguato il suo modello d'assistenza e la sua offerta di prodotti.

Nei casi di negoziazione dei prodotti derivati, UBI offre un servizio dedicato di consulenza. A tal fine sono stati messi a punto nuovi processi di consulenza e di collocamento e definite nuove condizioni contrattuali per questa categoria d'investimento.

Sempre, in conformità con la normativa MiFID, e più specificamente con i requisiti sulle offerte fuorisede, è prevista l'iscrizione all'albo dei promotori finanziari di UniCredit Banca d'Impresa.

Soddisfazione del cliente

La costante attenzione alle esigenze dei nostri clienti ci consente di instaurare con essi relazioni durature basate sul dialogo e sulla collaborazione.

Cerchiamo di mettere il nostro know-how al servizio di tutti i nostri clienti. Questo approccio ci consente di conseguire una crescita costante sul mercato europeo nonostante i profondi mutamenti avvenuti negli ultimi anni in materia di politiche fiscali e monetarie.

Il profilo internazionale del Gruppo UniCredit mette continuamente alla prova la nostra capacità di soddisfare le attese delle collettività che serviamo; abbiamo realizzato investimenti significativi che ci consentono di preservare un profilo locale pur operando su scala internazionale. La Divisione Retail, ad esempio, ha investito in strategie e modelli di servizio internazionali orientati al cliente che possano essere efficacemente applicati indipendentemente dalla localizzazione.

Fra le nostre iniziative in questo settore figurano l'utilizzo del TRI*M Index, sondaggi e disamine dei risultati, nonché la messa a punto di nuovi strumenti e iniziative in tema di soddisfazione del cliente.

Il TRI*M Index

UniCredit Group utilizza il TRI*M Index per monitorare la soddisfazione dei clienti nelle nostre Divisioni. Il TRI*M è attualmente in uso anche in parte della CEE; in questa sezione ci concentreremo sulla sua applicazione nelle Divisioni Retail e Private Banking.

LA METODOLOGIA DELLA DIVISIONE RETAIL

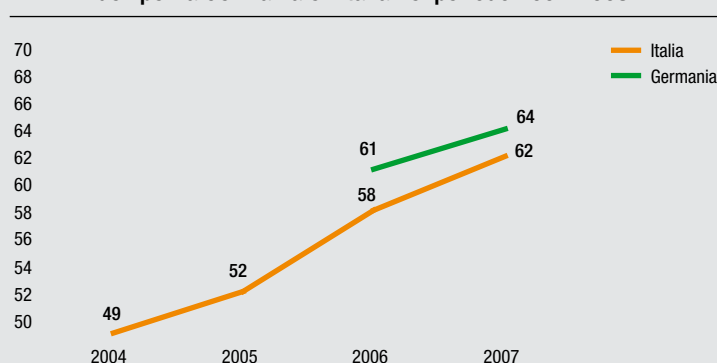
La Divisione ha definito una metodologia chiara per valutare in modo affidabile i livelli di soddisfazione della clientela nei 23 paesi in cui opera il Gruppo UniCredit. Il metodo è incentrato sul *TRI*M Index*, concesso in licenza dalla società di ricerca TNS, un

sistema proprietario che misura la qualità dell'esperienza clienti. La valutazione avviene attraverso sondaggi sulla soddisfazione basati su quattro domande: Quanto siete soddisfatti dei servizi offerti dalla vostra banca? Consiglierebbe questa banca a un vostro amico? Se aveste l'opportunità di cambiare istituto di credito, scegliereste di nuovo il vostro? E come valutate i servizi offerti dalla vostra banca rispetto a quelli dei concorrenti?

In relazione alle risposte, alla loro valorizzazione e ponderazione, è assegnato il TRI*M Index, un punteggio da 0 a 100. L'indice misura la soddisfazione del cliente riguardo a prodotti, processi, qualità del servizio, rete di vendita ecc. Verifica inoltre la fedeltà dei clienti, individua opportunità e sfide considerando specificità locali, prodotti e/o servizi, determina le priorità d'intervento su prodotti e processi per migliorare la qualità del servizio e i tempi di risposta, permette di confrontare le performance nel tempo.

Per migliorare la comprensione delle esigenze dei nostri clienti Retail, consideriamo congiuntamente informazioni molto sintetiche e conoscenza diretta che i nostri dipendenti e direttori di sportello hanno. È il nostro modo di creare valore per i nostri clienti e stakeholder.

TRI*M Index per la Germania e l'Italia nel periodo 2004-2008



Gli indici sulla soddisfazione dei clienti sono un fattore importante nel sistema di bonus della Divisione Retail e sono la testimonianza tangibile dell'impegno profuso a trasformare i dati sulla soddisfazione del cliente in azioni concrete.

In Italia siamo riusciti ad aumentare il TRI*M dei clienti retail da 49 nel 2004 a 62 nel 2007 e in Germania da 61 nel secondo semestre del 2006 a 64 nel 2007. In Austria, Bank Austria ha ottenuto per quanto riguarda il TRI*M Index rispettivamente 60 e 68 punti nei segmenti Affluent e Mass Market.

TRI*M E PRIVATE BANKING

Il TRI*M Index è utilizzato anche dalla Divisione Private Banking per monitorare la soddisfazione della clientela. Dal 2004, anno in cui abbiamo rilevato per la prima volta l'indice, la soddisfazione dei clienti di UniCredit Private Banking è passata da 66 punti nel 2004 a 72 punti nel 2007. Con riferimento a Xelion, la soddisfazione dei clienti di personal banking è stata di 77 punti in base al TRI*M Index, registrando una leggera flessione rispetto ai 78 punti del 2006 e ai 79 del 2005. In Austria, nel 2007, il livello di soddisfazione dei clienti di BankPrivat è stato pari a 66 punti, quello dei clienti di Schoellerbank 72,5 punti.

Soddisfazione del cliente (SEGUE)

In Germania WEM misura la soddisfazione della clientela Private Banking attraverso ampie interviste standardizzate effettuate più volte l'anno e utilizza il TRI*M Index come indice di riferimento; sia nel 2006 che nel 2007 l'indice di soddisfazione è stato pari a 71. In Turchia, nel 2006, presso YKB il nostro Mass TRI*M Index complessivo è stato di 74, l'Upper Mass TRI*M Index di 75, lo SME TRI*M Index di 68, il Private TRI*M Index 76 e il Corporate & Commercial TRI*M Index 89.¹¹

SISTEMI DI MISURAZIONE ALTERNATIVI

I risultati nella tabella sottostante illustrano la crescita significativa della soddisfazione dei clienti croati nei confronti di Zagrebačka banka misurata su una scala da 1 a 5. Da notare, per la sua eccezionalità, l'incremento della soddisfazione nel segmento family banking.

In Croazia la soddisfazione dei clienti è aumentata tra il 2005 e il 2006 e ha registrato i miglioramenti più significativi nel segmento MASS, dove è salita di quasi 0,5 punti (nella scala uno è il punteggio più basso e cinque quello più alto).

Indice di soddisfazione dei clienti in Croazia			
	2005	2006	2007
MASS	3,94	4,39	4,45
AFFLUENT	4,42	4,56	4,71
SMALL BUSINESS	4,37	4,59	4,19

Indice di soddisfazione dei clienti Corporate in Croazia			
	2005	2006	2007
MID CORPORATE	4,25	4,53	4,58

Indagini sulla clientela

I sondaggi sono uno degli strumenti più importanti utilizzati dal Gruppo UniCredit per conoscere i commenti e i suggerimenti dei nostri clienti. Questo capitolo presenta in dettaglio le procedure attraverso le quali il Gruppo presta attenzione alle esigenze della clientela Retail, Corporate, Private Banking, Asset Management e CEE.

Ascolto dei nostri clienti Retail

In Italia, nel 2007 abbiamo intervistato oltre 200.000 clienti Retail di UniCredit Banca e 20.000 clienti di banche concorrenti. Ai dirigenti vengono consegnati risultati mensili complessivi, mentre gli sportelli ricevono con cadenza annuale una relazione completa, corredata da aggiornamenti tre volte all'anno. Alla fine di ogni anno, l'analisi di queste informazioni viene utilizzata per produrre 2.500 piani d'azione per le singole filiali, 198 piani d'azione di mercato e 11 piani d'azione regionali. Questi piani di solito richiedono lo sviluppo e il miglioramento di attività di formazione avanzata tale da consentirci di andare incontro alle esigenze e alle aspettative dei nostri clienti e del mercato in continua evoluzione.

In Germania, nel 2007, abbiamo condotto oltre 80.000 interviste ai clienti Retail, effettuando circa 120 interviste per ciascuno sportello. Come risultato le nostre relazioni trimestrali forniscono un gran numero di informazioni dettagliate e perseguibili, che consentono ai singoli sportelli di avere una maggiore comprensione dei loro punti di forza e delle possibili aree di miglioramento in termini di relazioni con la loro clientela.

In Austria, nel 2007, abbiamo effettuato oltre 1.900 interviste telefoniche a clienti Retail. Parte dei sondaggi di soddisfazione dei clienti di Bank Austria sono confluiti in un'iniziativa intitolata *Small Business One-Stop Shopping*, in cui un Relationship Manager esamina le esigenze bancarie di un determinato cliente a livello private e business.

Durante l'anno misuriamo periodicamente la soddisfazione dei nostri clienti in base alla Divisione, al Paese e della società interessata. In Turchia la rilevazione è effettuata una volta all'anno per quanto riguarda la soddisfazione complessiva, mentre relativamente al grado di soddisfazione dei clienti allo sportello è rilevata sei volte all'anno utilizzando computer-assisted telephone interviews (CATI) oppure interviste dirette a seconda del segmento di clientela prescelto. In aggiunta richiediamo ai nostri clienti di fornirci un feedback attraverso i diversi canali messi disposizione: i moduli "Contattateci", il nostro sito web, il team Reclami clienti della sede centrale, il team di Assistenza ai clienti con carte di credito, il team di Ricerca sulla soddisfazione generale dei clienti e il team di Ricerca sulla soddisfazione dei clienti nelle filiali.

Le nostre indagini restituiscono risultati importanti che ci consentono di svolgere meglio il nostro lavoro. Abbiamo rilevato che circa due terzi dei clienti Retail di Bank Austria hanno usufruito della praticità e del miglior livello di assistenza offerto da *Small Business One Stop Shopping*. Stiamo rapidamente cercando di fare tesoro di questa esperienza, intensificando nel 2008 le nostre attività

11. I punteggi per il 2007 riguardanti YKB 2007 non erano disponibili al momento della stampa di questa relazione.

di formazione e comunicazione. Al fine di consolidare i miglioramenti sensibili registrati a livello di soddisfazione del cliente e di qualità del servizio, abbiamo sviluppato sistemi basati su incentivi per ricompensare i nostri migliori performer di prestazione di servizi.

I risultati delle nostre indagini cumulative dimostrano l'importanza di un rapporto diretto e personale con i clienti. Abbiamo riscontrato, ad esempio, che l'indice di soddisfazione dei clienti di Zagrebačka banka raggiunge i massimi livelli nel caso in cui essi siano seguiti da un *personal banker* o un *relationship manager*. Queste osservazioni sulle preferenze espresse dai nostri clienti ci hanno indotto a sviluppare un servizio di assistenza nel segmento dei servizi bancari alle famiglie analogo a quello offerto per il personal banking. Inoltre abbiamo deciso di eliminare gli sportelli all'interno delle nostre filiali e di optare per soluzioni di arredamento più confortevoli per i nostri clienti.

A livello di Gruppo lavoriamo per includere i risultati delle indagini sulla soddisfazione del cliente nelle misurazioni dell'efficienza del personale addetto alle vendite e alla gestione e ci impegniamo a sviluppare piani di azione sulla base dei risultati ricevuti e analizzati.

I dati principali riguardanti i nostri clienti Retail in Italia, Germania e Austria

ASCOLTO DEI NOSTRI CLIENTI CORPORATE

Il Gruppo UniCredit ha ora al suo attivo numerose pratiche consolidate nell'ascolto della clientela. In Germania, ad esempio, realizziamo indagini rivolte alla clientela dal 1994 e siamo orgogliosi delle relazioni che stabiliamo e manteniamo con i nostri clienti Corporate. Durante le visite in filiale ci dedichiamo personalmente al cliente e provvediamo ad offrire i nostri servizi anche con incontri a domicilio. In aggiunta offriamo

servizi automatizzati come il banking online attraverso i nostri sportelli virtuali, il telephone banking attraverso HVB Direct, e terminali di servizio, incluse casse automatiche e stampanti per estratti conto.

Inoltre forniamo ai nostri team di vendita aziendali gli strumenti tecnici più evoluti per la gestione dei rapporti con la clientela. Grazie ad essi in qualsiasi momento i *relationship manager* sono in grado di raccogliere e utilizzare dati completi e aggiornati sulla clientela e in questo modo, gli addetti alle attività di consulenza hanno la possibilità di individuare le particolari esigenze di un cliente ed offrire un servizio personalizzato.

ASCOLTO DEI NOSTRI CLIENTI PRIVATE BANKING

Per monitorare la qualità dei servizi offerti alla clientela di Private Banking utilizziamo diverse metodologie.

Nella Divisione WEM di HVB, per esempio, utilizziamo principalmente due metodologie. Per l'*Externes Servicebarometer*, ovvero un sondaggio quantitativo strutturato per misurare la soddisfazione e l'umore dei nostri clienti, impieghiamo CATI per somministrare un questionario standard che può essere compilato in 15-20 minuti. Il campione è composto all'incirca da 1.000 interviste.

Invece, per quanto riguarda il *Private Banking Monitor*, un'indagine sulla concorrenza che rileva la soddisfazione dei clienti di Wealth Management in diverse banche, utilizziamo *computer-assisted personal interviews* (CAPI) della durata di 25-35 minuti allo scopo di indagare le attitudini, le preferenze, le esigenze finanziarie e l'uso dei prodotti dei clienti private con grandi patrimoni. In questo secondo tipo di indagine il campione è costituito all'incirca da 300 interviste.

HVB WEM ha messo a punto diversi progetti riguardanti le iniziative di soddisfazione dei clienti come, ad esempio, il programma di formazione del personale di vendita che va

ad integrare i risultati delle indagini sulla soddisfazione, oltre a iniziative di feedback e di *mystery shopping* che consentono al nostro personale di essere a conoscenza dei dati più aggiornati sulla soddisfazione della clientela. Questi dati costituiscono la base per lo sviluppo di nuovi prodotti come HVB *FirstPaket* e lo strumento di consulenza *WEM-Beratungsdialog*.

In altre banche come BankPrivate Schoellerbank in Austria, si utilizzano anche Interviste telefoniche dettagliate, strutturate e standard in cui si invitano i clienti a esprimere opinioni e commenti e a fornire suggerimenti.

Laddove necessario, il Gruppo UniCredit si avvale invece dei servizi di società esterne come ad esempio GfK Eurisko Finance che si occupa delle analisi di soddisfazione dei clienti per alcune delle nostre Legal Entity, quale ad esempio Xelion in Italia. Nel 2006 un'indagine esterna condotta sui clienti Xelion ha evidenziato un alto livello di soddisfazione.

I risultati delle nostre rilevazioni hanno risolto sul piano pratico. Sulla base, ad esempio, dei risultati delle indagini sulla soddisfazione della clientela di Private Banking in Italia, ci siamo impegnati ad ampliare la nostra gamma di prodotti così da proporre un'offerta più dinamica ed innovativa, ad esempio l'Internet Banking e i Certificati, per venire incontro alle esigenze dei clienti più giovani.

ASCOLTO DEI NOSTRI CLIENTI ASSET MANAGEMENT

In questa prospettiva Pioneer Investments ha sviluppato un sofisticato modello di ricerca e soddisfazione del cliente che associa analisi di tipo quantitativo e qualitativo volte a produrre risultati attendibili grazie all'impiego di una rigorosa metodologia. Solo l'anno scorso abbiamo contattato oltre 4.000 clienti in tutto il mondo, pari a un patrimonio gestito di 158 miliardi di euro, e abbiamo ascoltato con grande attenzione quanto avevano da dirci.

Soddisfazione del cliente (SEGUE)

ASCOLTO DEI NOSTRI CLIENTI CEE

Il programma globale d'integrazione delle banche CEE di UniCredit e di Bank Austria nella struttura del Gruppo UniCredit è stato avviato nel 2006 con l'obiettivo primario di mantenere uno standard di assistenza elevato per i nostri clienti e contenere, per quanto possibile, gli eventuali effetti negativi derivanti dalle attività di fusione in corso.

Nel 2007 abbiamo condotto un'indagine ad ampio spettro nei principali paesi CEE per misurare la soddisfazione dei clienti Corporate e Retail, utilizzando il metodo TRI*M laddove possibile. L'indagine aveva l'obiettivo di offrire un quadro aggiornato e completo dell'attuale livello di soddisfazione dei clienti e di avviare

un processo permanente per ottimizzare i livelli di assistenza al cliente. Dai risultati è emerso che il livello di soddisfazione dei clienti del Gruppo UniCredit è in linea con quello dei nostri principali concorrenti. Nei Paesi coinvolti nel processo d'integrazione, la qualità dei servizi percepita dai clienti ha risentito solo marginalmente dei processi di fusione.

In base alle rilevazioni di queste indagini ogni paese CEE ha sviluppato uno specifico piano d'azione da realizzare nel corso del 2008. Alcune banche hanno deciso, tra l'altro, di apportare dei miglioramenti al processo di gestione dei reclami così da fidelizzare in misura maggiore la clientela.

Gli strumenti e le iniziative di soddisfazione dei clienti

Il Gruppo UniCredit impiega in modo selettivo strumenti e iniziative specifiche per promuovere ulteriormente gli obiettivi di soddisfazione dei clienti. Questa sezione presenta dunque le numerose iniziative intraprese quali il programma di *Mystery Shopping*, le risposte a feedback specifici, le relazioni con i clienti *Private*, lo sviluppo di nuovi programmi a garanzia dell'eccellenza del nostro servizio e della nostra attenzione al cliente.



MYSTERY SHOPPING

Il nostro programma di *Mystery Shopping* prevede che alcuni dei nostri rappresentanti, in incognito, acquistino prodotti e servizi da tutte le Divisioni interessate. Da questi dati emergono critiche imparziali e obiettive dei clienti a livello di filiale che ci consentono di studiare e analizzare le soluzioni di miglioramento più adeguate qualora esse si rendessero necessarie.

In Italia, ad esempio, organizziamo ogni anno oltre 1.300 visite *Mystery Shopping* e più di 8 visite all'anno per sportello in Germania e condividiamo i dati con gli addetti alle filiali e con i team responsabili a livello del mercato al fine di garantire un quadro completo del settore altamente competitivo in cui operiamo. Se necessario, ridefiniamo i nostri programmi a livello di filiale per migliorare la nostra immagine globale di servizio allo sportello e ci impegniamo il più possibile per garantire standard uniformi così da posizionarci ai primi posti nei test comparativi di *Mystery Shopping*.

COME RISPONDERE A FEEDBACK SPECIFICI

Iniziative come le indagini sulla clientela e il *Mystery Shopping* costituiscono la fonte di informazioni precise, anonime e aggregate. Per essere realmente vicini ai nostri clienti dobbiamo tuttavia essere sempre pronti anche ad accettare e rispondere agli specifici feedback ricevuti dalle persone.

Ecco perché invitiamo i nostri clienti a dialogare con noi attraverso modalità diverse. Ad esempio invitiamo i nostri clienti Retail a compilare i moduli per i suggerimenti presenti nelle filiali, a contattarci online e a inviare e-mail direttamente al Vice Amministratore Delegato della Divisione Retail. Oltre 2.000 clienti austriaci e italiani si sono avvalsi di quest'ultima opzione. Le risposte vengono inviate entro 48 ore dalla ricezione dell'e-mail iniziale.

LE RELAZIONI CON I CLIENTI PRIVATE

In Italia abbiamo creato l'*Osservatorio sulla Clientela* nel 2007 per stabilire un legame

diretto tra il nostro top management e la clientela di Private Banking. Questo legame è complementare e funziona indipendentemente dal consulente di Private Banking del cliente. L'*Osservatorio sulla Clientela* è uno strumento ottimale per monitorare i sondaggi sulla soddisfazione dei clienti, individuare le priorità e testare i nuovi prodotti e iniziative.

LO SVILUPPO DI NUOVI PROGRAMMI

Nel 2007 abbiamo messo a punto un nuovo programma di gestione dei clienti Corporate in Italia, Germania ed Austria, che sarà varato all'inizio del 2008. Esso è finalizzato allo sviluppo, all'attuazione e al lancio di un nuovo programma *Listen to Act*. Questo nuovo programma ha la funzione di guidare, supportare e coordinare un approccio strategico condiviso all'interno della Divisione Corporate, fornendo analisi di aspetti chiave del progetto al top management.

Nel 2007, durante la fase pilota di questo programma, abbiamo sviluppato una metodologia semplice, basata sulle best practice attuali e su un breve questionario commisurato alle esigenze dei nostri Clienti Corporate. Abbiamo intervistato oltre 6.300 clienti di tutti i segmenti, compresi i nuovi clienti di Capitalia. Il lancio di *Listen to Act* è avvenuto nel febbraio 2008 e ha coinvolto 30.000 dei nostri clienti Corporate in Italia, Germania e Austria.

COME GARANTIRE UN SERVIZIO ECCELLENTE

Come parte integrante del nostro impegno di valorizzazione della *customer experience* dei nostri investitori nella divisione Asset Management, nel 2007 Pioneer Investments ha stipulato un *Service Level Agreement* con UniCredit Banca, uno dei nostri principali distributori. L'accordo garantisce che Pioneer Investments fornirà il livello di servizio atteso dai clienti di UniCredit Banca. In particolare, l'accordo stabilisce in modo chiaro una serie di *Key Performance Indicators* (KPI) misurabili che coprono l'intera gamma dei servizi. A partire dal 2008, il *Service Level Agreement* sarà esteso anche a UniCredit Private Banking.

Oltre al *Service Level Agreement*, Pioneer Investments ha creato una Divisione qualità interna che si occuperà di monitorare la qualità complessiva dei processi che impattano i nostri distributori e clienti. La nuova Divisione cercherà in modo proattivo di individuare eventuali carenze e di proporre interventi correttivi.

IL NOSTRO IMPEGNO NEI CONFRONTI DEI CLIENTI

Ci impegniamo a fondo per poter seguire sempre più da vicino i nostri clienti. In Germania, ad esempio, la nostra iniziativa *Living Service Culture* richiede che il nostro team WEM sia sempre reperibile, in grado di fornire costantemente servizi ad altissimo livello e sempre disponibile agli spostamenti per incontrare i clienti di Private Banking dove e quando si riveli necessario. Al nostro personale è inoltre richiesto di partecipare attivamente alla vita della comunità e contribuire all'istituzione di reti, associazioni di beneficenza e di volontariato.

Sicurezza

Noi del Gruppo UniCredit adottiamo tutte le precauzioni possibili per proteggere i nostri clienti e i loro dati.

Fra le nostre iniziative in quest'area, l'istituzione di un nuovo *Global Security Department*, la riduzione dei furti e delle rapine, l'aumento della sorveglianza, la collaborazione con le autorità di contrasto, le strategie per la prevenzione di frodi, le misure di sicurezza per le operazioni su internet, il *Business Continuity Planning* (BCP), la gestione della liquidità e la sicurezza dei dati.

L'istituzione di un nuovo Reparto per la sicurezza

Nel gennaio del 2007 abbiamo istituito un nuovo Reparto sicurezza globale per mettere a punto tutte le attività inerenti alla sicurezza logistica e alla protezione della privacy. Abbiamo adottato un approccio globale e innovativo basato su una stretta collaborazione con le aziende e il territorio locale. Il nuovo Reparto sicurezza è fortemente orientato alla tutela dei clienti soprattutto nella loro veste di "persone" oltre che di "clienti".

La riduzione di furti e rapine

Viste le 3.346 rapine ai danni del sistema bancario italiano nel 2007 (un incremento dell'otto per cento rispetto al 2006), abbiamo concentrato la nostra attenzione sulla protezione dei nostri clienti e dipendenti di fronte a questa minaccia alla sicurezza. Poiché in Italia il denaro liquido è ancora molto spesso utilizzato per diversi tipi di transazione, il nostro obiettivo primario nel 2007 è stato quello di ridurre il denaro circolante nelle nostre filiali italiane. Tutti i giorni, l'importo di contanti di ogni sportello è monitorato e controllato in maniera rigida, al fine di soddisfare le esigenze medie quotidiane.

I nostri dati confermano che questa strategia preventiva sta dando ottimi frutti; UniCredit Banca è riuscita a contrastare la tendenza in atto riducendo nel 2007 il numero totale di furti e rapine del 32% rispetto al 2006. Le rapine non sono tuttavia un problema solo italiano. Viste le 5.406 rapine nel 2006 ai danni dell'intero sistema bancario europeo (i dati comprendono anche l'Italia), continuiamo ad analizzare e a consigliare provvedimenti finalizzati a migliorare la sicurezza dell'intero Gruppo.

Grazie ad altre iniziative e modifiche, abbiamo un numero estremamente basso di rapine in altre parti dell'Europa. In Austria, per esempio, le rapine sono scese dalle 26 del 2004 alle 15 del 2007 grazie all'introduzione di misure di sicurezza più efficaci. Anche la Polonia ha visto scemare il numero delle rapine, con soli 4 episodi negli ultimi 3 anni. Nello stesso paese c'è stata anche una forte flessione dei furti nel 2007, con 6 soli episodi rispetto ai 13 del 2006 e ai 14 del 2005.

Anche in Turchia il fenomeno dei furti e delle rapine si è ridimensionato nel corso degli anni. Rispetto al 2005, nel 2007 vi è stata una riduzione degli episodi criminosi pari al 54% (da 24 a 11), a riprova dell'efficacia delle nostre misure preventive.

Aumento della sorveglianza

In molti dei nostri uffici e sportelli abbiamo sostituito le vecchie telecamere attivabili tramite un pulsante con sistemi di sicurezza permanenti, sempre in funzione: per quanto riguarda la sicurezza fisica dei nostri clienti e dipendenti è infatti più utile impiegare le ultime tecnologie invece di affidarsi unicamente alle tradizionali guardie giurate. Inoltre supportiamo progetti innovativi come il progetto pilota *Integrated Security System* (Sistema integrato di protezione), che impiega la videosorveglianza in remoto e altri sistemi di monitoraggio high-

tech di intercettazione e interpretazione di andamenti, segnali e attività insoliti. In Italia abbiamo inoltre varato un programma atto a informare i nostri dipendenti riguardo alle ultime novità in materia di sicurezza così che anch'essi possano contribuire ai nostri sforzi generali rivolti ad aumentare la sicurezza delle filiali e degli uffici di tutto il Gruppo.

Collaborare con le autorità di contrasto

Stabiliamo rapporti fattivi e di collaborazione con le autorità di contrasto locali. In Italia, ad esempio, abbiamo preso parte alla firma congiunta dei "Protocolli sulla prevenzione delle rapine," mentre in Polonia abbiamo ridotto il numero di minacce interne ed esterne che possono provocare perdite alle nostre banche collaborando con le autorità e con gli analisti delle minacce specializzati nel settore bancario.

Strategie di prevenzione delle frodi e della contraffazione delle carte di credito

I nostri provvedimenti in quest'area comprendono l'adozione di nuove tecnologie, gli avvisi gratuiti tramite SMS, i dispositivi anti-skimmer, le attività di gestione interna delle frodi ai danni delle carte di credito e solidi sistemi di monitoraggio.

L'ADOZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE

A partire dal gennaio 2008 tutte le carte di credito utilizzate nell'ambito della SEPA (Single European Payment Area) dovranno essere munite di un microchip. In Italia, nel 2007, abbiamo lanciato il progetto *Bancomat Microchip*. Da allora abbiamo consegnato all'incirca 800.000 carte dotate di microchip e adattato tutti i POS a questa innovazione. Tutte le nostre carte Bancomat Maestro utilizzano



ora sia il microchip, sia la banda magnetica. La tecnologia del microchip offre un livello di protezione notevolmente più alto rispetto alla banda magnetica, perché i microchip non possono essere clonati. All'inizio del 2008, i nostri clienti Retail potranno contare sulla sostituzione progressiva delle carte a banda magnetica attualmente in circolazione con le nuove carte a microchip.

A seguito della migrazione che ha visto l'adozione in Turchia di Chip & PIN, il numero di frodi è considerevolmente diminuito. Grazie all'ampio utilizzo dei codici PIN è stato possibile contenere in modo efficace le perdite, i furti e le frodi con contraffazione delle carte di credito.

GLI AVVISI GRATUITI TRAMITE SMS

Nel 2007 abbiamo fatto uno sforzo enorme per registrare i numeri di telefono cellulare dei nostri clienti Retail e siamo lieti di annunciare che a questa iniziativa ha aderito oltre il 60% dei titolari di carte ATM. In Italia abbiamo inoltre esteso il servizio di avviso tramite SMS ad altri tipi di operazioni eseguite con le carte

ATM, comprese le ricariche di carte prepagate e le attività di pagamento e prelievo potenzialmente suscettibili di attività fraudolenta.

L'UTILIZZO DI DISPOSITIVI ANTI-SKIMMER

Gli skimmer (cioè lettori elettronici che catturano e copiano i dati della banda magnetica quando si inserisce una carta nello sportello ATM) costituiscono una minaccia costante per i consumatori che utilizzano carte con banda magnetica. Per realizzare un passaggio senza intoppi tra le tecnologie a banda magnetica e tecnologie con microchip, tutti i nostri ATM continuano a essere dotati di dispositivi anti-skimmer per impedire ai criminali di collocare questi lettori in Paesi, ad esempio, quali l'Italia e la Turchia.

L'INTERNALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE FRODI SU CARTA DI CREDITO

Un'importante iniziativa del 2007 è stata l'internalizzazione delle attività di gestione delle frodi su carte di credito, sia per

quanto riguarda le procedure di emissione (duplicazione di carte di credito/addebito) che quelle di acquisizione (frode su dispositivi POS). Tale iniziativa ha reso più sicuri i servizi relativi alle carte di credito grazie a un intervento più tempestivo ed efficace.

SOLIDI SISTEMI DI MONITORAGGIO

YKB ritiene che anche le autorizzazioni siano uno strumento utile nella gestione del rischio e del controllo delle frodi. Nel corso dell'iter di autorizzazione prestiamo attenzione a mantenere un equilibrio tra l'esigenza di controllare le attività fraudolente e gli obiettivi di assistenza ai clienti. Ci avvaliamo inoltre di sistemi di monitoraggio quotidiano sul fronte delle carte di credito per individuare le possibili frodi.

I casi di perdite dovute a episodi fraudolenti interni o esterni sono registrati e controllati attentamente su un database basato sul web. L'*Operational Risk Management* misura, analizza e valuta gli episodi fraudolenti; questi vengono esaminati e successivamente si procede a ridurre le perdite potenziali

Sicurezza (SEGUE)

attraverso un'efficace gestione degli aspetti assicurativi. Gli episodi fraudolenti interni ed esterni sono monitorati e comunicati alla Divisione Audit. Il nostro progetto Key Operational Risk Indicators (KORI) prevede la raccolta degli indicatori relativi al rischio esterno e interno dalle Divisioni interessate e la registrazione mensile dei trend di rischio, fra cui le potenziali perdite derivanti da furti e rapine. Il KORI è un indicatore di rischio basato su un sistema di preallarme che consente di prendere rapidamente delle contromisure in caso di acutizzazione del rischio.

I NOSTRI RISULTATI NELLA LOTTA CONTRO GLI EPISODI FRAUDOLENTI

I nostri sforzi stanno dando ottimi risultati. In Turchia, ad esempio, grazie alle diverse iniziative, si è ottenuta una considerevole riduzione delle frodi su carte di credito; si è infatti passati dai 1.200 episodi del 2005 ai circa 400 episodi nel 2007. Nello stesso periodo siamo riusciti a ridurre della metà l'importo totale in dollari delle frodi. I modelli statistici e comportamentali che utilizziamo per monitorare le frodi in Turchia ci consentono di individuare le transazioni sospette, rilevando il comportamento effettivo del possessore della carta e confrontandolo con i tipi di frode conosciuti.

Misure di sicurezza per le operazioni su Internet

Oltre alle frodi tradizionali sulle carte di credito e in fase di autorizzazione vi è un aumento dei crimini di natura informatica compiuti via internet. Questi reati cibernetici sono spesso difficili da rilevare e sono perpetrati da gruppi di criminali estremamente sofisticati che a volte operano in paesi dove non ci sono restrizioni legali. Ogni anno valutiamo le potenziali frodi su Internet così da individuare e misurare i rischi che minacciano i nostri clienti e stakeholder. Più aumenta la popolarità dell'internet banking, e più dovremo combattere le frodi informatiche.

PHISHING

UniCredit Group adotta un approccio dinamico anche contro le frodi online. Dal 2005, ad esempio, UniCredit Banca in Italia non si limita solamente a proteggere i propri sistemi informatici, ma lancia anche iniziative più vaste. Questo programma di più ampio respiro riguardante la sicurezza online comprende una strategia che si articola in tre punti:

1. fornire ai clienti via internet strumenti di software interattivi, così da aiutarli ad utilizzare i servizi di internet banking in tutta sicurezza
2. fornire ai clienti la formazione necessaria e i consigli sulle precauzioni di base
3. mettere a punto sistemi efficaci per la gestione delle frodi

CHIAVI ELETTRONICHE ALL'AVANGUARDIA

Basandosi su un attento studio delle frodi perpetrate via internet, UniCredit Banca ha attenuato con efficacia il rischio di frode via internet della clientela fornendole *UniCredit Pass*, una chiave elettronica all'avanguardia che genera password temporanee monouso. *UniCredit Pass* rappresenta la migliore tecnologia attualmente disponibile per tutelarsi da frodi online come il phishing.

Nel 2007 UniCredit Banca ha distribuito oltre 700.000 *UniCredit Passes*. L'iniziativa *UniCredit Pass* rientra nel nostro programma di più ampio respiro in tema di sicurezza online che si prefigge di sviluppare strumenti di protezione ed educativi a sostegno dei clienti di personal banking che operano via internet. Abbiamo rinnovato la nostra partnership con Symantec, azienda leader nel campo della sicurezza informatica, per offrire ai nostri clienti l'opportunità di scaricare gratuitamente o a prezzi scontati dal nostro sito di internet banking diversi tipi di software (fra cui prodotti antivirus, firewall e prodotti anti-spam).

Iniziative simili a quelle di *UniCredit Pass* sono disponibili per tutto il Gruppo. Per

esempio forniamo ai nostri clienti in Turchia le tecnologie più moderne come chiavi intelligenti, SMS intelligenti, carte intelligenti, firme elettroniche, password monouso, impostazioni personalizzabili atte a garantire la sicurezza, il Turkcell Mobil Signature e le tastiere virtuali personalizzate.

PROCEDURE ITAN

Cerchiamo altresì di proteggere i nostri clienti da tutti i tipi di frode da parte di terzi riguardo ai nostri servizi bancari. Per contrastare le frodi su internet ("phishing"), le nostre banche in Germania sono state tra le prime a introdurre un sistema di codici numerici per le operazioni chiamato iTAN, che costituisce uno sviluppo ulteriore del sistema TAN finora utilizzato. Nel caso in cui il nostro sistema di direct banking in Germania dovesse essere in pericolo, sono state predisposte delle misure per poter scambiare con le altre principali banche private le informazioni sugli attacchi in corso via Internet tramite un Central evidence center.

LE PROCEDURE ITAN DI NUOVA GENERAZIONE

Noi sosteniamo la moderna procedura alternativa TAN per OnlineBanking. La procedura *mobileTAN* rappresenta la prossima generazione della procedura iTAN (TAN indicizzato) ed è la procedura TAN più sicura attualmente disponibile, grazie alla sua autenticazione combinata a due canali. Con la procedura *mobileTAN*, i nostri clienti Retail dell'Austria ricevono un *mobileTAN* sul telefono cellulare ogni volta che hanno bisogno di autorizzare un'operazione. Ricevendo i *mobileTAN* su richiesta mediante SMS, non è più necessario conservare o distribuire lettere TAN. Questo metodo semplice e veloce di autenticazione è disponibile gratuitamente in qualsiasi momento e in tutto il mondo.

Alla fine del 2007, Bank Austria disponeva di 518.000 utenti *OnlineBanking*, di cui 300.000 utilizzatori frequenti di *OnlineBanking*. Circa il 17% degli utenti abituali sono già passati da iTAN a *mobileTAN*, traendo vantaggio da questa procedura di autenticazione conveniente e

In UniCredit Banca: sarà possibile ridurre le perdite causate dalle frodi grazie a tecnologie più sofisticate, sistemi innovativi e una comunicazione costante con i clienti

SISTEMI DI SICUREZZA BANCARIA

- Sistema di conferma generatori di codici
- VerySign

PROTEZIONE PC

- Collaborazione con Symantec:**
- Strumenti gratuiti e informazioni per l'analisi antivirus
 - Sconto del 40% sul pacchetto completo di prodotti Norton

EDUCAZIONE DEL CLIENTE

- Informazioni online e offline per i clienti su come evitare problemi ed errore di navigazione

MONITORAGGIO DELLE TRANSAZIONI

- Monitoraggio delle operazioni sospette
- Chiusura precauzionale dei conti compromessi

COLLABORAZIONE

- La collaborazione con la Polizia Postale consente di intervenire tempestivamente ed efficacemente per sventare le frodi e i tentativi di frode

protetta, mentre un quarto di tutte le operazioni *OnlineB@nking* sono attualmente firmate tramite *mobileTAN*.

GRUPPI DI MONITORAGGIO SPECIALIZZATI

Nel 2005 è stato costituito un gruppo di monitoraggio per collaborare con le Divisioni sul tema dell'identificazione e del monitoraggio delle frodi, così da analizzarne le diverse tipologie e offrire soluzioni. In Turchia, ad esempio, abbiamo monitorato 1.689 episodi di phishing nel 2007. Si tratta di quasi un incremento del 100% rispetto ai 939 episodi monitorati nel 2006.

MANTENERE INFORMATI I NOSTRI STAKEHOLDER

Per il 2008 è nostra intenzione offrire corsi di formazione sulle frodi via internet al personale di tutte le nostre filiali. Nel secondo semestre del 2008 introdurremo uno Smart Fraud Detection System. La nostra Divisione di internet banking aggiorna regolarmente i nostri clienti turchi sugli espedienti fraudolenti più recenti escogitati via internet, abbiamo varato inoltre diversi programmi per contrastare e prevenire le frodi.

Il Business Continuity Planning (BCP)

La continuità aziendale è un'area che il Gruppo UniCredit segue con grande attenzione. Negli ultimi anni, tutte le società di UniCredit Group hanno attuato piani di Business Continuity e di Disaster Recovery. Per affrontare gli eventi esterni, i cambiamenti normativi e le crescenti pressioni dei clienti, miglioriamo continuamente queste procedure nelle aree di attività in tutti i Paesi in cui siamo presenti. Nel 2007 il coordinamento a livello di Gruppo è diventato parte integrante del nostro approccio verso la continuità aziendale globale, consentendoci di avere una chiara prospettiva interfunzionale che abbracci il Gruppo e la sua rapida evoluzione e favorisca la realizzazione di numerose iniziative locali.

Sicurezza (SEGUE)

ORGANIZZARE GLI SFORZI ATTI A GARANTIRE CONTINUITÀ

La continuità aziendale poggia su tre pilastri fondamentali:

1. La Divisione Group Security definisce la politica standard relativa alla continuità aziendale e le linee guida applicabili all'interno di tutto il Gruppo UniCredit.
2. Le Divisioni Sub-Holding/Regional Security mettono a punto metodologie specifiche ed emettono normative basate su linee guida prestabilite. Queste Divisioni operano facendo riferimento ai principi di coerenza e sovrintendono l'attuazione della strategia.
3. Le nostre società formulano, sviluppano e testano i loro piani di continuità operativa.

Il team della Divisione Security del Gruppo è stato costituito per coordinare l'attuazione di una politica efficace di gestione delle crisi all'interno di tutto il Gruppo.

GESTIONE OPERATIVA DEI PIANI DI CONTINUITÀ AZIENDALE

Tutte le società del Gruppo UniCredit sono direttamente responsabili dell'individuazione dei requisiti di continuità e dell'elaborazione di piani adeguati di continuità aziendale. Esse verificano regolarmente l'efficacia dei loro piani e poi definiscono e applicano procedure specifiche per la gestione delle crisi. Queste responsabilità rientrano in una metodologia standard adottata dal Gruppo UniCredit mirante a garantire l'efficacia dei piani di continuità aziendale. Questa metodologia, conforme allo standard BS:25999, si articola in quattro fasi inserite in un programma complessivo di gestione di BCM integrato in un programma di consapevolezza del Gruppo UniCredit:

1. Capire l'organizzazione. Questa fase comprende il reperimento di informazioni che consentano di definire i processi e i servizi prioritari all'interno di una società e l'urgenza delle attività da svolgere.
2. Determinare le strategie di BCM. Ciò

consente di fornire la risposta più adeguata per ogni prodotto o servizio, consentendo all'organizzazione di continuare a fornire i prodotti e i servizi a livelli operativi ed entro tempi accettabili durante e dopo una disfunzione del sistema.

3. Sviluppare e attuare una risposta di BCM. Procedure elaborate per promuovere soluzioni continuative in ogni situazione di crisi. Le procedure organizzative, funzionali e tecniche sono documentate e aggiornate perlomeno una volta l'anno.
4. Esercitare, mantenere e rivedere i provvedimenti di BCM. I piani di continuità aziendale vengono verificati regolarmente e la documentazione in materia viene aggiornata a seconda delle modifiche che intervengono a livello tecnico o normativo.

Sebbene sia difficile tutelarsi contro tutte le eventualità, negli ultimi anni il Gruppo UniCredit ha aumentato considerevolmente la propria flessibilità. La continuità aziendale è un requisito imposto dalle normative bancarie ed è un tema al quale il Gruppo UniCredit dedica grande attenzione. Cerchiamo di offrire ai nostri clienti, azionisti e dipendenti un istituto di credito più forte e flessibile in un contesto sempre più complesso e volatile. Tale imperativo trova espressione nei piani di continuità aziendale da noi adottati che ci aiutano a migliorare la performance del controllo dei rischi operativi e i sistemi di gestione delle crisi, garantendo al contempo un'allocazione efficiente delle risorse.

Gestione della liquidità e sicurezza dei dati

La segretezza e la sicurezza dei dati dei nostri clienti Corporate e delle operazioni sono una delle nostre principali priorità. I clienti del Gruppo UniCredit possono essere certi del fatto che adottiamo costantemente nuove strategie, procedure e politiche per aumentare

costantemente la sicurezza dei loro risparmi e delle informazioni che ci affidano.

Abbiamo eseguito diverse attività per affrontare il problema della sicurezza relativa all'internet banking, che è il canale più importante utilizzato dai clienti Corporate per la gestione della liquidità.

Contiamo di introdurre a breve sistemi intelligenti con password monouso obbligatorie per tutti i nostri clienti Corporate e continueremo a promuovere l'utilizzo della firma elettronica. Abbiamo sviluppato una nuova infrastruttura informatica, CBI2, per l'attività italiana di *remote Corporate banking*, una nuova piattaforma informatica che garantisce maggiore sicurezza nella trasmissione dei dati, essendo basata su servizi di firma digitale. La possibilità di inviare fatture elettroniche con firma digitale non solo aumenta la sicurezza delle operazioni *Business to Business*, ma anche la loro velocità.



Fornitori

La Carta di Integrità e i fornitori	96
Selezione e gestione dei fornitori	96
Gestione acquisti socialmente responsabile	97

La Carta di Integrità e i fornitori

La funzione della Global Sourcing Area (GSA) è di gestire l'approvvigionamento dei beni e servizi necessari alle *Legal Entity* del Gruppo. Attualmente l'ambito operativo della GSA comprende Italia e Germania, in attesa di estenderne le funzioni anche all'Austria in tempi brevi. La GSA opera in conformità con le leggi e le normative dei paesi e delle regioni in cui il Gruppo è presente.

Le nostre attività in quest'area riguardano:

1. **Carta di Integrità e i fornitori:** applicazione del nostro sistema di valori nella relazione con i nostri fornitori;
2. **Selezione e gestione dei fornitori:** criteri e processi di valutazione;
3. **Acquisti socialmente responsabili:** temi e metodologie rilevanti in riferimento al nostro approccio al concetto di responsabilità sociale e ai rischi connessi agli approvvigionamenti.

Nei processi di acquisto di prodotti e servizi coinvolgiamo tutte le funzioni interessate all'interno del Gruppo, al fine di operare con il più alto grado di obiettività possibile. In un'ottica di rispetto e libera comunicazione, il nostro compito è quello di garantire le soluzioni più innovative e affidabili.

Nel rispetto dei principi fondamentali del Gruppo UniCredit, garantiamo pari opportunità a tutti i nostri fornitori. Durante il processo di selezione utilizziamo una piattaforma web (*i-faber*) che si configura come un sistema di gestione degli appalti basato su una molteplicità di parametri. Prima delle gare di appalto vengono definiti i punteggi qualitativi assegnati ai fornitori invitati a partecipare e, allo scopo di ridurre al minimo eventuali eccezioni, i risultati delle gare di appalto vengono rispettati il più possibile.

I fornitori sono partner commerciali e stakeholder importanti del Gruppo UniCredit. Il nostro rapporto con loro è fondato sui valori della Carta di Integrità, che contempla lo sviluppo di relazioni con i fornitori fondate su equità, fiducia e rispetto reciproco. Ciò per noi si traduce nello sforzo di perfezionare contratti che vedano soddisfatte tutte le parti in causa. Attraverso la collaborazione con i nostri fornitori puntiamo a diffondere principi e iniziative legate al concetto di responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility) nell'intera catena di fornitura, con l'intento di migliorare il valore nel tempo di tutte le aziende interessate.

Selezione e gestione dei fornitori

La GSA seleziona i fornitori in base a criteri qualitativi oggettivi.

Criteri di selezione

I criteri economici giocano un ruolo chiave nel processo di selezione dei fornitori. Valutiamo tutti i potenziali fornitori allo scopo di garantire che operino in ottemperanza alle leggi vigenti, alle normative e a criteri di sostenibilità ambientale. Tra gli altri criteri, ci assicuriamo che la fornitura di beni e servizi di qualità avvenga nei termini di consegna necessari, con l'utilizzo di tecnologie volte a minimizzare l'impatto ambientale e conformi alle esigenze tecniche del nostro centro tecnologico.

Nella valutazione iniziale, benché le certificazioni ISO14001 ed EMAS non abbiano carattere esclusivo, richiediamo che i fornitori si attengano alle pratiche di sviluppo sostenibile e alle *best practice* ambientali.

Gestione dei fornitori locali

Non distinguiamo tra organizzazioni locali e globali. Richiediamo che ogni fornitore rispetti le leggi e le normative vigenti nei paesi e nelle regioni in cui opera. Tutti i fornitori sono vincolati al rispetto della regolamentazione vigente nell'ambito del commercio, alle discipline in materia di cambio, alla legislazione internazionale sul *copyright* nonché alle leggi in tema di lavoro minorile e forzato.

In Italia, ad esempio, al fine di valutare la conformità dei fornitori rispetto ai valori sanciti dalla Carta di Integrità, richiediamo la compilazione di un dettagliato questionario elettronico di autocertificazione incentrato sulla qualità e l'approccio sociale ed ambientale del fornitore.

Gestione acquisti socialmente responsabile

Il questionario elettronico è impostato secondo modalità che permettono di raccogliere informazioni su stato patrimoniale, risultati economici, struttura organizzativa, numero di dipendenti, certificazioni ambientali, e di qualità del fornitore.

Il processo di valutazione automatica fondato sui criteri sopra descritti genera un punteggio ed una classifica, che i nostri acquirenti utilizzano per accogliere nuove proposte di inserimento a Registro Fornitori e vagliarne di nuovi potenziali.

Conformiamo le nostre procedure di acquisto agli impegni sanciti dal Gruppo UniCredit in tema di CSR. A tal fine, applichiamo un modello cosiddetto per classe di rischio per valutare i livelli di rischio di tutti i potenziali fornitori, prodotti e servizi.

Di seguito illustriamo il nostro approccio alla valutazione del rischio, i piani di azione volti a ridurre tale rischio al minimo e un esempio del nostro modo di operare.

Rischi della gestione acquisti

Nell'approvvigionamento i maggiori rischi, in tema di responsabilità sociale, sono legati ai rischi reputazionali connessi a fonti critiche (es. prodotti o materie prime associati a un livello particolarmente elevato di rischio reputazionale) e al lavoro minorile. Questi rischi possono scaturire direttamente dai fornitori in sé o essere connaturati al prodotto fornito.

Allo scopo di ridurre il più possibile i rischi, valutiamo i prodotti in base a criteri CSR specifici (lavoro minorile, fonti critiche e fattori sanitari quali: emissioni, particolato atmosferico, rumore, sostanze chimiche e polveri) nell'intento di eliminare nella misura massima possibile i rischi legati alla catena di fornitura.

Le misure messe in atto per ridurre al minimo i rischi associati alla catena di fornitura sono:

1. la richiesta ai fornitori di compilare e aggiornare regolarmente questionari di valutazione;
2. la richiesta di certificazioni quando possibile;
3. la richiesta di un comportamento coerente con il modello di rischio interno della GSA e la valutazione dei prodotti in ottica di conformità ai rischi specifici in materia ambientale, sociale e lavorativa;

4. l'istituzione di un team di lavoro dedicato alla CSR all'interno di Global Procurement, con il compito di sviluppare metodologie e strumenti orientati all'applicazione del modello di rischio CSR nella catena di fornitura;

5. formazione del personale addetto alla gestione degli approvvigionamenti.

Un esempio del nostro approccio: riciclaggio presso il Gruppo UniCredit

Prima ancora che il Gruppo UniCredit vedesse la luce, i Consigli di Amministrazione di HypoVereinsbank e UniCredito Italiano avevano optato per l'utilizzo di carta riciclata in tutte le comunicazioni interne.

Tuttora portiamo avanti questa importante consuetudine, acquistando carta certificata dal Forest Stewardship Council (FSC). Questo garantisce che le nostre scelte di approvvigionamento di carta contribuiscano a consolidare la reputazione che il Gruppo ha conquistato in tema di approccio responsabile all'ambiente. La gara d'appalto a livello europeo per il 2008 è stata strutturata in modo da garantire la scelta tra quei fornitori che offrano le migliori condizioni in termini di: prezzi, curriculum in tema di compliance ambientale e selezione prodotti (es. carta riciclata totalmente priva di cloro, ecc.).



nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu

nel blu
dipinti di blu



Collettività

Comitati Territoriali in Italia	100
Arte e cultura	106
Ricerca e relazioni istituzionali	109
Donazioni	111
Università e borse di studio	113
Fondazione Unidea	114

I Comitati Territoriali in Italia

Per il Gruppo UniCredit è essenziale non solo generare rendimenti positivi a favore degli investitori e offrire prodotti e servizi eccellenti alla propria clientela, ma anche ottenere la legittimazione sociale attraverso la creazione di valore per tutti gli stakeholder coinvolti.

La posizione privilegiata che occupiamo in nodi chiave della società richiede da parte nostra l'assunzione di responsabilità rilevanti e una partecipazione attiva alle dinamiche in moto. La nostra ambizione ad operare come azienda socialmente responsabile, attenta alle esigenze delle comunità in cui siamo presenti, nasce dalla consapevolezza che mercati locali solidi sono decisivi per la futura crescita del Gruppo.

In questo capitolo vengono descritte le iniziative del Gruppo - come attività mirate e partnership con persone, organizzazioni e istituti locali - volte a contribuire significativamente allo sviluppo economico, sociale e culturale, delle realtà in cui operiamo.

Le attività intraprese e descritte in quest'area sono:

1. **Comitati Territoriali Italiani:** le origini del progetto, la mission, metodologia e iniziative;
2. **Arte e cultura:** le collezioni di opere d'arte, il progetto UniCredit & Art, le partnership e le iniziative musicali, letterarie e accademiche;
3. **Ricerca e relazioni istituzionali:** le ricerche socio-economiche orientate alla comunità e le iniziative relative a rapporti con le istituzioni;
4. **Donazioni:** le donazioni, gli aiuti e le attività di volontariato dei dipendenti;
5. **Università e borse di studio post laurea:** le borse di studio internazionali, i concorsi di ricerca per discipline economico-finanziarie e i finanziamenti per istituti universitari;
6. **Fondazione Unidea:** la descrizione dei progetti in corso in Africa e nell'Europa centro-orientale.

Nel 2007 abbiamo investito complessivamente circa 69 milioni di euro in attività a favore della collettività, di cui circa 3 milioni di euro erogati attraverso le iniziative dei Comitati Territoriali Italiani, 40 milioni di euro mediante Partnership e 26 milioni di euro¹ in donazioni. Nel 2007 la Fondazione Unidea ha finanziato progetti per un valore di oltre 10 milioni di euro.

In particolare il 2007 è stato un anno importante sul fronte delle partnership in ambito culturale, con particolare riferimento alla musica classica e all'arte contemporanea, abbracciando anche letteratura, sport, mondo accademico, eventi istituzionali e conferenze.

1. La cifra di 26 milioni di euro comprende circa 14 milioni di euro di donazioni, erogate da parte delle Legal Entity del Gruppo UniCredit, e 12 milioni di euro di riserve accantonate. Tali riserve sono normalmente impiegate per il finanziamento delle attività portate avanti dalla Fondazione Unidea.

Nei territori abbiamo messo in campo la nostra competenza e la nostra responsabilità per contribuire a mettere insieme punti di vista e approcci diversi, ricercando una sintesi condivisa, consapevoli che il completamento del processo di valorizzazione del pluralismo è una imprescindibile premessa per l'ulteriore crescita del Gruppo in tutti i mercati. Questa è la logica che ispira i Comitati Territoriali che hanno il compito di intercettare e capire professionalmente i flussi socio-economici specifici del territorio di riferimento per elaborare concrete proposte progettuali, individuando soluzioni efficaci per uno sviluppo economico equilibrato e corretto. Ad oggi sono attivi 21 Comitati per un totale di 315 componenti.

I Comitati Territoriali sono organismi consultivi, nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit, costituiti da un numero variabile di componenti esterni al Gruppo, scelti fra le figure chiave dell'imprenditoria, dell'associazionismo di categoria, delle autonomie funzionali, della cultura, del volontariato e della ricerca di un determinato territorio, cui si uniscono i responsabili delle banche di segmento.

I Comitati rappresentano, quindi, il punto di incontro tra “cultura d’impresa” e “cultura del territorio” e si caratterizzano per avere obiettivi condivisi e lavorare in un’atmosfera partecipativa e di forte identificazione con il Gruppo. A quattro anni dalla loro costituzione sono ormai considerati una realtà unica e distintiva, fonte di vantaggio competitivo e di creazione di valore differenziale, ponendosi come luoghi di incontro in cui la società civile ha la possibilità di discutere e definire le priorità di una determinata area ed in cui il Gruppo UniCredit assume il ruolo di “facilitatore” delle dinamiche del territorio.

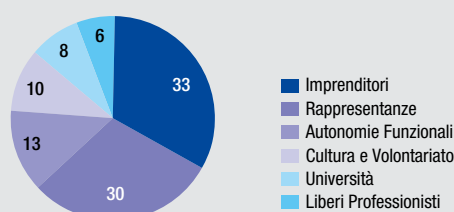
Sviluppo delle radici, interscambio di esperienze e identificazione di progetti concreti

Fin dalla nascita, l’operatività dei Comitati è stata contraddistinta da tre fattori chiave: Radicamento, Scambio, Progetto. Essere radicati nel territorio significa essere profondamente connessi con le diverse variabili che lo definiscono e con gli attori che lo compongono, significa rispettare e fare i conti con i luoghi, le culture e le specificità economiche locali, interpretandone le esigenze.

Nell’incontro della cultura di un grande gruppo come UniCredit con quella del territorio in tutte le sue articolazioni si realizza lo scambio, che si concretizza in iniziative ed eventi pubblici su temi di interesse comune o in interventi seminariali e formativi di assistenza alle imprese e alle associazioni di rappresentanza.

Progetto è la fase “costruttiva”, in cui si realizzano le iniziative atte a concretizzare le sinergie tra i Comitati e gli attori del mondo sociale, culturale ed economico in cui essi operano.

Membri per categoria professionale di appartenenza



I Comitati

Nel corso del 2007, dunque, si è potenziata e consolidata ulteriormente la presenza del Gruppo nel territorio, in particolare, il Comitato Puglia-Bari insediato a luglio, il Comitato Campania-Napoli insediato a settembre e il Comitato Sicilia-Palermo insediato all’inizio del 2008, s’inseriscono nell’ambito del disegno strategico di radicamento territoriale del Gruppo.

Da qui anche l’evoluzione dello stesso nome, da Comitati Locali a Comitati Territoriali, espressione quest’ultima che rende ed esprime meglio la dimensione di area a cui UniCredit fa riferimento, nel senso che tende a rifuggire da una visione meramente localista, cercando, al contrario, di rilanciare e far crescere i territori secondo logiche di interconnessione tra le reti e di coesione sociale.

Attività e progetti: infrastrutture, turismo, internazionalizzazione, commercio, agricoltura, immigrazione

Nel corso del 2007, le attività svolte dai Comitati, risultato di specifici gruppi di lavoro, si sono indirizzate prevalentemente verso

tematiche per le quali i territori hanno espresso interesse ed esigenze comuni. In particolare, le aree di intervento hanno riguardato i seguenti temi: *infrastrutture, turismo, internazionalizzazione, commercio, agricoltura, immigrazione*. Ciò ha consentito di realizzare progetti di alto profilo, trasversali a più territori e di interesse comune per il Gruppo, che hanno visto il coinvolgimento delle competenti strutture di business.

IL PROGETTO SAMORIN

Fra questi, merita particolare attenzione un’iniziativa di respiro internazionale, il “Progetto Samorin”, nato nel Comitato Territoriale Vicenza, su impulso del suo Presidente Massimo Calearo, con l’intervento della locale Associazione Industriale - da egli stesso presieduta - primo caso in Italia di accordo tra un’associazione imprenditoriale e una municipalità straniera. Infatti, allo scopo di favorire la competitività del Distretto della meccatronica, che può avvalersi di notevoli agevolazioni finanziarie derivanti dal processo di allargamento dell’Unione Europea, il Consorzio delle aziende vicentine aderenti al progetto ha realizzato un parco industriale e tecnologico nel comune di Samorin in Slovacchia.

Il Distretto, in cui attualmente sono insediate 15 aziende italiane, offre un centro di formazione permanente, un ufficio delle associazioni industriali al servizio delle imprese che vi operano, uno sportello unico

I Comitati Territoriali in Italia (SEGUE)

amministrativo. È presente inoltre una filiale UnibanKa A.S. ed è in fase di realizzazione un Centro Servizi per le imprese con un *Cross Border Desk*.

IL PROGETTO NORD OVEST

Altrettanto rilievo meritano anche alcuni progetti realizzati in collaborazione tra più Comitati. Per esempio, dalla sinergia tra i Comitati Alessandria-Asti-Cuneo; Pedemontana Lombarda; Torino-Canavese e Valle d'Aosta è nato il "Progetto Nord Ovest", articolato in una pluralità di iniziative di ricerca e di confronto-dibattito. Il progetto, finalizzato ad accompagnare e promuovere una cultura di multipolarismo riferita a quest'area del Paese, ha affrontato il tema dei beni collettivi per la competitività economica, individuando le caratteristiche distintive del modello produttivo del territorio, i fattori che possono incentivare una cooperazione tra le diverse entità locali (con particolare attenzione alle potenzialità del sistema portuale ligure) e la questione di un'identità culturale comune.

SVILUPPO TERRITORIALE E AMBIENTALE DELL'ARCO ALPINO

Un altro fattore di sinergia tra diversi Comitati è stato il tema dello sviluppo territoriale e ambientale, che da ovest, con la Valle d'Aosta, fino a est, con il Friuli Venezia Giulia ha interessato i sette comitati dell'Arco Alpino (Valle d'Aosta; Torino-Canavese, Alessandria-Asti-Cuneo; Pedemontana Lombarda, Trento-Bolzano; Udine-Pordenone; Trieste-Gorizia). L'analisi delle aree alpine ha evidenziato quadri nuovi ed aspetti inesplorati. Particolare attenzione è stata riservata alla questione dell'ospitalità. Diverse le indagini condotte, rispettose delle specificità dei luoghi, ma univoca la consapevolezza di fondo: la valorizzazione del "capitale naturale" è una risorsa di importanza capitale per il futuro sviluppo dell'intera area, da affrontare affidandosi non alla vivacità di iniziative individuali, ma ad una cultura condivisa della programmazione. L'argomento, ha suscitato l'interesse di altri Comitati del Nord e del Centro Italia in una sorta di "fertilizzazione

trasversale", facendo nascere gruppi di lavoro che hanno realizzato, in collaborazione con Università ed esperti del territorio, studi, ricerche e indagini per approfondire le tante declinazioni della filiera turistica. È il caso dei Comitati Territoriali Vicenza, Umbria e Roma che, attraverso un lavoro di monitoraggio e osservazione delle peculiarità locali del fenomeno, si propongono di individuare una possibile strategia di sostegno, da parte delle diverse entità del Gruppo UniCredit a questo importante settore, da sempre fondamentale per l'economia italiana.

INFRASTRUTTURE IN ROMA

Il tema delle infrastrutture è stato, invece, oggetto delle attività del Comitato Roma che, congiuntamente con la Camera di Commercio della capitale, ha promosso il progetto "Master plan delle grandi opere" supportato da uno studio realizzato dal Censis che ha evidenziato i piani infrastrutturali dell'area romana esistenti e in corso di programmazione nei prossimi anni, individuando quelli prioritari, al fine di studiare strumenti e formule di finanziamento adeguate.

INTEGRAZIONE E COESIONE SOCIALE

E ancora, il tema, sempre più attuale, dell'integrazione e della coesione sociale ha interessato il Comitato Modena-Parma-Piacenza-Reggio Emilia che ha promosso un progetto di ricerca, realizzato in collaborazione con il Consorzio A.A.ster, per censire ed accompagnare le iniziative poste in atto nella

provincia modenese in materia abitativa, per far fronte sia a temi derivanti dall'impatto del fenomeno migratorio sulle comunità locali, sia a temi legati ai percorsi di inserimento nel circuito scolastico e della formazione dei soggetti migranti.

Eventi

L'importante ruolo di "cerniera" con i territori attribuito ai Comitati, comporta l'esigenza di dare evidenza e risonanza esterna ai progetti da questi realizzati.

A questo scopo sono organizzati eventi e convegni, con la presenza di studiosi di alto profilo e la testimonianza di importanti rappresentanti del mondo economico, delle istituzioni, dell'Università e del volontariato, nonché di interlocutori chiave del territorio.

L'esperienza sin qui maturata, ha evidenziato l'utilità e l'efficacia di questi momenti pubblici di riflessione che hanno consentito di sviluppare tra i Comitati scambi di esperienze dentro la rete territoriale, aumentandone la "visibilità" e, di conseguenza, la percezione di utilità sul territorio ed il prestigio dei loro componenti.

Il programma del 2007 è stato particolarmente ricco di occasioni di confronto e dibattito, sia a livello locale, sia di "area vasta" riguardanti le tematiche sulle quali i Comitati hanno focalizzato la loro attività progettuale.

Comitati Territoriali	
TIPI DI PROGETTI 2007	NUMERI
Corporate Social Responsibility	3
Coesione Sociale - Immigrazione	20
Imprese - Innovazione	15
Imprese - Internazionalizzazione	6
Imprese - Continuità	2
Infrastrutture - Logistica	3
Ricerca di Settore	6
Sviluppo Territoriale - Ambiente - Agricoltura	23
Turismo	6

Gli eventi realizzati nell'anno, dettagliati nella tavola che segue, hanno avuto ampia risonanza da parte dei media locali e nazionali che hanno, in questo modo, testimoniato presso l'opinione pubblica il legame del Gruppo con i territori.

LA CAMPIONARIA DELLE QUALITÀ ITALIANE

La validità della nostra strategia competitiva sul territorio ha avuto nel 2007 un importante momento di conferma, attraverso la partecipazione del Gruppo, nel doppio ruolo di

espositore e main sponsor, alla manifestazione *"La Campionaria delle Qualità Italiane"* svoltasi presso il polo fieristico Rho-Pero dal 22 al 24 novembre. Una fiera-evento, nata dall'accordo tra Fondazione Symbola, Fiera Milano ed Expects, in cui si sono raccontate le

16 marzo, Vicenza	"Un'alleanza per la continuità di impresa. Sviluppare la collaborazione tra aziende, banche e professionisti a sostegno e sviluppo del capitale imprenditoriale"
16 marzo, Trento	"Trentino dal turismo un nuovo impulso allo sviluppo. Quale contributo dalle banche e dalla finanza"
13 aprile, Genova	"Passaggio a nord ovest Imprese, Territori e Banche una rete per l'Europa"
24 maggio, Bolzano	"UniCredit Desk Bolzano-Innsbruck-Trento (Conferenza Stampa di presentazione)"
31 maggio, Milano	"Famiglia Spa - Convivenza generazionale e longevità d'impresa"
3 luglio, Mantova	"Banca e Agricoltura - Energia, ambiente e territorio"
9 luglio, Bard (AO)	"La piattaforma alpina tra capitalismo delle reti e sviluppo locale"
19 luglio, Bevagna (PG)	"Le reti di territorio. I Comitati Locali UniCredit e la soft economy"
28 settembre, Ancona	"Finanza, imprese e centri di ricerca" (Conferenza Stampa di presentazione)"
5 ottobre, Bergamo	"Verso la piattaforma biomedica di Bergamo e Brescia. Un percorso possibile per l'evoluzione dei distretti industriali"
24 ottobre, Roma	"RES Romani e solidali" (Conferenza Stampa di presentazione)"
24 ottobre, Codroipo (UD)	"Il mare della Mitteleuropa e le risorse dei territori. Il ruolo della Banca a sostegno dell'offerta turistica e della filiera dell'ospitalità"
26 ottobre, Brescia	"Brescia tra innovazione e cambiamento: il nuovo rapporto banca-impresa"
9 novembre, Bolzano	"Le piccole e medie imprese locali e le sfide dell'Europa allargata ad est. Il supporto istituzionale e delle banche"
14 novembre, Treviso	"il territorio come sistema ospitale. Il ruolo della banca a sostegno della filiera turistica"
19 novembre, Milano	"La campionaria delle qualità italiane" (Conferenza Stampa di presentazione)"
21 novembre, Roma	"Il piano delle grandi opere infrastrutturali dell'area romana. Prospettive di sviluppo e opportunità di finanziamento"
23 novembre, Rho-Pero	"Responsabilità e territorio: esperienze a confronto"
27 novembre, Modena	"Migrazioni: dal lavorare dentro le mura al vivere sul territorio"

I Comitati Territoriali in Italia (SEGUE)

diverse esperienze della qualità italiana: dalle produzioni manifatturiere e artigianali a quelle industriali di punta, dalla ricerca al marketing territoriale, dall'architettura e dal design al turismo, dalle nuove tecnologie alle eccellenze enologiche e agro-alimentari, dalle produzioni culturali e dall'informazione alla moda, dai servizi territoriali ai distretti, dai parchi alle innovative esperienze sociali e imprenditoriali del terzo settore.

La manifestazione di rilievo internazionale, ma di stretto legame con il territorio, rappresentato dalla presenza di quelle piattaforme territoriali e quei distretti che caratterizzano il nostro Paese e che producono valore economico, sociale e culturale, si è dimostrata una notevole occasione per confermare la nostra leadership nell'accompagnamento del *"made in Italy"*, valorizzando il nostro significativo radicamento territoriale ed insieme i vantaggi di un network paneuropeo.

Di grande rilevanza, a testimonianza del valore che il Gruppo attribuisce al mantenimento di stretti legami con il territorio, è il supporto di quelle iniziative volte ad analizzare, raccogliere e mettere in rete gli incubatori di innovazione economica e finanziaria del territorio e le nuove élites chiamate a governarne i processi di consolidamento e di crescita.

GRAND RE-TOUR: UN VIAGGIO IN ITALIA PER RACCONTARE IL BEL PAESE DEL TERZO MILLENNIO

È il caso del progetto *"Grand Re-Tour: un viaggio in Italia per raccontare il Bel Paese del terzo millennio"*, che ha riproposto in chiave contemporanea il Grand Tour, il leggendario *Voyage en Italie* che dal Cinquecento al primo Novecento è stato percorso di formazione per eccellenza degli intellettuali europei.

Il "viaggio", intrapreso già dal 2006, si è snodato in una serie di tappe territoriali da Sud a Nord attraverso le grandi capitali dell'arte e della cultura. Accanto ad una



tavola rotonda su temi spiccatamente culturali, ogni città sede di tappa del Grand Retour ha ospitato un convegno socio-economico - preceduto da un capillare lavoro di interviste a tappeto sul territorio realizzate dal Consorzio A.A.ster - che ha fatto incontrare economisti, imprenditori, personalità nazionali e locali del mondo della produzione, della finanza e del credito.

L'obiettivo è stato quello di dare una risposta agli interrogativi sul ruolo della nostra cultura, identità ed economia nazionale nei nuovi scenari mondiali, un'occasione per scattare una fotografia dell'Italia in trasformazione a partire dalla risposta *glocale* alle sfide dei cambiamenti culturali e sociali e della competitività economica.

Gli incontri del 2007 si sono svolti rispettivamente a Bologna, con il convegno *"Tra la via Emilia e la città adriatica"*; a Torino:

"Da one company town a città regione", per concludersi a Milano dove si è discusso sul tema: *"Milano città anseatica. I cinque cerchi delle forme produttive e della composizione sociale a Milano"*.

"I GIORNI DI ROMA"

Un'altra iniziativa locale sostenuta dal Gruppo nel 2007, che ha avuto rilevanza nazionale, anche per il grande successo di pubblico, è il programma culturale *"Lezioni di Storia"* sul tema *"I giorni di Roma"* promosso e organizzato da Laterza, in collaborazione con Fondazione Musica per Roma - Auditorium Parco della Musica e il Comune di Roma. All'Auditorium, 9 grandi storici hanno raccontato 9 giornate cruciali per l'Italia e per il mondo, selezionate in base alle ripercussioni che le vicende accadute in quei singoli giorni e in quel singolo luogo, Roma appunto, hanno avuto sul mondo e sul futuro di ieri, che è il nostro mondo di oggi. Come

dire, la globalizzazione è un fenomeno forse più antico di quanto non possa sembrare a prima vista.

Strumenti di comunicazione

Il successo dei Comitati deriva anche dalla capacità di mobilitare l'opinione pubblica e le Strutture aziendali intorno alle proprie iniziative. Per questo nel 2007 si sono concretizzati accordi al fine di realizzare un sistema di comunicazione strutturata e coordinata, introducendo nuovi strumenti informativi "dedicati" e gettando le basi per costruire relazioni continuative e permanenti con i media locali.

MENTELOCALE

Ha visto quindi la nascita, proprio in occasione della manifestazione "La campionaria delle Qualità Italiane", la newsletter "*Mentelocale*", mensile dedicato all'informativa sulle attività e i progetti dei Comitati ed a tutte le iniziative che testimoniano il legame del Gruppo con il territorio.

ITACA - QUADERNI DEL TERRITORIO

Sempre grande apprezzamento ha ottenuto, anche nel 2007, la rivista "Itaca - Quaderni del Territorio", ormai collaudato strumento di riferimento e connessione tra il territorio e le Banche. È una pubblicazione quadrimestrale che permette di fissare storie, analisi e dati utilizzabili in una logica di scambio e testimonianza, con l'intento di analizzare qualificanti temi strategici d'attualità per le economie locali, supportare le analisi socio-economiche con esperienze di successo e fornire al Gruppo uno strumento di sviluppo della propria "responsabilità sociale", offrendo la base per un dialogo costruttivo con le realtà territoriali e le istituzioni locali.

Allo scopo di renderla disponibile all'intera comunità, è in programma la sua edizione anche sul sito web in formato elettronico.

Consolidare localmente una forte reputazione

L'esperienza dei Comitati ha permesso al Gruppo di costruire e consolidare a livello locale una forte reputazione, con impatti estremamente positivi in termini di opportunità di business e di relazioni istituzionali. È quindi necessario alimentare ulteriormente questo "circolo virtuoso", individuando e sviluppando quelle strategie di consenso territoriale affinché si percepisca la presenza di un Gruppo a forte proiezione internazionale e soprattutto di una Banca radicata sul territorio e pronto a "ridisegnare" un nuovo modello di sviluppo e un confronto aperto con i principali interlocutori locali.

Rafforzare il nostro network

A seguito dell'operazione di integrazione, prima con HVB e nel corso dell'anno con Capitalia, è in corso un approfondimento per un progetto di radicamento territoriale anche in altre realtà locali ed internazionali. Proprio perché lo "spazio di posizione" del Gruppo è divenuto sempre più globale, diventa estremamente importante che lo "spazio di rappresentazione" diventi sempre più locale.

Da qui l'esigenza di rafforzare, espandere la rete dei Comitati e riflettere su come questa esperienza di rapporto con il territorio nata, ovviamente, nella specificità italiana che ha nel capitalismo di territorio un fattore competitivo, possa anche essere presa a modello per altre aree del perimetro di azione del Gruppo. Da punto di vista "nazionale" i target della nuova fase di radicamento territoriale prevedono:

- avviamento del terzo mandato biennale dei Comitati e riorganizzazione dei rispettivi territori di riferimento (geocomunità);
- insediamento di ulteriori Comitati già pianificati;

- ulteriore focalizzazione su progetti di alto valore aggiunto, trasversali a più Comitati, orientandosi verso una logica di area più vasta e mobilitando, con ancora maggior incisività, capacità e specializzazione delle Banche sul territorio.

Arte e cultura

Le Banche confluite nel Gruppo vantano una tradizione ultracentenaria nella valorizzazione delle espressioni artistico-culturali dei contesti in cui operano: UniCredit ha scelto di continuare e rinnovare tale impegno promuovendo l'identità Europea e salvaguardando il valore della diversità culturale.

L'Arte ha il potere di valicare i confini e mette in comunicazione le persone: *"Art Talks"*, *"Art Brings People together"* sono i nostri claim. La cultura favorisce inoltre la produzione e circolazione di idee ed è quindi fattore chiave per l'innovazione.

In UniCredit l'impegno verso l'arte è elemento integrante della cultura aziendale e riflette

il nostro approccio alle relazioni con clienti e dipendenti, come il nostro senso di responsabilità verso la società.

Crediamo che una comunità culturalmente vitale sia preconditione per uno sviluppo sociale ed economico sostenibile.

La Collezione d'Arte del Gruppo UniCredit

La collezione è un grande asset, da preservare e valorizzare, ma in primo luogo è un patrimonio di identità.

Il patrimonio artistico di UniCredit si distingue per la sua diversità, la sua ricchezza e la sua

rilevanza storica, con opere che provengono dall'Italia, dall'Austria, dalla Germania e da tutti gli altri paesi in cui opera UniCredit. La raccolta presenta oltre 50.000 opere che spaziano dai manufatti preistorici della Mesopotamia ai capolavori dei grandi maestri del passato come Canaletto e Carracci. La collezione comprende Klein, Léger, Beuys, Cragg, Christo, Richter e Baselitz. Una posizione particolare occupano le fotografie storiche e contemporanee (circa 4.000 esemplari).

La collezione è vitale. Le opere vengono concesse per mostre pubbliche e sono presentate nelle sedi del Gruppo con la rassegna *Sharing Passions* per condividere con i dipendenti e gli stakeholder, la politica culturale del Gruppo.



La collezione viaggia in Europa. *Spazio Milano*, il contenitore culturale dell'Agenzia di UniCredit Banca di Piazza Cordusio ha ospitato la mostra fotografica *Cityscapes*, con opere provenienti da HypoVereinsbank. L'Istituto di Cultura di Monaco presenta costantemente esposizioni dalla collezione italiana. La fotografia italiana è stata protagonista alla fiera internazionale Paris Photo, nonché presso le nostre filiali di Londra, Bruxelles e Parigi. Il quartier generale di Monaco di Baviera ha programmato diverse mostre: *Gerhard Richter*, dalla collezione HVB, *Reale Sensationen - Junge Kunst aus Bulgarien und Rumänien*. Bank Austria ha esposto a Vienna le recenti acquisizioni in *Wann immer vorerst*.

Nel 2007 abbiamo allestito in totale 36 mostre. Le informazioni sul nostro programma sono sul sito www.unicreditgroup.eu dove è inoltre possibile visitare mostre virtuali ed avere informazioni (bottoni "Entra" del banner "UniCredit & l'Arte").

Collezionare e creare partnership

Il programma di acquisizioni del Gruppo è condotto da una commissione scientifica e rientra in un progetto strategico varato nel 2004: *UniCredit & l'Arte*.

Il progetto ha l'obiettivo di promuovere in Europa i talenti nelle arti visive, nella musica, nel teatro e nella letteratura, attraverso la creazione di una piattaforma di scambio, con cui costruire e condividere valore, e una pluralità di partnership di lungo termine con la scena dell'arte - in primis con la DARC (Direzione Arti e Architettura del Ministero dei Beni culturali) e con: Istituzioni, Amministrazioni locali, Università, Accademie, Musei, Artisti, Associazioni dei Galleristi, Case d'asta, Case editrici, Spazi indipendenti, Collezionisti, Critici, Festival, Fiere.

L'impegno è reso tangibile anche dalla creazione di una giovane collezione, che aggiorna il patrimonio storico, attraverso acquisizioni, committenze e finanziamento di progetti a giovani artisti, in gran parte in collaborazione con musei. A titolo di esempio si cita l'operazione effettuata in occasione della 52ma Biennale di Venezia, con la quale abbiamo contribuito a finanziare la produzione dell'opera *Democracy* di Francesco Vezzoli, in mostra al nuovo Padiglione Italiano, presentata successivamente alla Pinakothek der Moderne di Monaco di Baviera. L'opera sarà concessa in comodato a lungo termine al Museo MAXXI di Roma.

Il progetto, ora esteso a livello europeo, ha coinvolto in Italia oltre 95 artisti con oltre 700 opere.

Pier Luigi Sacco, Professore di Economia Culturale e Capo del Dipartimento di Arte e Design dell'Università IUAV di Venezia, ha svolto una recente ricerca su "UniCredit & l'Arte", sottolineando la politica orientata alla comunità locale, valorizzata in una dimensione internazionale; la azioni di sistema che esulano da iniziative tattiche; l'orientamento verso la sperimentazione e le nuove prospettive; il focus verso artisti promettenti, ancora poco conosciuti; l'enfasi sulla condivisione di valore con gli stakeholder, in primis i dipendenti, anche attraverso programmi di art-based learning.

Alcuni esempi delle iniziative e delle partnership intraprese nell'ambito del progetto UniCredit & l'Arte sono:

BA-CA Kunstforum, Vienna: lo spazio espositivo più prestigioso dell'Austria per le mostre di arte classica, moderna e contemporanea ospita ogni anno circa 300.000 visitatori ed è supportato da Bank Austria Creditanstalt. I preziosi spazi espositivi resi possibili da Bank Austria Creditanstalt, in collaborazione con Kulturkontakt Austria, offrono ai giovani artisti provenienti dall'Europa centrale e orientale una

cornice prestigiosa in cui allestire le proprie opere.

Centro Culturale YAPI Kredi, Istanbul: il centro culturale è motivo di orgoglio per tutta la Turchia. Nel 2008 la Casa Editrice d'arte Yapi Kredi Kültür Sanat Yayıncılık A.Ş. (YKY - Yapi Kredi Culture Art Publishing) celebrerà il proprio sessantesimo anniversario.

Kunsthalle der HYPO-Kulturstiftung, Monaco: HypoVereins ha fondato e continua tuttora a sostenere questo spazio espositivo a Monaco, che vanta 350.000 visitatori l'anno e che nel 2005 ha festeggiato il raggiungimento di 6 milioni di visitatori.

Castello di Rivoli, Museo d'Arte Contemporanea (Torino): è il principale museo di arte contemporanea d'Italia e il Gruppo UniCredit è l'unica società presente nel Consiglio di Amministrazione del museo. Il dipartimento educazione del museo è uno dei più innovativi e riconosciuti a livello Europeo.

MAMbo, Bologna: Il Gruppo ha varato con il museo, inaugurato a maggio 2007, un programma triennale di produzione di progetti di artisti italiani, destinati a grandi appuntamenti internazionali. Le opere, entrano a far parte della collezione del museo per pubblica fruizione e scambi internazionali.

Fondazione Arnaldo Pomodoro, Milano: il Gruppo UniCredit ha accompagnato la Fondazione sin dal 2005, data dell'apertura dei nuovi spazi ristrutturati da Cerri in un'area di archeologia post-industriale. La missione della Fondazione, istituita dal Maestro, è la divulgazione della scultura, la promozione dei giovani artisti in questa disciplina e del dialogo interdisciplinare dei diversi linguaggi della contemporaneità.

Arte e cultura (SEGUE)

L'Esperienza dell'Arte: Art brings people together

L'Esperienza dell'Arte attiva le potenzialità degli individui e favorisce le dinamiche relazionali.

Per questa ragione nel presente documento, e sul Bilancio Consolidato del Gruppo, abbiamo focalizzato la nostra attenzione su immagini che provengono dalle esperienze collettive con l'arte realizzate dai nostri musei partner, in primis il Dipartimento di Educazione del Castello di Rivoli, Museo di Arte contemporanea.

Queste iniziative che hanno coinvolto migliaia di persone testimoniano l'importanza che il Gruppo UniCredit attribuisce alla promozione del dialogo attivo e partecipativo con le comunità in cui il Gruppo opera.

Gli eventi che vedete rappresentati hanno coinvolto migliaia di persone di ogni età in un "pensare con le mani" gioioso, nelle piazze delle città e nei musei.

L'Arte apre gli orizzonti, mette in contatto le persone, mobilita le loro energie verso la condivisione di idee e valori, le rende capaci di abbracciare le differenze.

Tra le varie azioni del 2007 legate all'Esperienza dell'Arte segnaliamo:

l'UniCredit Art Day che, organizzato in ottobre, ha coinvolto oltre 3000 colleghi con le loro famiglie in una giornata di fruizione privilegiata di oltre 27 musei in Italia, Germania, Austria, Turchia e Croazia;

Art-Based Learning, speciale programma di formazione che consente ai manager di UniCredit di incontrare artisti, collezionisti e direttori di musei per stimolare approcci creativi e imprenditoriali al lavoro e alla vita.

Arte in Piazza: l'happening creativo realizzato dai musei partner del Gruppo a Bologna in



Piazza Maggiore, per tutta la comunità, che ha coinvolto oltre 3500 persone.

Acrobazie: UniCredit coinvolge da tre anni i giovani artisti in una collaborazione con il laboratorio artistico del Centro di riabilitazione psichiatrica di San Colombano al Lambro, Milano, a sottolineare il ruolo relazionale dell'arte. Parallelamente a *Acrobazie* cresce la collezione di arte Outsider del Gruppo.

Una passione per la musica e per la letteratura

La musica è uno dei pilastri del nostro impegno verso la cultura. Come per l'arte, anche per la musica e per la letteratura la nostra attenzione è rivolta ai giovani talenti, supportandoli con premi e borse di studio.

HVB supporta l'HVB *Europakonzert* in collaborazione con l'*Orchestra Giovanile dell'Unione Europea*; il premio l'Artista

dell'Anno per musicisti, creato da Bank Austria in collaborazione con *Jeunesse*.

Siamo inoltre coinvolti in altri prestigiosi eventi a livello internazionale come i festival di Bayreuth, Monaco di Baviera e Salisburgo.

HVB promuove eventi regionali come il Festspiele di Rheingau, Passau e Würzburg e il Festival di Richard Strauss.

Collaboriamo con la Filarmonica della Scala, l'Arena di Verona, l'Orchestra Filarmonica del '900 di Torino e con l'Orchestra Filarmonica di Vienna. I concerti di musica colta e l'opera lirica coinvolgono gli appassionati, ma avvicinano anche le nuove generazioni a una forma d'arte che rischia di restare esclusa nei percorsi formativi ed esperienziali giovanili.

Borse di studio, programmi accademici e di ricerca, premi e concorsi

Numerosi e importanti sono i programmi rivolti a promuovere i giovani talenti oltre che nel campo della musica, nell'arte e nella letteratura, tra i quali ricordiamo le iniziative di BA-CA. *Il Georg Eisler Prize* - premio biennale rivolto a giovani artisti austriaci, operanti nelle arti visive; il corso a Trenta, in Slovenia per giovani virtuosi realizzato con la Filarmonica di Vienna; lo *Jugend Kulturell Competition* di HVB - per giovani compositori di musica classica in Germania; *Il Premio Letterario dell'Europa dell'Est* - istituito nel 2005, è stato il primo premio unico nel suo genere, ed è rivolto a tutti i paesi CEE nei quali opera UniCredit. È uno dei maggiori progetti transnazionali per scrittori in erba, lanciato in collaborazione con KulturKontart Austria e la Casa Editrice Wieser. Il Gruppo attraverso UniCredit Private Banking e in collaborazione con la Fondazione Giovanni Agnelli ha istituito le prime Borse di Ricerca Europea in economia dell'arte contemporanea, giunte alla quarta edizione.

Ricerca e relazioni istituzionali

Il Gruppo UniCredit è consapevole del fatto che le idee innovative debbano avere radici in una solida ricerca ed essere attentamente esaminate da esperti esterni e istituti competenti. Da questa consapevolezza muove il nostro impegno e la nostra partecipazione a numerosi progetti di ricerca ed eventi istituzionali.

Questo capitolo presenta in dettaglio le attività di ricerca che portiamo avanti su tematiche di carattere sociale e le iniziative che si inseriscono nell'ambito delle relazioni istituzionali.

Iniziative sui temi fondamentali per le nostre comunità

Nel 2007 il Dipartimento Research and Competitors Benchmarking della nostra Divisione Retail ha coordinato tre progetti socio-economici incentrati su povertà, agricoltura e commercio. UBI e l'Università Bocconi sono tuttora impegnate in attività di ricerca in materia di dinamiche economiche regionali e locali.

FARI PUNTATI SULLA POVERTÀ

L'Istituto Italiano di Statistica (ISTAT) e la Banca d'Italia concordano nel sostenere che non vi siano prove evidenti di un aumento della povertà in Italia, mentre in realtà molte famiglie italiane mostrano chiari segni di un progressivo impoverimento. Un'analisi da noi condotta ha evidenziato tale fenomeno, andando ad indagare in particolare la realtà dei segmenti sociali spesso considerati "categorie a rischio" (ovvero immigrati, anziani, giovani e impiegati) e le reali dinamiche salariali.

ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE SU QUESTIONI INERENTI IL SETTORE AGRICOLO

L'attenzione al settore agricolo ci ha spinto a condurre una ricerca sulla situazione attuale e futura dell'agricoltura italiana. Il progetto si è concentrato sulle riforme messe in atto in ambito europeo della Politica Agricola Comune

(PAC) e sulla rilevanza della sostenibilità ambientale. Dalla ricerca è emerso il ruolo determinante svolto dai sistemi agricoli manuali e dai coltivatori nella tutela dell'ambiente e nelle produzioni casearie di alta qualità. La riforma PAC sta determinando per gli agricoltori una riduzione delle sovvenzioni e forti incentivi ad operare secondo le regole di mercato.

I risultati della ricerca sono stati messi a disposizione dei dipendenti di filiale, grazie a un portale creato appositamente con la funzione di ampliare il dibattito incentrato sulle tematiche inerenti il settore agricolo e sensibilizzare il personale sul tema. All'interno del portale sono contenuti anche documenti che fanno riferimento da un lato a prospettive generali e, dall'altro, a specifiche analisi di settore.

SOSTEGNO A PICCOLI IMPRENDITORI

Nel corso del 2007, nell'ambito del nostro Rapporto sulle PMI, abbiamo condotto uno studio specifico sulla condizione dei piccoli commercianti al dettaglio in Italia. I risultati della ricerca hanno evidenziato che il settore del commercio al dettaglio, riferito agli esercizi di piccole dimensioni, ha sperimentato un elevato tasso di ricambio negli ultimi dieci anni, ovvero da quando la grande distribuzione, il commercio elettronico e le riforme normative hanno radicalmente modificato lo scenario economico italiano. Sulla scorta dei risultati di tali ricerche abbiamo pensato utile presentare una serie di raccomandazioni ai piccoli imprenditori, suggerendo le vie della specializzazione, dell'innovazione e della creazione di reti quali strumenti per rimanere competitivi.

Il rapporto, intitolato "Impresa in Italia tra tradizione e innovazione. Percorsi e prospettive dei piccoli imprenditori" è stato presentato durante la manifestazione "Rapporto piccole imprese, 4° edizione" svoltasi a Roma nel dicembre 2007.

CONSEGUENZE LOCALI DELLA GLOBALIZZAZIONE

Il Gruppo UniCredit e l'Università di Bologna stanno collaborando al progetto RegiosS, che si

Ricerca e relazioni istituzionali (SEGUE)

propone di analizzare le dinamiche economiche regionali e locali italiane al fine di evidenziare analogie e differenze tra le varie realtà.

Il progetto è focalizzato sull'impatto locale esercitato dalla globalizzazione delle aziende e rappresenta un'analisi stabile in una prospettiva di breve termine cui fare immediato riferimento per la previsione di cicli e tendenze economiche. I risultati del progetto sono periodicamente pubblicati su *"Il Sole 24 Ore"*.

Ricerca condotta dalle comunità per le comunità

Nel 2007, il Comitato Territoriale di Vicenza ha condotto due studi: il primo sullo stato di degrado e abbandono di alcune porzioni di territorio prospicienti i tratti autostradali; il secondo sulla figura delle badanti. Due temi sui quali la comunità del luogo ha mostrato particolare sensibilità. All'interno dell'iniziativa il Comitato ha svolto l'importante ruolo di

conciliatore degli interessi dei settori pubblici e privati, delle istituzioni e dei ricercatori socio-economici facilitando lo sviluppo di soluzioni concrete.

NUOVA FORMA AL NOSTRO AMBIENTE

A seguito dell'attività condotta dal Comitato Territoriale di Vicenza è stato elaborato un documento in cui viene esplorata la possibilità di utilizzare le aree adiacenti le autostrade in un'ottica di recupero ambientale per la produzione di energia verde e la riprogettazione paesaggistica. Il progetto di ricerca si proponeva di sensibilizzare l'opinione pubblica e le istituzioni sul degrado di alcune aree di Vicenza. In linea con questo obiettivo si è deciso di divulgarne i risultati a Vicenza e nel territorio circostante, nonché nei comuni adiacenti ubicati lungo la tratta autostradale che collega Brescia a Padova.

MAGGIORE SENSIBILITÀ VERSO PROBLEMI NASCOSTI

Al fine di sensibilizzare la popolazione sulle problematiche socio-economiche connesse alla

presenza sempre più diffusa della figura delle badanti, il Comitato Territoriale di Vicenza ha elaborato e distribuito sul territorio vicentino uno studio ad-hoc.

Relazioni istituzionali

Il Gruppo UniCredit si è ritagliato un ruolo di prima linea nelle relazioni con le istituzioni, prefiggendosi, quale priorità, quella di sostenere e difendere il sistema finanziario da rischi potenziali derivanti dalla circolazione di informazioni imprecise. La posizione di leadership del Gruppo UniCredit su molti aspetti propri del panorama finanziario europeo, genera valore per i clienti e per gli azionisti. Per questo motivo il Gruppo UniCredit regolarmente collabora con le numerose istituzioni europee e nazionali concentrate sulle sfide proprie del settore finanziario europeo.

Al fine di consolidare le relazioni con le istituzioni, sia a livello nazionale che europeo, il Gruppo UniCredit si è fatto promotore di



Donazioni

attività di ricerca, conferenze e seminari con l'obiettivo di individuare idee innovative volte a favorire un autentico processo di integrazione pan-europea. Tra le attività che promuoviamo si annoverano l'organizzazione di forum, tavole rotonde e conferenze, in particolare:

The Venice Forum, una Conferenza internazionale organizzata ogni anno a Venezia e che vede la partecipazione di esponenti di spicco del mondo politico, economico e accademico. Il Gruppo UniCredit ha stanziato a sostegno di questo evento 810.000 euro.

Il Forum italo-turco, che si tiene regolarmente in cooperazione con i Ministeri degli Affari Esteri dei due paesi.

Due tavole rotonde a porte chiuse con legislatori ed esponenti della società civile incentrate sugli interventi possibili per incrementare il ricorso a fondi di private equity nel settore delle PMI.

Un forum sulle relazioni economiche turco-tedesche tenutosi a Monaco di Baviera, per sostenere l'avalo della Germania all'adesione della Turchia all'Unione Europea.

La pubblicazione bimestrale "east" che tratta temi economici, politici e culturali relativi all'UE e alle sue relazioni con l'Asia. A sostegno di questa pubblicazione il Gruppo UniCredit ha stanziato 510.000 euro.

Supporto al governo italiano, erogato sotto forma di analisi e studi relativi all'attuazione di politiche per giovani efficaci, (finanziamento degli studi accademici) e ad un uso innovativo dei fondi di solidarietà a sostegno delle famiglie con mutui immobiliari.

Il Gruppo UniCredit sostiene infine la **Ricerca sul ruolo dell'Italia nei paesi del Mediterraneo** per la quale ha stanziato 36.000 euro con l'obiettivo di analizzare le prospettive di approfondimento delle relazioni economiche tra l'Italia e gli altri paesi del bacino del Mediterraneo.

Il Gruppo UniCredit e tutte le banche che ne fanno parte svolgono da tempo un ruolo di prima linea nelle attività di erogazione di aiuti a favore di paesi e regioni in cui il Gruppo è attivo. Per il Gruppo UniCredit la responsabilità sociale è parte integrante delle attività quotidiane.

Il Programma *Gift Matching* è una delle molteplici iniziative che testimoniano l'impegno del Gruppo al rispetto dei propri valori e alla determinazione nel fare leva sull'impegno e la buona volontà dei propri dipendenti. È un esempio del nostro orientamento alla responsabilità sociale, una filosofia che permea tutto il Gruppo, in tutti i paesi in cui operiamo.

Il Gruppo mira a svolgere un ruolo attivo e significativo all'interno della società in cui opera. Ruolo che gli consentirà di dare un contributo decisivo a favore di un tessuto sociale solido e sano.

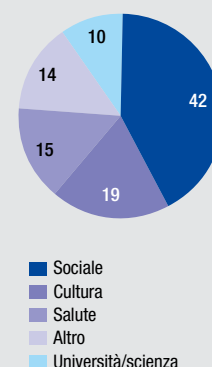
In quest'ottica i progetti di beneficenza finanziati dal Gruppo UniCredit forniscono sostegno ai bambini e ai giovani, aiuto alle persone socialmente svantaggiate e consentono la partecipazione ad attività di tutela dell'ambiente e supporto nella gestione delle calamità.

In quest'ottica si inseriscono le numerose attività di sostegno a favore di enti benefici e di progetti di ricerca in Italia, la promozione di iniziative di sostenibilità in Germania, le campagne contro la povertà in Austria, le attività di volontariato dei dipendenti in Polonia, le attività di beneficenza in Croazia, gli aiuti d'emergenza in Romania, l'assistenza per bambini con esigenze particolari e i contributi locali in Slovenia.

Il sostegno a enti di beneficenza e i progetti di ricerca in Italia

Il Gruppo UniCredit eroga in Italia vari e numerosi contributi sotto forma di donazioni. Tra le iniziative più importanti del 2007 figurano i contributi ad AIRC e CERBA

Principali donazioni del Gruppo UniCredit per categoria (%)



nell'ambito della ricerca e della scienza, al Circolo Ippico di Verona a sostegno del lavoro svolto con persone disabili, alla Lega del Filo d'Oro e le sue attività di assistenza a favore dei bambini sordociechi, nonché donazioni a numerose università in Italia a favore di progetti di ricerca.

Promozione di iniziative di sostenibilità in Germania

HVB è da anni impegnata in iniziative regionali, nazionali e internazionali, legate alla sostenibilità. Ad esempio partecipata all'iniziativa dal titolo Educazione per uno Sviluppo Sostenibile (Decennio ONU 2005-2014) ed è membro fondatore di BenE Munich, uno dei 50 centri regionali di expertise per lo sviluppo sostenibile affiliato all'Università delle Nazioni Unite.

HVB è inoltre membro del Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen, un'associazione dedicata alla gestione ambientale nell'ambito del settore finanziario e delle assicurazioni; partecipa al Forum Nachhaltige Geldanlagen, il Comitato

Donazioni (SEGUE)

per gli Investimenti Sostenibili, e all'Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management, un gruppo di lavoro per imprenditori che desiderano fare un uso oculato e parsimonioso delle risorse naturali.

A livello internazionale, HVB partecipa all'Iniziativa Finanziaria del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente ed è co-fondatrice dell'UNEP-Fi Task Force Regionale dell'Europa centrale e orientale.

Le campagne contro la povertà in Austria

Fra i numerosi progetti austriaci si segnala la campagna di "Armut tut weh" ("la povertà fa male") di Volkshilfe Österreich (l'Austria a sostegno dei popoli) e il Bank Austria Family Fund.

Attraverso alla campagna "Armut tut weh" di Volkshilfe Österreich, assistiamo i bambini affetti da malattie croniche, vittime di incidenti, bambini portatori di handicap e soprattutto, bambini svantaggiati che vivono in povertà anche in paesi ad alto reddito come l'Austria. Questa iniziativa, patrocinata dalla moglie del Presidente Federale della Repubblica d'Austria, si prefigge di erogare tempestivamente aiuti finanziari in situazioni di estrema emergenza.

Il Bank Austria Family Fund si prefigge di prestare soccorso, in modo tempestivo ed efficiente, alle famiglie austriache con figli che versano in condizioni di disagio. Il fondo è stato istituito nel 1994 ed è amministrato dalla Caritas dell'Arcidiocesi di Vienna.

Le attività di volontariato dei dipendenti in Polonia

La partecipazione alle dinamiche sociali nasce dalla consapevolezza che essere leader nel panorama finanziario polacco implica ricoprire

un ruolo importante in seno alla società in cui operiamo. La nostra collaborazione con la Grande Orchestra di Beneficenza Natalizia, la principale iniziativa di beneficenza polacca, testimonia la nostra determinazione ad un contributo concreto alla società. Il principio su cui si fonda quest'impegno si traduce all'atto pratico in una combinazione di sostegni finanziari e di partecipazione attiva dei dipendenti di Bank Pekao.

In ogni evento, decine e decine di dipendenti di Bank Pekao assumono il compito di contare e ripartire il denaro e le altre donazioni nello studio televisivo del Gran Finale, dove si trova la sede principale dell'Orchestra, e negli studi regionali. Ogni anno centinaia di colleghi sono inoltre impegnati in attività collaterali di supporto.

A partire dal 2000, circa 10.000 dipendenti di Bank Pekao hanno partecipato volontariamente alla Grande Orchestra di Beneficenza Natalizia. Il Programma *Gift Matching* prevede che Unidea raddoppi ogni euro donato all'Orchestra dai dipendenti della banca.

Iniziative di donazione in Croazia

Al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze della società, nel 1999 Zagrebačka banka ha annunciato la prima "Iniziativa sulle Donazioni". L'idea di attuare un programma sistematico di donazioni è stato poi adottato anche da altre società croate. Dal 2003 l'evento comprende una serie di attività concernenti quattro aree specifiche: attività umanitarie, bambini e giovani, patrimonio culturale e arti.

Sebbene il modello di ripartizione pubblica e trasparente delle donazioni abbia incoraggiato altre società a seguirne l'esempio, Zagrebačka banka è la prima banca ad aver attuato un programma sistematico di donazioni. L'allocazione delle donazioni vuole andare oltre la pura filantropia d'impresa. Zagrebačka sta

sostenendo la creazione di nuove reti sociali e contribuendo alla diffusione di una cultura dell'impegno civile, passo necessario per risolvere problemi sociali radicati nel tempo.

Aiuti d'urgenza in Romania

In seguito alle devastanti alluvioni che hanno colpito la Romania nel 2005 e nel 2006, UniCredit Ţiriac Bank ha prestato soccorsi e assistenza all'opera di ricostruzione di 100 case e ha donato 30.000 euro per aiuti d'emergenza a 3.500 bambini che avevano bisogno di prodotti per l'igiene e testi scolastici. Questo modello di intervento è la prova concreta di come un'azione rapida in caso di calamità possa coniugarsi con attività specificamente orientate al sostegno dell'infanzia.

Aiuti a bambini con esigenze particolari e contributi locali in Slovenia

UniCredit Bank Slovenia sostiene progetti a favore di bambini sani e bambini con esigenze particolari allo scopo di incoraggiare lo sviluppo della responsabilità sociale già in tenera età. Invece di acquistare regali per il Nuovo Anno, UniCredit Bank Slovenia dona fondi a bambini ipovedenti, dando loro computer portatili con programmi ad hoc. La banca si impegna inoltre, ad ogni inaugurazione di una nuova filiale, ad offrire sostegno alle organizzazioni umanitarie locali.

Università e borse di studio

Nel Gruppo UniCredit crediamo fermamente nel sostegno alle attività accademiche quale strumento per arricchire il dibattito pubblico e investire nel nostro futuro.

Le nostre attività di sostegno in questo senso comprendono borse di studio internazionali, concorsi di ricerca per discipline economico-finanziarie e finanziamenti alle università.

Borse di studio internazionali

Nel 2007 sono state assegnate due borse di studio post-laurea ai sensi del quinto bando di gara UniCredit in memoria di "Giovanna Crivelli". Una delle due borse di studio è stata vinta da una donna.

Le borse di studio "Giovanna Crivelli" vengono assegnate a laureati che intendono proseguire la ricerca teorica ed empirica nel campo dell'economia politica e dell'economia dei mercati finanziari.

Le borse comportano l'iscrizione e l'obbligo di frequenza presso un'università straniera. Il programma di studi scelto dal candidato deve essere in linea con gli studi svolti in precedenza. Le borse di studio post-laurea si riferiscono all'anno accademico standard della durata di nove mesi e sono rinnovabili. Nel 2007 è stato indetto il sesto bando di gara. La scadenza per la presentazione delle domande era il 31 ottobre 2007 e le due borse di studio da 25.000 euro, che non comprendono le spese universitarie che restano a carico di UniCredit, sono state assegnate a gennaio 2008. La

tabella in basso mostra i dati relativi ai sei bandi di gara indetti sino ad oggi.

Tutte le domande e la documentazione allegata, come la tesi di laurea e il libretto universitario, sono valutate da una commissione composta da sette docenti universitari.

Una nuova borsa di studio post-laurea nel campo della responsabilità sociale d'impresa

Nel 2005, è stata aggiunta una nuova borsa di studio post-laurea alla lista delle borse di studio gestite dal Gruppo UniCredit. Questo bando di gara intende favorire e promuovere, nel quadro della responsabilità sociale d'impresa l'attività di ricerca, con il chiaro obiettivo di stimolare il "rientro di cervelli" in Italia; la gara ha quindi lo scopo di finanziare gli studiosi che tornano nel nostro paese.

Nel primo anno del bando di gara, il vincitore è stato un ricercatore italiano rientrato dalla Spagna per continuare i propri studi all'Università Tor Vergata di Roma. Il sussidio assegnato dal Gruppo UniCredit ammontava a 50.000 euro per anno accademico.

Finanziamento alle università

Il Gruppo UniCredit sostiene l'istruzione e la ricerca presso svariati istituti. Nel 2007, ad

esempio, abbiamo sponsorizzato centri di ricerca e istituito borse di studio in 24 diverse università in Austria. La nostra collaborazione più importante è stata con la Facoltà di Economia e Commercio di Vienna, dove abbiamo contribuito con 134.000 euro l'anno per tre anni alla sponsorizzazione del Circolo Studentesco CEE UniCredit. Ulteriori 97.000 euro sono stati destinati per il 2008 allo studio della matematica finanziaria avanzata e della finanza strutturata presso lo stesso istituto. Altri importanti contributi sono stati dati all'Università di Vienna, alla Facoltà di Medicina di Graz, all'Università di Graz, all'Università di Salisburgo, all'Università Leopold Franzens di Innsbruck, all'Università di Scienze Applicate alle Banche e alla Finanza, all'Università Tecnologica di Vienna e all'Università Johannes Kepler di Linz, dove abbiamo sponsorizzato la fondazione del nuovo Istituto di Ricerca per le Banche e la Finanza.

Altri contributi importanti sono stati destinati all'Università di Treviri, l'Università di Colonia, la Clinica Universitaria Munich-Grosshadern e l'Università Ludwig Maximilian di Monaco di Baviera.

Abbiamo stretto un legame particolarmente forte con l'Università di Studi Tecnici di Monaco di Baviera. Presso la sua rinomata School of Business Administration, abbiamo istituito la sponsorizzazione a lungo termine dell'HVB-Institute for Mathematical Finance. Nel corso di un decennio che si concluderà nel 2012, HypoVereinsbank avrà contribuito con oltre 5 milioni di euro al bilancio operativo dell'Istituto. Tra le ambizioni coltivate da UniCredit vi era l'istituzione di un corso di laurea in Responsabilità Sociale d'Impresa pensata per tutti gli studenti universitari che desiderassero intraprendere il proprio percorso professionale nella mbito del business. A tal fine nel 2003 abbiamo creato una "Cattedra UniCredit sull'etica economica e responsabilità sociale d'impresa" presso l'Università di Trento.

Il percorso di laurea è inoltre integrato e coadiuvato da due centri di ricerca: l'"Osservatorio per le decisioni etiche, razionali e la responsabilità sociale d'impresa" e l'"Osservatorio per la responsabilità sociale d'impresa".

Borse di studio "Giovanna Crivelli"

ANNO DEL BANDO DI GARA	NUMERO DI DOMANDE	DOMANDE PRESENTATE DA DONNE	ANNO ACCADEMICO
2003	89	45	2003/2004
2004	103	57	2004/2005
2005	73	40	2005/2006
2006	51	25	2006/2007
2007	36	14	2007/2008
2008	57	25	2008/2009

Fondazione Unidea

Unidea è una fondazione non profit, creata nel marzo 2003, per contribuire a promuovere e a testimoniare i valori e i principi del Gruppo

UniCredit. Unidea è interamente finanziata dal Gruppo UniCredit ed è un'entità legale indipendente dotata di un proprio Consiglio di

Amministrazione composto da personalità di spicco della cultura e della società civile.

Consiglio di Amministrazione

Presidente	Paola Pierri	
Vice Presidenti	Marc Beckers	Gruppo UniCredit - Head of Group Identity and Communication
	Salvatore Piazzola	Gruppo UniCredit - Head of Human Resources Department
Consiglieri	Roberto Bertazzoni	Smeg Spa - Presidente
	Giuseppe De Rita	Fondazione Censis - Segretario Generale
	Marco Gaudiomonti	Uilca - Segretario Nazionale
	Severino Salvemini	Università Bocconi, Scuola di Direzione Aziendale, Milano - Presidente
	Chiara Saraceno	Università di Torino, Facoltà di Scienze Politiche - Professore Ordinario di Sociologia della Famiglia
	Jean-Léonard Touadi	Comune di Roma - Assessore alle politiche giovanili, ai rapporti con le Università e alla sicurezza
	Don Gianni Zappa	Diocesi di Milano - Moderator Curiae
Segretario Generale	Paolo Cocchi	

Unidea è una fondazione *acting* caratterizzata da una propria strategia di intervento e dall'impegno a realizzare direttamente i propri progetti. Le sue iniziative sono volte a promuovere la cultura del volontariato, dell'impegno civile e della donazione, che sempre di più deve essere professionale, consapevole e motivante. Unidea si pone, inoltre, quale ponte tra i Colleghi del Gruppo UniCredit - interessati e desiderosi di indirizzare le proprie energie e le proprie competenze attraverso un coinvolgimento diretto - e i bisogni delle comunità di riferimento.

Unidea è impegnata nell'approfondimento dei temi dell'economia sociale, con particolare attenzione al significato della filantropia di impresa e, più in generale, della relazione tra *for profit* e non profit. Nello stesso filone di approfondimento, si inserisce, altresì, l'attenzione rivolta all'impresa sociale, anche attraverso il mondo della cooperazione sociale.

Nel corso del 2007, Unidea ha proseguito o avviato progetti e attività in Africa Sub-Sahariana (Benin e Burkina Faso), nei paesi dell'Europa Centrale e Orientale, in Austria, Germania e Italia.

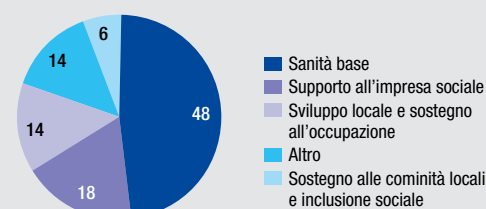
Nei confronti dei Dipendenti del Gruppo UniCredit, la Fondazione ha rinnovato o realizzato *ex-novo* Programmi di Employee Community Involvement (ECI).

La ripartizione dei fondi nell'esercizio 2007

Ripartizione complessiva dei fondi (%)



Progetti: ripartizione delle erogazioni per settore d'intervento (%)



Nel 2007, Unidea ha ricevuto dal Gruppo UniCredit, per la propria attività istituzionale, fondi per € 10 milioni.

I Progetti in Africa

La scelta di Unidea di operare in Africa Sub-Sahariana attraverso l'ideazione e implementazione di progetti socio-sanitari testimonia una precisa volontà di affrontare queste tematiche proprio in quelle regioni in cui esse si presentano con maggiore complessità.

I progetti di Unidea propongono un approccio multisettoriale, con azioni destinate al miglioramento delle infrastrutture della sanità

pubblica e all'estensione della copertura dei servizi sanitari essenziali, accompagnate da interventi per favorire l'accesso ai servizi sanitari attraverso il miglioramento delle condizioni sociali ed economiche della popolazione locale.

Le iniziative della Fondazione si concentrano nelle aree rurali del Benin e del Burkina Faso.

IL PROGETTO "TATA SOMBA"

- Paese: Benin
- Regione: Benin settentrionale, Dipartimento di Atakora, Distretto di Tanguiéta
- Durata: 1 gennaio 2005 - 31 dicembre 2010

L'obiettivo generale del Progetto è di contribuire al miglioramento della salute

di base delle popolazioni del dipartimento dell'Atakora, nel nord-ovest del Benin, e in particolare delle donne in età fertile e dei bambini da 0 a 5 anni. Il progetto è realizzato in collaborazione con le strutture organizzative della sanità pubblica del paese. Le attività mirano a rafforzare l'accesso ai servizi sanitari essenziali, soprattutto a livello periferico, attraverso un appoggio diretto alle strutture sanitarie esistenti, con un accompagnamento costante del personale locale.

Il Progetto prevede:

- la ristrutturazione di alcuni centri di salute e l'adeguamento delle attrezzature di base;
- il rafforzamento delle infrastrutture

Alcune delle attività svolte nel triennio 2005-2007

COSTRUZIONI	ATTREZZATURE	FORMAZIONE		
		CORSI	NUM.	PARTECIPANTI
Centro di salute di Coby	Attrezzature didattiche per il Distretto Sanitario	Salute - Riproduttiva	7	210
Magazzino farmaci dell'ospedale	Attrezzature medico sanitarie per i centri di salute	Gestione Strutture Sanitarie	13	441
Sala di formazione e magazzini per il Distretto Sanitario	Sistema radio per l'ambulanza dell'ospedale	Borse di studio	20	-
Centro di salute di N'Dahonta	Moto	Primary Health Care	4	575
4 alloggi stagisti per l'ospedale	Attrezzature didattiche per il Distretto Sanitario	Formazione dipartimentale: SIMR	5	157
Centro Nutrizionale di Porga	Ambulanze			
Maternità di Mamoussa	Strumenti prevenzione endemie: zanzariere			
Pozzi				

Fondazione Unidea (SEGUE)

dell'Ospedale Saint Jean de Dieu di Tanguiéta e la costruzione di alloggi per consentire l'accoglienza di personale medico motivato e qualificato;

- la formazione del personale sanitario;
- il miglioramento dell'integrazione tra l'ospedale e i centri rurali;
- l'attività rivolte alle *comunità*: campagne di sensibilizzazione, formazione degli Agenti di Salute nei villaggi, formazione dei Comitati di Gestione dei Centri Sanitari;
- il rafforzamento delle capacità gestionali delle strutture sanitarie;
- il consolidamento istituzionale dell'associazione locale AMCES (organizzazione non profit impegnata nel

rafforzamento del settore "privato-sociale" all'interno del sistema sanitario nazionale).

IL PROGETTO "AN KA HERE SSO"

- Paese: Burkina Faso
- Regione: Hauts Bassins e Cascades
- Durata: 1 gennaio 2004 - 31 dicembre 2010

"Sentieri della Salute" (An Ka Here Sso) è un progetto integrato di cooperazione sanitaria che si pone come obiettivo generale di favorire l'accesso ai servizi sanitari di base per la popolazione delle regioni di Hauts Bassins e Cascades, nel sud-ovest del Burkina Faso, attraverso il potenziamento delle infrastrutture, l'arricchimento dei servizi di base, una

maggiore accessibilità ai centri di salute e il rafforzamento della partecipazione comunitaria.

Il Progetto è realizzato in partenariato con la ONG MLAL ProgettoMondo di Verona e si compone di attività rispondenti a due funzioni principali:

1. attività che agiscono sul lato dell'offerta, volte a migliorare le prestazioni del sistema sanitario pubblico locale:
 - formazione e riqualificazione medica del personale dei centri sanitari, con una particolare attenzione alla formazione *on the job*, al fine di contribuire al miglioramento delle competenze del personale sanitario di base;



- ristrutturazioni edili per 16 centri di salute;
- forniture di attrezzature ed equipaggiamenti medici per i centri di salute stessi;
- studi e ricerche mediche e relative applicazioni;
- introduzione del curriculum di studi di epidemiologia comunitaria presso la Scuola Nazionale Infermieri;

2. attività che agiscono sul lato della domanda, volte a garantire alla popolazione una maggiore accessibilità ai servizi sanitari e la partecipazione comunitaria alla gestione delle problematiche sanitarie:
- miglioramento dell'accessibilità economica ai servizi sanitari, tramite la promozione di attività generatrici di reddito e di microcrediti;
 - campagne di educazione sanitaria;
 - epidemiologia comunitaria.

I Progetti nell'Europa Centrale e Orientale

La modalità d'intervento di Unidea in questi paesi, consolidata nel corso degli anni, si concentra sul sostegno all'occupazione giovanile attraverso la realizzazione di servizi di integrazione professionale per lavoro dipendente, servizi di sostegno allo sviluppo imprenditoriale per iniziative imprenditoriali e programmi di microcredito, privilegiando le aree rurali caratterizzate da sotto-occupazione e tendenze migratorie. Nel perseguire tali obiettivi, Unidea collabora con realtà non profit locali specializzate.

PROGETTI DI INSERIMENTO LAVORATIVO PER I GIOVANI

Il tasso di disoccupazione dei giovani nell'area CEE, pari a circa il 18%, è il più alto del mondo dopo quelli del Nordafrica e del Medio Oriente. In questi paesi, il numero dei giovani disoccupati - di età compresa tra i 18 e i 30 anni - è quasi il doppio delle rispettive medie nazionali. Le aree rurali, prive di adeguate strutture di sostegno

ALCUNE DELLE ATTIVITÀ SVOLTE NEL TRIENNIO 2005-2007

Attività sanitarie

- 443 visite di accompagnamento al personale sanitario;
- 97 operatori dei 16 centri di salute hanno usufruito della formazione *on the job*;
- 1.062 persone formate;
- 19 corsi di formazione (per un totale di 914 ore di aula);
- 14 centri di salute ristrutturati e dotati di attrezzature standard, di materiale medico, di mezzi di locomozione;
- ristrutturazione della sede della Direzione Regionale Sanitaria di Banfora e dotazione delle attrezzature;
- introduzione del ticket unico (prezzo forfetario) per le prestazioni sanitarie in due centri;
- studio epidemiologico "Paracheck®" per l'introduzione di un test rapido per la diagnosi di malaria;
- missione di fattibilità per l'introduzione dell'epidemiologia comunitaria;
- studio di fattibilità sulla possibilità di attivare un sistema di *mutuelle*.

Alfabetizzazione

- 1.776 partecipanti ai corsi di alfabetizzazione;
- 1.218 partecipanti alla formazione complementare di base;
- 532 partecipanti alla formazione tecnico-specifica;
- 20 centri di alfabetizzazione coinvolti attraverso 3 associazioni locali (Associazione Gradi, Union Dogori, Associazione Munyu);
- 20 biblioteche comunitarie create in altrettanti villaggi;
- 9 pubblicazioni/supporti didattici.

Attività generatrici di reddito

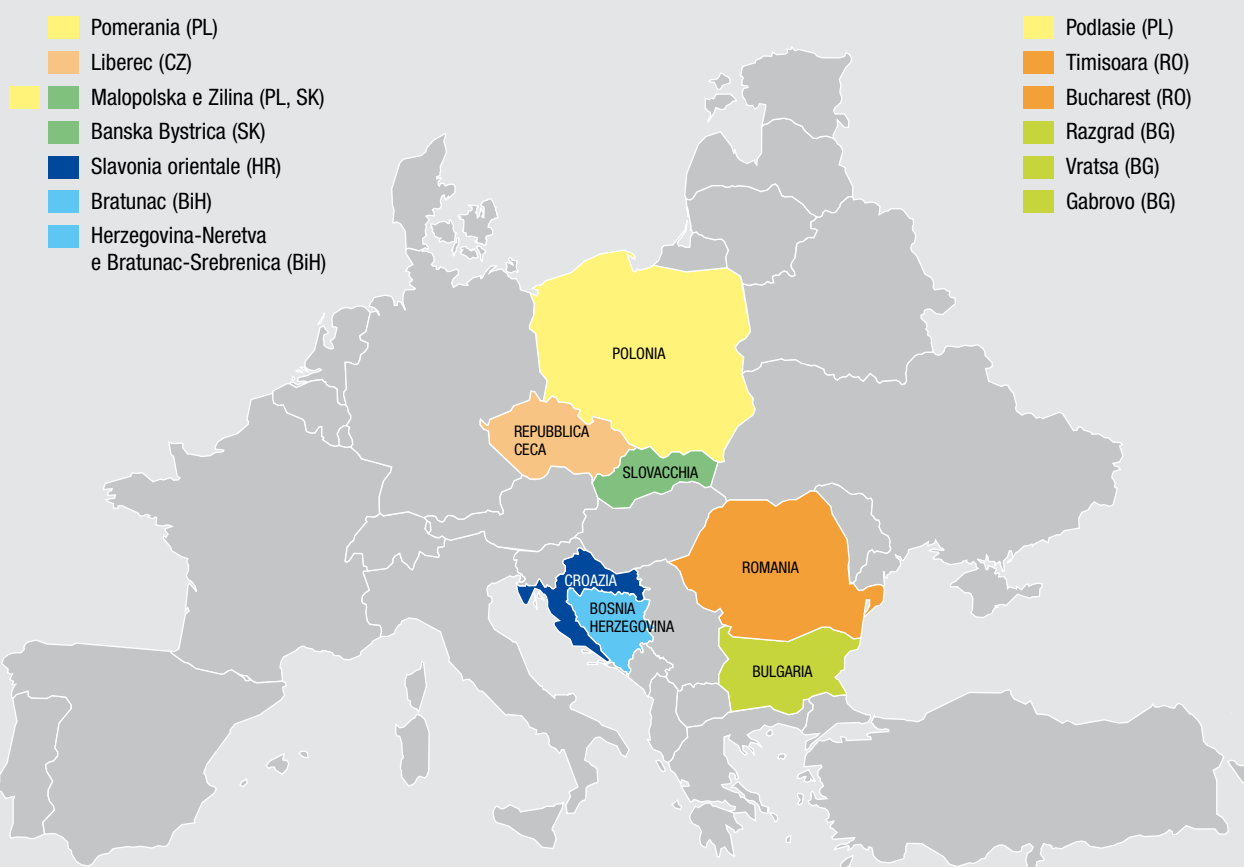
- 87 crediti erogati;
- 92 dossier trasmessi all'ente erogatore del microcredito per l'ottenimento del credito;
- 177 richieste di credito con dossier in corso di elaborazione;
- 169 richieste di credito in attesa di elaborazione del dossier di credito.

Distribuzione geografica dei progetti Unidea in Africa



Fondazione Unidea (SEGUE)

Distribuzione geografica dei progetti di Unidea in CEE



all'occupazione, sono penalizzate dalla costante emigrazione di giovani verso le grandi aree metropolitane e verso l'estero. Per tale motivo, Unidea organizza, in collaborazione con alcune associazioni non profit locali, corsi di formazione professionale, servizi di collocamento e servizi di consulenza all'occupazione.

I servizi di integrazione professionale comprendono le seguenti attività:

- formazione professionale;
- tirocini;
- intermediazione tra imprenditori e giovani disoccupati;
- supporto nella ricerca del lavoro.

I servizi di sostegno allo sviluppo imprenditoriale comprendono le seguenti attività:

- corsi motivazionali;
- corsi di formazione per *start-up*;
- erogazione di microprestiti e attività di monitoraggio delle microimprese.

Le attività di microcredito, presenti in molti dei progetti realizzati in quest'area, sono destinate a soddisfare i bisogni di investimento e/o di capitale d'esercizio e sono gestite dalle organizzazioni partner locali di Unidea. Iniziative di microcredito sono

state avviate in sei paesi: Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Polonia, Romania e Slovacchia.

I Progetti di Inserimento Lavorativo per i Giovani realizzati tra il 2004 e il 2007 nei paesi CEE hanno prodotto i seguenti risultati:

- 4.178 beneficiari;
- 1.181 posti di lavoro creati;
- 730 nuove assunzioni;
- supporto a 451 nuove microimprese con iniziative di formazione, servizi di consulenza e microcredito;
- erogazione di microprestiti per un valore di € 937.000.

PROGETTO DI INTEGRAZIONE SOCIALE E PROFESSIONALE PER DONNE MIGRANTI NEI SETTORI SANITARIO E SOCIO-ASSISTENZIALE (POLONIA)

Il progetto affronta il tema complesso delle migrazioni femminili. Nell'ultimo decennio è aumentato in modo significativo il numero di donne che emigrano autonomamente, al pari degli uomini, per cercare occupazione e non come soggetti passivi che si spostano per la necessità di un ricongiungimento familiare. In alcuni casi la donna diventa l'anello primario della catena migratoria, e si può propriamente parlare di "esodo al femminile".

Il Progetto, di durata triennale (2007-2010), è finalizzato all'integrazione nel mondo del lavoro e nella società di donne immigrate, provenienti dai paesi dell'Est Europeo, in particolare Polonia e Ucraina, relativamente alle professioni di infermiera, ausiliario socio-assistenziale e assistente familiare (badante) verso le quali si registra in Europa una domanda crescente.

Il Progetto prevede, in tutte le sue fasi, l'impiego e il rafforzamento dello strumento della cooperazione sociale, in particolare attraverso l'avvio di una partnership strutturata con il settore delle cooperative sociali in Polonia, in modo da rispondere a una emergenza reciproca nel rispetto dei diritti del lavoro e umani delle persone coinvolte e nel contesto di una cooperazione transnazionale a livello europeo.

La prima componente del Progetto è finalizzata all'integrazione professionale di donne migranti (polacche e ucraine) nei settori individuati, in Italia e ponendosi i seguenti, principali obiettivi:

- offrire un percorso di formazione (professionale e linguistica) e di inserimento lavorativo per 120 infermiere, 80 ausiliarie socio-assistenziale, 100 badanti;
- garantire azioni di supporto alla gestione di flussi regolari di lavoratrici migranti e promuovere azioni che favoriscano il processo di emersione del lavoro non regolare;

- svolgere attività di tutoraggio e consulenza per le lavoratrici migranti durante tutto il percorso di inserimento nella nuova realtà lavorativa;
- organizzare un'offerta di servizi verso le strutture sanitarie che necessitano di personale infermieristico e parainfermieristico e le famiglie che hanno bisogno di assistenza domiciliare;
- allargare a diverse regioni italiane un modello di servizio efficace sotto l'aspetto della regolarizzazione e della qualificazione di queste lavoratrici.

La seconda componente del Progetto è incentrata sul supporto al settore delle cooperative in Polonia, in cui potranno essere inserite le infermiere e le assistenti domiciliari che intendano rientrare nel loro paese. Le azioni sono concepite in modo da interessare, nel lungo termine, entrambe le sponde del percorso migratorio, partendo dal presupposto che i flussi migratori sono sempre più spesso temporanei. Per questo, l'intervento prevede tutte quelle attività necessarie affinché, nel processo di rientro e reinserimento lavorativo del migrante nel proprio paese di origine, le esperienze e le qualifiche ottenute all'estero non vadano in nessun modo disperse, bensì siano valorizzate. Perché ciò sia possibile con un grado di efficienza e sostenibilità adeguata, è necessario un percorso condiviso di formazione e scambio di esperienze tra i soggetti della cooperazione sociale polacca e la rete di imprese sociali attive sul territorio italiano. Il Progetto è svolto in collaborazione con il Consorzio Nazionale della Cooperazione di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli (CGM)

Iniziative per i dipendenti del Gruppo UniCredit

Unidea e il Gruppo UniCredit operano per realizzare un'ampia serie di iniziative che mirano a favorire la partecipazione dei Dipendenti del Gruppo ad attività e progetti di interesse sociale.

Tali iniziative includono:

- ideazione e realizzazione di progetti *ad hoc* per le società del Gruppo ("LocatForBenin" per Locat Spa, "A Si Jiwe" per UniCredit Private Banking, "Bambini di Strada – Associazione Keogoo" nell'ambito della People Survey 2008);
- servizi di consulenza alle banche del Gruppo per le componenti di filantropia, in alcuni casi collegate a iniziative tipiche dell'attività bancaria;
- organizzazione di viaggi per i Dipendenti del Gruppo UniCredit per visitare i progetti di Unidea;
- programmi pilota di Employee Volunteering;
- corsi di formazione su tematiche legate al settore non profit;
- il Gift Matching Program.

IL GIFT MATCHING PROGRAM

Attraverso il Gift Matching Program, giunto alla sua quinta edizione e nel 2007 offerto a tutti i paesi in cui è presente il Gruppo UniCredit, Unidea integra le donazioni effettuate da gruppi di dipendenti a favore di organizzazioni non profit da loro selezionate.

I dati salienti del Gift Matching Program per il 2007 sono stati:

- hanno partecipato al Programma oltre 7.600 Dipendenti del Gruppo in 17 paesi;
- oltre € 1.600.000 sono stati erogati da Unidea alle organizzazioni non profit selezionate;
- l'integrazione delle donazioni è stata pari al 100%;
- hanno beneficiato dei contributi oltre 250 diverse organizzazioni non profit.



Investitori e mercato

Comunicazioni con gli Azionisti	122
Questioni pendenti	124
Indici di sostenibilità	125

Comunicazioni con gli Azionisti

Il Gruppo UniCredit si impegna a fornire agli investitori e ai mercati informazioni rigorose, allo scopo di aiutarli a comprendere e valutare strategie e risultati.

Attribuiamo grande valore al modo in cui i mercati valutano le nostre priorità e i nostri progressi sulla strada della realizzazione di un'attività sostenibile, in grado di generare valore a lungo termine per tutti i nostri stakeholder. Siamo particolarmente orgogliosi quando il mercato riconosce le nostre prassi in materia, includendoci negli indici chiave di sostenibilità.

In tale ottica, il presente capitolo fornisce una breve presentazione delle nostre attività in queste aree e si suddivide nelle sezioni seguenti:

1. **Comunicazioni con gli azionisti**, in cui viene fornita una panoramica sintetica della distribuzione geografica delle azioni ordinarie e dei vari canali da noi usati per diffondere le informazioni agli investitori e ai mercati;
2. **Questioni pendenti** che include un'illustrazione delle questioni legate agli azionisti di minoranza di BA-CA e alla finalizzazione, da parte di BA-CA stessa, dell'acquisizione di una quota del 91,8% del capitale sociale di JSC ATF Bank;
3. **Indici di sostenibilità**, in cui è illustrato l'inserimento del Gruppo UniCredit nei maggiori indici e classifiche di sostenibilità internazionali.

Il Gruppo UniCredit informa regolarmente investitori istituzionali, analisti finanziari, broker e agenzie di rating sui risultati delle proprie strategie di gruppo e divisionali con tempestività e trasparenza.

Questa sezione fornisce dati sulla distribuzione geografica delle azioni ordinarie del Gruppo UniCredit, unitamente a una breve descrizione del modo in cui il Gruppo comunica con gli investitori e i mercati.

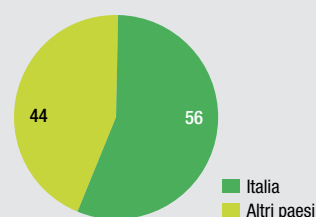
Comunicazioni con investitori e mercati

Per trasmettere le informazioni, i nostri staff di comunicazione finanziaria si servono di molteplici canali: presentazioni istituzionali, conference call, convegni di settore, roadshow, incontri one-to-one e il nostro sito web istituzionale.

OTTIMIZZAZIONE DI STRUMENTI INTERNET

Nel 2007, abbiamo consolidato il sistema di webcast per permettere alla comunità finanziaria di seguire le presentazioni live sul nostro sito web www.unicreditgroup.eu. Il sistema webcast rientra in un più ampio disegno di rafforzamento del nostro utilizzo di internet per comunicare informazioni finanziarie al mercato. Abbiamo aggiunto al sito web strumenti di facile utilizzo per aiutare i nostri stakeholder a comprendere meglio le relazioni finanziarie e i bilanci trimestrali e semestrali. Tali strumenti includono versioni interattive dei documenti e l'"interactive analyzer", uno strumento che può essere utilizzato dagli azionisti sprovvisti delle conoscenze necessarie alla lettura dei bilanci. Lo strumento facilita il download di tabelle e dati.

Distribuzione geografica delle azioni ordinarie (%)



Numero di azionisti ~370.000

Nel nostro sito web, abbiamo lanciato una sezione dedicata alle varie quotazioni del nostro titolo, utilizzando strumenti interattivi che aiutano gli utenti a creare tabelle e grafici per confrontare la performance del nostro titolo rispetto ai concorrenti.

Nel 2007, il Gruppo UniCredit ha tenuto 5 presentazioni istituzionali, inclusi 2 *financial meeting*, uno dei quali è stato il Capital Markets Day - un incontro della durata di un giorno tra il Top Management e la comunità finanziaria per presentare e discutere temi rilevanti. Nell'edizione del 2007, il *Capital Markets Day* si è concentrato sui paesi dell'Europa Centrale ed Orientale.

Il Top Management del Gruppo ha partecipato a nove conferenze internazionali sul settore finanziario. Il Gruppo UniCredit ha organizzato 29 *road show* (20 in Europa, 7 negli Stati Uniti e 2 in altri paesi). Inoltre il Gruppo ha partecipato a circa 400 incontri one-to-one ed ha incontrato quasi 500 aziende.

Agenzie di rating

AGENZIE	INDEBITAMENTO A BREVE TERMINE	INDEBITAMENTO A MEDIO/LUNGO TERMINE	OUTLOOK	DATA DI PUBBLICAZIONE
Fitch Ratings	F1	A+	POSITIVA	23 novembre 2007
Moody's Investor Service	P-1	Aa2	STABILE	5 ottobre 2007
Standard & Poor's	A-1	A+	STABILE	18 luglio 2007

Informazioni sul Titolo Azionario

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Prezzo ufficiale azione ordinaria (€)									
- massimo	7,646	6,727	5,864	4,421	4,425	5,255	5,865	6.115	5.787
- minimo	5,131	5,564	4,082	3,805	3,144	3,173	3,202	3.586	3.845
- medio	6,541	6,161	4,596	4,083	3,959	4,273	4,830	4.976	4.606
- fine periodo	5,659	6,654	5,819	4,225	4,303	3,808	4,494	5.572	4.924
Numero azioni (milioni)									
- in circolazione a fine periodo ¹	13.278,4	10.351,3	10.303,6	6.249,7	6.316,3	6.296,1	5.046,4	5.024,2	4.976,2
- con diritto godimento del dividendo di cui: azioni di risparmio	13.195,3 21,7	10.357,9 21,7	10.342,3 21,7	6.338,0 21,7	6.316,3 21,7	6.296,1 21,7	5.131,1 21,7	5.024,2 21,7	5.014,2 21,7
- medio ¹	11.071,6	10.345,2	6.730,3	6.303,6	-	-	-	-	-
Dividendo									
- complessivo (milioni)	3.431	2.486	2.276	1.282	1.080	995	724	649	648
- unitario per azione ordinaria	0,260	0,240	0,220	0,205	0,171	0,158	0,141	0,129	0,129
- unitario per azione di risparmio	0,275	0,255	0,235	0,220	0,186	0,173	0,156	0,137	0,137

1. Il numero di azioni è al netto delle azioni proprie.

Indici di Borsa

	IAS/IFRS				DL. 87/92					
	2007	2006	2005	2004	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Patrimonio netto (milioni)	57.724	38.468	35.199	14.373	14.036	13.013	12.261	9.535	8.644	7.708
Utile netto (milioni)	5.961	5.448	2.470	2.069	2.131	1.961	1.801	1.454	1.395	1.287
Patrimonio netto per azione (€)	4,35	3,72	3,42	2,30	2,21	2,06	1,95	1,89	1,72	1,55
Price/ Book value	1,30	1,79	1,70	1,84	1,91	2,09	1,96	2,38	3,24	3,18
Earnings per share (€)	0,54	0,53	0,37	0,33	0,34	0,31	0,29	0,28	0,28	0,26
Payout ratio (%)	57,6	45,6	92,1		60,2	55,1	55,2	49,8	46,5	50,3
Dividendo azione ordinaria/ prezzo medio (%)	3,97	3,90	4,79		5,02	4,32	3,70	2,92	2,59	2,80

Utile per azione (€)



Questioni pendenti

Questa sezione illustra due questioni pendenti legate agli azionisti di minoranza di Bank Austria e alla finalizzazione, da parte della stessa, dell'acquisizione di una quota di controllo del capitale sociale di JSC ATF Bank (ATF).

Squeeze-out per Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG ("HVB") e Bank Austria Creditanstalt AG ("BA-CA")

Il consiglio di amministrazione di UniCredit S.p.A. del 23 gennaio 2007, in qualità di azionista di maggioranza di Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG ("HVB") e di Bank Austria Creditanstalt AG ("BA-CA"), ha deliberato di avviare la procedura di squeeze-out in entrambe le banche.

A tale data, UniCredit deteneva il 95% del capitale sociale ordinario di HVB, dopo l'acquisto dell'1,23% sul mercato, e il 96,35% del capitale sociale di BA-CA. È stato così possibile dare avvio a tale procedura secondo quanto previsto rispettivamente dalla normativa tedesca e austriaca.

Per quanto attiene allo squeeze-out in HVB, il consiglio di amministrazione di UniCredit del 9 maggio 2007 ha stabilito un prezzo in contanti di 38,26 euro per ogni azione HVB. Poiché dopo il trasferimento della business unit di investment banking di UBM, gli azionisti di minoranza di HVB si sono trovati a detenere 36.534.957 azioni della società equivalenti a circa il 4,55% del capitale totale, il prezzo unitario fissato dal CdA si è tradotto in un totale equivalente a circa 1.398 milioni di euro. Il prezzo dello squeeze-out è stato determinato sulla base di una valutazione condotta da Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, di Stoccarda, in Germania, secondo i principi dell'istituto tedesco IDW "Principi per la valutazione delle

società" (IDW S 1). Un parere sulla congruità del prezzo è stato inoltre formulato da Warth & Klein, società indipendente di revisione contabile incaricata dal tribunale competente di Monaco.

Per quel che riguarda lo squeeze-out in BA-CA, il consiglio di amministrazione di UniCredit e il consiglio di gestione di BA-CA si sono riuniti a marzo 2007, definendo un prezzo in contanti di 129,4 euro per ciascuna delle azioni al portatore, pari a 7.374.016 azioni ed equivalenti a circa il 3,65% del capitale sociale totale. L'importo così definito corrisponde a un pagamento totale in contanti di circa 954 milioni di euro. Il prezzo dello squeeze-out è stato determinato sulla base di una valutazione condotta da Deloitte Valuation Services GmbH, secondo il principio di valutazione austriaco KFS BW1. Un parere sulla congruità del prezzo è stato inoltre formulato da TPA Horwath Wirtschaftsprüfung GmbH, società indipendente di revisione contabile incaricata dal tribunale competente di Vienna.

Le operazioni di squeeze-out di HVB e BA-CA sono state approvate dalle rispettive assemblee degli azionisti il 26-27 giugno e 3 maggio 2007. Contro tali delibere è stata intentata un'azione di annullamento da parte degli azionisti di minoranza di HVB e BA-CA.

JSC ATF Bank

Il 13 novembre 2007, BA-CA ha perfezionato l'acquisizione di una quota del 91,8% del capitale sociale di JSC ATF Bank ("ATF"). A titolo di precisazione, si rileva che BA-CA ha acquisito il 95,6% delle azioni ordinarie e l'85% delle azioni privilegiate. In conformità alla legge del Kazakhstan applicabile alle società di capitali, il 17 novembre 2007, BA-CA ha inoltre lanciato un'offerta pubblica obbligatoria per le azioni rimanenti al prezzo di KZT 10.180,93 (pari a USD 84,37) per ogni azione ordinaria e di KZT 5.675,11 (pari a USD 47,03) per ogni azione privilegiata che, in entrambi i casi, rappresentano il prezzo per azione concordato da BA-CA con

gli azionisti di maggioranza di ATF. L'offerta sarebbe dovuta rimanere aperta per 30 giorni; uno degli azionisti di minoranza di ATF ha tuttavia ottenuto un'ordinanza di emergenza dal tribunale competente del Kazakhstan, che ne ha bloccato il completamento. Il Gruppo UniCredit ritiene comunque che l'azione dell'azionista di minoranza non sussista nel merito e ha adottato tutte le misure possibili con le autorità competenti allo scopo di pervenire a una soluzione tempestiva della disputa con il conseguente completamento del periodo di offerta.

Si deve comunque rilevare che nel momento in cui l'offerta pubblica obbligatoria è stata bloccata, BA-CA aveva acquistato legalmente altre azioni ATF, aumentando la propria quota al 92,9% del capitale sociale. Il pagamento totale per l'intera quota era di circa 1.592 milioni di euro.

Come annunciato il 21 giugno 2007, ai sensi dell'accordo sottoscritto da BA-CA e numerosi azionisti privati di ATF, il prezzo pagato sarà aumentato attraverso il pagamento pro-rata del 50% dell'utile netto di ATF per il 2007 rettificato per eventuali differenze contabili rilevate nel bilancio consolidato sottoposto a revisione per il 2007 (rispetto al bilancio 2006).

Al 31 dicembre 2007, ATF rappresentava una delle maggiori banche del Kazakhstan, con una raccolta dalla clientela di 2,2 miliardi di euro (+8% rispetto al 2006 in valuta locale), crediti netti verso la clientela di 4,4 miliardi di euro (+50% rispetto al 2006 in valuta locale) e una rete di 140 filiali.

Sustainability indexes

Il Gruppo UniCredit si è conquistato un'ottima reputazione per le sue pratiche aziendali sostenibili ed è riconosciuto in tutto il mondo come una società c.d. *sustainability-driven*. Ciò è dimostrato dal suo inserimento in vari importanti indici e classifiche internazionali di sostenibilità.

Questa sezione illustra i dettagli del nostro inserimento in indici e classifiche quali Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index Series, Ethibel Sustainability Index's Excellence Global Register e Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) nonché nella recensione annuale di Oekom Research AG.

Dow Jones Sustainability Index

Il Gruppo UniCredit è stato confermato tra i componenti dell'indice Dow Jones Sustainability Index (DJSI). In qualità di titolari di una delle 60 licenze DJSI rilasciate a istituti finanziari di 14 paesi, il Gruppo UniCredit può ora utilizzarne il logo a fini di comunicazione aziendale, come il bilancio d'esercizio, il bilancio socio-ambientale o il sito web e come base per una vasta gamma di prodotti finanziari e fondi di investimento. Le società rientranti in questo primario indice di sostenibilità rappresentano il primo 10% di performer CSR in termini di criteri economici, ambientali e sociali tra le 2.500 società incluse nel Dow Jones World Index.

Secondo le agenzie di rating, il Gruppo UniCredit ha registrato un miglioramento della performance complessiva anno su anno, in valore assoluto e in termini relativi, rispetto al resto del settore finanziario. Il punto di forza centrale del Gruppo UniCredit risiede chiaramente nell'area economica, con performance solide nelle categorie dell'impegno degli azionisti, relazione con la clientela e gestione del rischio e delle crisi. Il Gruppo UniCredit si è inoltre ottimamente classificato nell'area sociale, ottenendo alti

punteggi nella categoria del *social reporting* e dello sviluppo del capitale umano.

Il Gruppo UniCredit dispone di una grossa opportunità per migliorare la sua performance ambientale complessiva, specialmente nelle categorie degli standard CSR riconosciuti a livello globale, dello sviluppo sostenibile e del cambiamento climatico.

FTSE4Good Index Series

Il Gruppo UniCredit è membro del "FTSE4Good Index Series". Creato e gestito dal Gruppo FTSE, l'indice è costituito da una serie innovativa di indici in tempo reale concepiti per riflettere la performance di società che rispettano standard CSR riconosciuti a livello globale e per promuovere l'investimento in tali società. Periodicamente, un comitato di esperti di SRI e CSR esamina gli indici per garantire che corrispondano a una fedele rappresentazione delle attuali best practice in tema di CSR.

Ethibel Sustainability Index's Excellence Global Register

Nel campo dello sviluppo sostenibile, la nostra trasparenza si è rivelata una delle risorse più preziose e costituisce uno dei motivi per cui, alla fine del 2007, il Gruppo UniCredit è stato inserito nel "Registro globale di eccellenza" dell'Ethibel Sustainability Index (ESI). Ethibel, organizzazione no profit indipendente, fornisce alle banche servizi di consulenza SRI e dal 1992 promuove un dialogo aperto tra società, governi, sindacati, organizzazioni non governative (ONG) e investitori, a livello europeo. Le aziende incluse nell'elenco Ethibel di società che si distinguono per le best practice utilizzate nell'area della sostenibilità sono sottoposte a selezione rigorosa. Per questa ragione, il Gruppo UniCredit è fiero di far parte di tale elenco.

Oekom Research AG

Le strategie, pragmatiche e lungimiranti, di sviluppo sostenibile del Gruppo UniCredit hanno ricevuto sostegno dalla posizione di *Status Prime* della recensione annuale di Oekom Research AG. Abbiamo conquistato la posizione di *Status Prime* grazie al nostro posizionamento tra le migliori società finanziarie mondiali e al soddisfacimento dei requisiti minimi di "migliori della classe" del settore finanziario. Oekom Research, primaria agenzia di rating tedesca, ha assegnato al Gruppo UniCredit punteggi particolarmente elevati nelle categorie sociale e culturale, grazie al massimo punteggio ottenuto dalla politica etico-sociale e dall'external reporting del Gruppo.

Climate Disclosure Leadership Index

Nel 2007, Carbon Disclosure Project (CDP), organizzazione no profit indipendente, ha scelto di inserire il Gruppo UniCredit nel suo indice Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) per la prima volta. Maggiori dettagli sul CDP e sul CDLI sono forniti nel successivo capitolo sull'Ambiente.



Ambiente

Politica Ambientale	128
Sistema di gestione ambientale (SGA)	130
Progetti e partnership	131
Iniziative di sostenibilità	132
Impatti diretti	135
Impatti indiretti	140
Obiettivi	142

Politica Ambientale

Il Gruppo UniCredit è consapevole di come anche il settore finanziario possa giocare un ruolo fondamentale nella soluzione dei grandi problemi ambientali a livello globale.

Facendo leva sulla propria posizione di importante attore del mercato finanziario, il Gruppo è impegnato nella tutela dell'ambiente e nella lotta al cambiamento climatico.

Le iniziative intraprese dal Gruppo nel corso del 2007 riguardo ai cambiamenti climatici sono testimonianza dei progressi realizzati nell'adozione di una chiara strategia su quel fronte. Il Gruppo coopera da lungo tempo in partnership con diverse organizzazioni internazionali impegnate sul fronte dei problemi connessi alla tutela dell'ambiente. La relazione con la pluralità degli stakeholder è basata su questi valori fondamentali. L'adozione da parte del Gruppo UniCredit, HVB e presto di Bank Austria, di Sistemi di Gestione Ambientale certificati ISO 14001/UE e registrati EMAS, il regolamento europeo di ecogestione ed audit, dimostra l'impegno verso la definizione di obiettivi misurabili, sottoposti a valutazione di esterni e comunicati pubblicamente.

Questo capitolo presenta le nostre iniziative nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale per gestire gli impatti ambientali diretti e indiretti del Gruppo UniCredit.

Le attività in questo ambito sono state così suddivise:

1. **Politica Ambientale**, il testo integrale della *policy* di Gruppo firmata nel 2007 dall'Amministratore Delegato;
2. **Sistema di Gestione Ambientale (SGA)**, con i dettagli relativi alla storia delle nostre azioni nell'applicazione del Sistema;
3. **Progetti e partnership**, incluse *membership* e *network* cui il Gruppo partecipa;
4. **Iniziative di sostenibilità**, suddivise per *Holding*, Divisioni e di *Legal Entity*.
5. **Impatti diretti**, iniziative e obiettivi in ambito real estate, efficienza energetica, consumo idrico, consumo cartaceo e gestione dei rifiuti.
6. **Impatti indiretti**, dettagli della *policy* creditizia e delle linee guida ambientali;
7. **Obiettivi**, progetti specifici previsti per il 2008;

Attraverso un investimento costante a favore di iniziative ambientali che abbiano carattere di innovatività, la creazione di solide *partnership* e l'adozione di linee guida e *policy* ambientali d'avanguardia, il Gruppo UniCredit si impegna ad esercitare un impatto positivo e duraturo sull'ambiente e nel contesto di tutti i mercati in cui opera.

UniCredit è consapevole che, pur non essendo un'industria manifatturiera, le sue attività influenzano l'ambiente e percepisce, quindi, la necessità di tener conto della sostenibilità ambientale nelle sue scelte strategiche.



Per questo, fin dal 2000, UniCredit si è dotata di una Politica Ambientale, fortemente integrata in tutta la sua attività.

Per tener conto delle evoluzioni in atto nel settore finanziario e a livello mondiale, UniCredit ha definito una nuova versione della sua Politica Ambientale, sottoscritta dall'Amministratore Delegato Alessandro Profumo nel 2007. Si riporta di seguito il testo integrale.

La Politica Ambientale del Gruppo UniCredit

La generazione di valore nel tempo per le collettività, i clienti, i dipendenti e gli azionisti, per le generazioni attuali e quelle future: questa la nostra missione e la nostra identità, ispirata a valori comuni forti e perseguita attraverso comportamenti concreti, messi in atto sia nelle scelte strategiche che nelle attività operative.

L'importante processo di integrazione con altre realtà bancarie europee e italiane, recentemente completato, ha comportato un ampliamento, della prospettiva aziendale, chiamando il Gruppo a una nuova sfida. La creazione di un'entità di respiro internazionale, radicata in paesi con culture e quadri legislativi diversi, ci chiede un impegno superiore nel perseguire gli obiettivi di sostenibilità che ci siamo dati da tempo, sia in termini di risorse dedicate che di attenzione ai diversi aspetti dell'attività bancaria. Il Sistema di Gestione Ambientale permette di tener conto delle mutate condizioni e di orientare le adeguate scelte nell'ambito dell'intero Gruppo. Nello stesso tempo, ci offre un'opportunità unica di incidere in maniera trasversale e più efficace, tramite le nostre scelte imprenditoriali, sugli effetti della nostra presenza nel tessuto economico e sociale.

Il costante controllo degli impatti ambientali più rilevanti direttamente legati alle nostre attività, quali il consumo di risorse naturali e la produzione di rifiuti, è un impegno che il Gruppo considera prioritario, così come opera con la massima attenzione per prevenire impatti ambientali cosiddetti "indiretti", causati dal comportamento di soggetti esterni che possiamo influenzare attraverso scelte mirate nelle politiche di acquisto e di erogazione del credito, così come nell'innovazione di servizio e nella definizione di linee strategiche di intervento.

A tal proposito UniCredit è impegnato in prima linea nella lotta al cambiamento climatico, un tema ambientale rilevante della nostra epoca. Il Gruppo conferma il suo impegno a favorire la cultura della sostenibilità e il raggiungimento degli obiettivi del Protocollo di Kyoto in tutti i paesi in cui è presente. A fianco delle iniziative consortili in cui il Gruppo opera da anni, una scelta strategica di lungo periodo in favore della riduzione delle emissioni di gas clima-alteranti è un elemento decisionale nella definizione di prodotti e politiche creditizie.

Agire in modo responsabile comporta il rispetto delle regole. Per questo motivo, oltre a garantire la conformità alla legislazione ambientale vigente, rinnoviamo il nostro impegno a partecipare ad iniziative e programmi volontari quali il Global Compact, l'UNEP, il Regolamento Europeo EMAS, gli Equator Principles.

Ci impegniamo a perseguire una continua innovazione, tecnica e organizzativa, nelle nostre attività e nelle relazioni con la clientela, nell'ottica del miglioramento continuo delle nostre prestazioni.

È necessario stimolare e promuovere la creatività individuale, al fine di valorizzare nuove soluzioni che ci consentano di ricercare posizioni di eccellenza nella sostenibilità ambientale del "core business" dell'azienda e quindi della sua redditività nel tempo. I comportamenti individuali delle persone che operano all'interno del Gruppo sono fondamentali per il miglioramento complessivo delle prestazioni ambientali ed è nostro compito specifico favorire una diffusa consapevolezza, presso tutto il personale di tutti i paesi in cui il gruppo è presente, che le idee e il coinvolgimento di ciascuno possono contribuire in maniera spesso decisiva. È un impegno prioritario garantire un'adeguata formazione e un continuo coinvolgimento di tutti i dipendenti, ai diversi livelli aziendali, per favorirne la crescita professionale.

Consapevoli che con i nostri soli sforzi non raggiungeremmo gli obiettivi prefissati, indirizziamo l'impegno anche nei confronti di tutti i portatori di interesse, al fine di ascoltare le loro istanze, confrontarci sulle possibili risposte ed attivare un dialogo che consenta di crescere insieme. Consideriamo essenziale comunicare con i nostri interlocutori (pubblico, comunità locali, gruppi ambientalisti, associazioni di utenti e consumatori), attraverso l'informazione costante e la raccolta di esigenze o suggerimenti che da questi provengano. L'ascolto e il dialogo sono particolarmente mirati a costruire relazioni di lungo periodo con i territori in cui operiamo, valorizzandone le specifiche caratteristiche e le opportunità in termini di protezione delle risorse ambientali e di sviluppo di sensibilità.

La trasparenza delle azioni e dei risultati ottenuti nella gestione ambientale è il miglior modo di garantire la credibilità del nostro impegno. A questo fine, misuriamo e monitoriamo la capacità di conseguire gli obiettivi che ci prefiggiamo, attraverso un sistema di indicatori facilmente comprensibili e confrontabili nel tempo, che sottoponiamo volontariamente a verifica e valutazione da parte di enti indipendenti.

Alessandro Profumo
Amministratore Delegato Gruppo UniCredit

Sistema di Gestione Ambientale (SGA)

Un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) certificato è un marchio di qualità, riconosciuto e apprezzato sia dalle agenzie di rating che si occupano di sostenibilità, sia dai diversi gruppi di stakeholder. Il nostro SGA - unito all'impegno del top management - è un valido supporto per chiarire responsabilità, definire target e comunicare i risultati raggiunti.

A differenza delle industrie manifatturiere, l'impatto ambientale diretto di una banca deriva prevalentemente dalle attività svolte negli uffici e nei siti aziendali, nonché dalla gestione degli approvvigionamenti e dalla mobilità dei propri dipendenti. Per rendere quanto più possibile sostenibili questi processi, è necessario un sistema di controllo ambientale efficiente. La registrazione ed il monitoraggio dei flussi dei materiali e dell'energia utilizzata consente l'identificazione e la realizzazione di potenziali risparmi, sia in termini di costi sia in termini di impatto ambientale. Da molti anni ormai, il Gruppo UniCredit in Italia e HVB in Germania si avvalgono di un sistema SGA che tiene traccia dei miglioramenti conseguiti in tali ambiti.

Il Sistema di Gestione Ambientale del Gruppo UniCredit è costituito da un insieme di processi e procedure concepiti per incrementare progressivamente la nostra efficienza ambientale, attuare le nostre politiche ambientali, massimizzare l'impegno del top management ed i nostri sforzi allo scopo di minimizzare gli impatti ambientali diretti e indiretti.

Il Sistema di Gestione Ambientale e il Gruppo UniCredit

Il concetto di Sistema di Gestione Ambientale (SGA) è stato gradualmente introdotto nei primi anni '90 in Germania e Austria. Al termine di questo processo, la filiale Vereinsbank Victoria

Bausparkasse ha ottenuto la certificazione ISO 14001 ed EMAS nel 2002. HypoVereinsbank è stata certificata nel 2006 mentre UniCredit Group ha concluso il processo di certificazione ISO 14001 ed EMAS nel 2002. UniCredit Processes & Administration (UPA) ha ottenuto la certificazione ISO 14001 nel 2006 e riceverà la registrazione EMAS entro il 2008. Bank Austria seguirà nel 2008.

Estensione del Sistema di Gestione Ambientale all'Europa Centrale e Orientale (CEE)

Per la prima volta il Gruppo UniCredit è in grado di presentare una relazione sulla situazione attuale delle attività e dei risultati raggiunti in 8 paesi dell'Europa Centrale e

Orientale in cui è presente: Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania¹, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Turchia (i dati rappresentano più del 70% dei dipendenti nel 2007). In un'ottica di lungo termine ciò rappresenta il primo passo per l'estensione del Sistema di Gestione Ambientale, già operativo in Italia, Germania e Austria, ai paesi CEE.

La base per un Sistema di Gestione Ambientale efficiente è la reperibilità di dati attendibili in relazione ai consumi energetici, idrici, alle trasferte per motivi di lavoro e all'utilizzo della carta. Alcuni dei dati ambientali sono stimati sulla base dei costi. Data la non uniforme normativa ambientale ed i differenti processi di raccolta dati non è sempre possibile consolidare i dati raccolti e renderli comparabili tra di loro. Uno degli obiettivi futuri del Gruppo è quello di raggiungere un'armonizzazione delle metodologie di raccolta dei dati.



1. Per la Romania sono disponibili soltanto i dati del 2007 a causa della fusione di tre banche aventi strutture diverse (Banca Tîriac, Hvb Bank Romania e UniCredit Romania) avvenuta nel 2006/2007.

Progetti e partnership

In questa sezione vengono riepilogati i progetti e gli obiettivi ambientali del Gruppo UniCredit in Italia, Germania, Austria e nei paesi CEE, inclusi i progetti incentrati su cambiamento climatico, le associazioni ed i *network* cui il Gruppo partecipa.

Cambiamento climatico

Nel corso del 2007 il fenomeno dei cambiamenti climatici è stato al centro dell'attenzione di media e opinione pubblica e il Gruppo UniCredit ha dichiarato il proprio impegno ad affrontare questa tematica di vitale importanza.

Il settore finanziario non ha rilevanti impatti diretti sul cambiamento climatico. Infatti, le emissioni totali di CO₂ prodotte dal settore bancario sono di gran lunga inferiori a quelle generate dalle industrie dei settori petrolifero, energia e auto. Il settore finanziario svolge tuttavia un ruolo rilevante in riferimento agli impatti indiretti e, considerato che i cambiamenti climatici produrranno, con tutta probabilità, un effetto negativo sull'economia globale, si tratta di un problema che non possiamo permetterci di ignorare.

Il Gruppo UniCredit si propone di considerare il problema dei cambiamenti climatici secondo una ampia prospettiva. Riteniamo che le banche possano contribuire concretamente allo sviluppo di soluzioni concrete. Siamo pronti a svolgere un ruolo di leadership nel nostro settore e per la collettività. Ad esempio, abbiamo costituito un team di specialisti cui è stato affidato il compito di condurre uno studio di fattibilità grazie al quale valutare adeguatamente i rischi e le opportunità connessi ai cambiamenti climatici che potrebbero verificarsi nel prossimo futuro.

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

Il Gruppo UniCredit è da tempo membro del CDP. IL CDP è il più grande partneriato al mondo fra investitori istituzionali e rappresenta 315 organizzazioni che gestiscono oltre 41000

miliardi di dollari statunitensi di patrimonio. Fornisce il più grande e completo database di strategie adottate dalle principali aziende relative all'impatto sul valore per gli azionisti derivante dal cambiamento climatico.

Quest'anno il CDP ha lanciato il Climate Disclosure Leadership Index (CDLI), un prestigioso elenco delle società maggiormente impegnate nel contrastare le sfide poste dal cambiamento climatico. Il CDLI è composto da 68 società, ricomprese nell'indice FT500, che si sono distinte per le risposte fornite al sondaggio del CDP relativo alle attività di reporting sulle emissioni di gas serra e per la loro valutazione sulle strategie relative al cambiamento climatico. I membri del CDLI si distinguono, inoltre, per le campagne di sensibilizzazione e divulgazione dei rischi e delle opportunità relativi al cambiamento climatico e per la qualità ed efficacia di programmi realizzati per ridurre le emissioni complessive di gas serra. Il Gruppo UniCredit è orgoglioso di essere entrato a far parte di tale indice.

La partecipazione al Carbon Disclosure Project dimostra il nostro sostegno ad un'iniziativa volta ad incoraggiare le aziende a rendere pubbliche le proprie politiche in materia di cambiamento climatico, nonché il nostro desiderio di sensibilizzare gli investitori istituzionali ad impegnarsi a favore delle organizzazioni più attive nell'ambito delle iniziative volte alla riduzione delle emissioni di CO₂.

KYOTO CLUB

Il Kyoto Club è un'organizzazione Italiana non profit, nata nel 1998, costituita da imprese, enti, associazioni e amministrazioni locali, impegnati nel raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas-serra così come previsto dal Protocollo di Kyoto. Per raggiungere tali obiettivi, il Kyoto Club promuove iniziative di sensibilizzazione, informazione e formazione sui temi dell'efficienza energetica, dell'utilizzo delle fonti rinnovabili e della mobilità sostenibile.

Partnerships

Il Gruppo UniCredit è impegnato nel sensibilizzare l'opinione pubblica in merito alle attività del settore finanziario e ai risultati da esso ottenuti in materia di ambiente. A tal fine abbiamo sviluppato un'importante rete di partnership e abbiamo avviato, guidato o comunque avuto un ruolo di attiva partecipazione in molte iniziative ambientali di rilievo.

Tra le iniziative a cui partecipiamo segnaliamo il Global Compact, il Programma United Nations Environment Programme's Finance Initiative (UNEP-FI), il Carbon Disclosure Project (CDP), il Forum Italiano per la Finanza Sostenibile, Puliamo il Mondo, l'edizione italiana di Clean Up the World, il Kyoto Club, il Centro Regionale di Competenza di Monaco di Baviera, il Forum of Socially Responsible Investment, la Società Austriaca per l'Ambiente e la Tecnologia (ÖGUT), respACT e varie partnership in organizzazioni che si occupano di terreni contaminati.

GLOBAL COMPACT

Il Global Compact è un'iniziativa internazionale promossa dall'ex Segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan il cui scopo principale è la promozione, a livello mondiale, di principi sociali ed ecologici fondamentali attraverso la cooperazione tra aziende, sindacati, organizzazioni del settore privato e le Nazioni Unite. Il Gruppo UniCredit ha sottoscritto questi principi in Italia e partecipa attivamente a tale iniziativa.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAM FINANCIAL INITIATIVE (UNEP-FI)

Il Gruppo UniCredit ha sottoscritto l'iniziativa UNEP-FI, una partnership globale tra il Programma per l'Ambiente delle Nazioni Unite e il settore finanziario. Congiuntamente stiamo lavorando per definire gli impatti delle problematiche ambientali e sociali sulla performance finanziaria e per unirli, a livello internazionale, nella promozione e sviluppo di politiche integrate fra sistema bancario e sostenibilità ambientale.

Progetti e partnership (SEGUE)

Nel mese di giugno, il Gruppo UniCredit ha siglato una dichiarazione che fa appello ai Capi di Stato invitandoli ad appoggiare formalmente gli obiettivi di riduzione delle emissioni al fine di contenere gli elevati costi che inevitabilmente deriveranno dal cambiamento climatico globale.

Il Gruppo UniCredit fa parte della Task Force CEE dell'UNEP FI ed è attivo nel promuovere un approccio che sia in linea con le esigenze di sostenibilità, oltre che nella definizione di best practice e di strumenti di monitoraggio dei rischi ambientali nei paesi CEE.

FORUM ITALIANO PER LA FINANZA SOSTENIBILE

Il Gruppo UniCredit è partner del Forum per la Finanza Sostenibile, un'organizzazione italiana multi-stakeholder creata nel 2001 con l'obiettivo di promuovere il dialogo tra gli attori sensibili al tema dello sviluppo sostenibile da un punto di vista finanziario.

PULIAMO IL MONDO

Il Gruppo UniCredit contribuisce alle attività di pianificazione e organizzazione di Puliamo il Mondo, l'edizione italiana di *Clean Up the World*, il progetto ambientale su base volontaria più grande al mondo.

CENTRO REGIONALE DI COMPETENZA DI MONACO DI BAVIERA

HVB è membro fondatore e responsabile del Centro Regionale di Competenza di Monaco di Baviera, un'iniziativa universitaria mondiale delle Nazioni Unite, attraverso cui HVB, insieme ad altre aziende, la Città di Monaco di Baviera, le università, le scuole, ONG e altre istituzioni, si impegna in attività di educazione allo sviluppo sostenibile.

FORUM OF SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT

HVB è membro fondatore del Forum of Socially Responsible Investment e attualmente a capo dell'organizzazione.

SOCIETÀ AUSTRIACA PER L'AMBIENTE E LA TECNOLOGIA (ÖGUT)

Bank Austria è membro fondatore di ÖGUT, la Società Austriaca per l'Ambiente e la Tecnologia, il cui scopo è avviare e promuovere iniziative che porteranno vantaggi all'ambiente e all'economia nonché migliorare la comunicazione tra i principali gruppi di interesse.

RESPACT - AUSTRIAN BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Bank Austria è membro di respACT - Austrian Business Council for Sustainable Development - un'associazione che funge da punto di contatto per tutti gli aspetti inerenti l'applicazione pratica dei concetti di sostenibilità, responsabilità sociale d'impresa e condotta aziendale etica.

PARTNERSHIP RELATIVE AI TERRENI ABBANDONATI O CONTAMINATI (BROWNFIELD)²

Bank Austria è membro di diverse organizzazioni che si occupano dei brownfield, tra le quali la Società Austriaca per la Gestione dei Siti Contaminati (ÖVA) e il gruppo di lavoro ÖNORM che si occupa di siti contaminati ed è responsabile dello sviluppo di un nuovo standard riguardante la "Documentazione e verifica delle condizioni ambientali durante la valutazione della proprietà - successivo utilizzo e calcolo del costo di terreni abbandonati o contaminati". Bank Austria fa parte inoltre del Working Group on Economic Issues (Gruppo di lavoro sulle questioni economiche) del progetto europeo CABERNET (Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network) che, lanciato nel 2001, ha l'obiettivo di creare una rete di competenze a livello europeo per la riabilitazione di siti industriali dismessi e la rigenerazione economica di aree urbane.

2. Il termine "brownfield site" si riferisce generalmente a proprietà immobiliari, la cui espansione, riqualificazione o riutilizzo potrebbero essere complicati dalla presenza, o potenziale presenza di sostanze pericolose, inquinanti o contaminanti.

Iniziative di sostenibilità

Il Gruppo UniCredit è attivo a livello di Holding, Divisioni e Legal Entity e si avvale della propria competenza finanziaria per promuovere programmi di sostenibilità ambientale in tutti i mercati in cui opera.

Iniziative a livello di Holding

Le iniziative a livello di Holding comprendono investimenti per la riduzione di gas serra, coinvolgimento attivo nelle tematiche di sostenibilità ambientale, neutralizzazione delle emissioni di CO₂ e sponsorizzazione di programmi di ricerca nel settore delle energie rinnovabili.

SVILUPPO DI STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

Nel dicembre 2007 il Gruppo UniCredit ha firmato un accordo con il World Wildlife Fund (WWF) con l'obiettivo di sviluppare un programma congiunto mirato essenzialmente all'Italia ma potenzialmente applicabile su scala internazionale. Il programma si propone di sviluppare una strategia in materia di sostenibilità ambientale.

NEUTRALIZZAZIONE DI EMISSIONI DI CO₂

Nel 2007 il Gruppo UniCredit ha proseguito nella propria politica di neutralizzazione delle emissioni di CO₂ generate dalla stampa del Bilancio Consolidato del Gruppo, acquisto di un impianto di teleriscaldamento alimentato da biomasse ubicato in Valtellina.

Il Gruppo ha inoltre acquistato crediti da una centrale eolica della Turchia per neutralizzare le emissioni di CO₂ associate al Venice Forum, quest'anno dedicato alle energie rinnovabili. Il numero ed il livello dei partecipanti è stato molto elevato e il Gruppo UniCredit ha potuto contare sulla partecipazione e sull'appoggio del vincitore del premio Nobel per la fisica nel 1984, Carlo Rubbia.

ISTITUTO DI ECONOMIA E POLITICA DELL'ENERGIA E DELL'AMBIENTE (IEFE)

Il Gruppo UniCredit, in qualità di membro dell'IEFE presso l'Università Bocconi di Milano, ha sponsorizzato il programma di ricerca, della durata di 18 mesi, sulle energie rinnovabili, ai sensi della piattaforma europea denominata 20-20-20 (cioè -20% di CO₂, +20% di energie rinnovabili entro il 2020). La ricerca è finalizzata a valutare possibili scenari positivi, nella speranza di raggiungere gli obiettivi di lungo termine di riduzione del consumo di energia e di incremento nell'uso di fonti di energia rinnovabili nel sistema economico italiano.

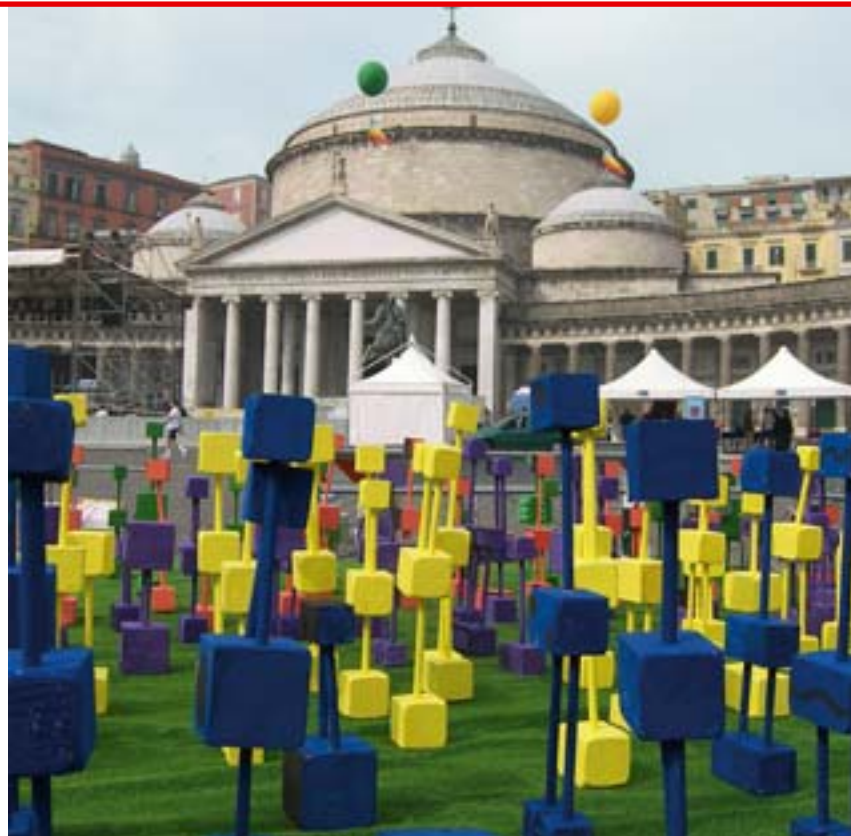
MAGGIORE GARANZIA DI APPROVVIGIONAMENTO GRAZIE ALLE INIZIATIVE SULLE ENERGIE RINNOVABILI

Il Venice Forum viene organizzato, con cadenza biennale, dal Gruppo UniCredit con l'obiettivo di stimolare idee innovative che possano contribuire a favorire e rafforzare il processo d'integrazione europeo. Il tema del 2007 è stato: *La politica energetica europea: è necessario migliorare la sicurezza delle forniture creando un mercato unico europeo dell'energia?*

Partendo dalla necessità di creare un mercato unico europeo dell'energia, sono state poi discusse le principali questioni afferenti il settore energetico: cambiamenti climatici, energia rinnovabile, opportunità perse in materia di energia, politiche europee nei confronti della Russia, energia nucleare e applicazione del Protocollo di Kyoto.

Iniziative a livello divisionale

A livello divisionale, il Gruppo UniCredit ha lanciato numerosi prodotti e iniziative e ha riaffermando la propria posizione sui temi ambientali tradizionali come la project finance e la carbon finance. Verso la fine del 2007, si sono riuniti i rappresentanti di tutte le Divisioni



del Gruppo UniCredit per condividere le best practice e per individuare possibili sinergie.

PROJECT FINANCE PER LA RIDUZIONE DI CO₂ E PER L'ENERGIA RINNOVABILE

Con oltre vent'anni di esperienza nel project finance, la Divisione Markets & Investment Banking di UniCredit è leader del settore. Nel 2007 ha operato per soddisfare la crescente esigenza di riduzione di CO₂, facendo fronte alla sempre maggior richiesta di finanziamento per energie rinnovabili. La Divisione figura inoltre tra i leader del mercato per quanto riguarda le attività di finanziamento di progetti per centrali eoliche (n. 3 tra i Global Mandated Lead Arranger nel 2006).

OFFERTA DI INVESTIMENTI SOSTENIBILI AI CLIENTI

La solida tradizione di Pioneer Investments, il nucleo della nostra Divisione Asset

Management, ci consente da tempo di offrire ai nostri clienti la possibilità di investire in fondi sostenibili. Il fondo comune d'investimento Global Ecology, rivolto a investitori retail e istituzionali, è orientato su società attive nel settore delle energie rinnovabili, e su quelle che danno prova di maggiore sensibilità verso il tema dell'ecologia e dell'eco-compatibilità. Clean Energy Fund è un fondo chiuso rivolto ai clienti istituzionali italiani che privilegiano le energie rinnovabili ed investe in private equity, *carbon credit* e in partecipazioni di venture capital.

OFFERTA DI FINANZIAMENTO ALLE FAMIGLIE PER SOLUZIONI DI ENERGIA RINNOVABILE

La Divisione Retail promuove soluzioni pensate per le famiglie nel campo dell'energia rinnovabile attraverso il finanziamento all'installazione di pannelli solari. Tramite vari accordi con associazioni di categoria (come

Iniziative di sostenibilità (SEGUE)

Confagricoltura), la Divisione ha, inoltre, accordato finanziamenti a favore di iniziative mirate a contrastare gli effetti del cambiamento climatico.

RILASCIO GRATUITO DI CERTIFICATI DI PRESTAZIONE ENERGETICA

In collaborazione con la propria controllata VVB (Vereinsbank Viktoria Bausparkasse), il Gruppo UniCredit offre ai propri clienti retail tedeschi Certificati di Prestazione Energetica gratuiti per edifici residenziali. Secondo quanto dettato dall'Ordinanza Tedesca sul Risparmio Energetico (EnEV), tali certificati contengono informazioni relative ai requisiti di ammodernamento e consigli per le operazioni di ristrutturazione. Insieme al certificato, HVB/VVB offre soluzioni speciali di finanziamento per consentire ai clienti di attuare progetti di miglioria in linea con i più importanti principi di eco-compatibilità.

SOSTEGNO ALLE PMI NELLA RIDUZIONE DI EMISSIONI E NELL'INCREMENTO DELL'EFFICIENZA ENERGETICA

Nel 2007, a seguito di un accordo con il Ministero per lo Sviluppo Economico italiano, la Divisione Corporate di UniCredit Banca d'Impresa ha messo a disposizione delle piccole e medie imprese clienti un plafond di 500 milioni di euro per stimolare la riduzione delle emissioni di CO₂ ed aumentare l'efficienza energetica.

Iniziative a livello di Legal Entity

Il Gruppo UniCredit si avvale della conoscenza locale e del prestigio delle proprie Legal Entity per promuovere iniziative ambientali nei principali mercati in cui opera.

NETWORKING PIÙ EFFICACE

HVB è tra i principali fornitori di servizi finanziari che hanno dato vita al Finance Forum. Il secondo summit si è svolto il 16 ottobre 2007 e in tale occasione il

cambiamento climatico è stato il tema portante del dibattito. Il Finance Forum è una nuova piattaforma centralizzata di ricerca e di dialogo finalizzata alla concreta realizzazione di politiche sul clima nell'ambito della "Strategia high-tech per la tutela del clima" promossa dal Governo Federale Tedesco e concepita per attivare un networking più efficace tra innovatori ed erogatori di servizi finanziari.

DIFFUSIONE DI INFORMAZIONI PRATICHE PER LE FAMIGLIE

L'iniziativa per il Risparmio di Energia e Costi è stata lanciata nel 2005 come sforzo congiunto tra bauMax, Bank Austria e Austrian Lebensministerium (Ministero Austriaco per la Vita). Tale iniziativa è volta alla divulgazione di informazioni pratiche su metodi di costruzione sostenibili e sull'utilizzo di dispositivi ed elettrodomestici a basso consumo energetico. Tale iniziativa è particolarmente importante se si considera che in Austria circa un terzo delle emissioni di CO₂ proviene da consumi domestici.

Una strategia sul cambiamento climatico per il futuro

Le iniziative elencate rappresentano il punto di partenza di una strategia globale riguardante il cambiamento climatico che il Gruppo UniCredit definirà nel 2008.

Dall'inizio dello scorso anno, gli esperti in materia di clima all'interno delle Divisioni del Gruppo hanno iniziato a lavorare su un progetto specifico al fine di redigere un documento chiaro sul tema del cambiamento climatico che verrà successivamente avallato dall'Amministratore Delegato del Gruppo. Il documento includerà gli obiettivi di abbattimento dei gas serra in linea con la dichiarazione UNEP-FI sottoscritta dal Gruppo UniCredit nel giugno del 2007.

Il messaggio centrale della dichiarazione è il seguente.

Ci impegniamo a:

- migliorare la conoscenza e la comprensione dei rischi e delle opportunità collegati al cambiamento climatico;
- quantificare e integrare tali rischi e opportunità nelle nostre operazioni finanziarie più rilevanti. Questo ci porta a dover collaborare con i nostri clienti e a lavorare sugli investimenti - attraverso l'impegno e lo sviluppo di prodotti - per la riduzione delle emissioni di anidride carbonica;
- analogamente, assistere i nostri clienti nella gestione dei rischi e opportunità connesse ai mutamenti climatici, valutandone l'esposizione e offrendo prodotti e servizi che migliorano la loro capacità di adattamento;
- ridurre il nostro impatto diretto e la nostra *carbon footprint* e rendicontare e valutare le nostre emissioni in maniera trasparente;
- includere il tema del cambiamento climatico nel nostro processo di definizione degli investimenti, per promuovere e proteggere la crescita nelle aziende e nei settori in cui investiamo. Ciò include la collaborazione in modo da incoraggiare e armonizzare la divulgazione di notizie sul clima nella rendicontazione finanziaria e valutare in tal modo, con maggiore precisione, gli effetti del cambiamento climatico sulla performance di un'azienda.

Dichiarazione UNEP-FI sui cambiamenti climatici da parte del settore finanziario, sottoscritta dal Gruppo UniCredit il 5 giugno 2007.

Impatti diretti

Il Gruppo UniCredit attribuisce grande importanza al controllo e alla riduzione degli impatti diretti.

Il Gruppo UniCredit produce impatti diretti sull'ambiente derivanti, principalmente, da fattori associati alla conduzione delle attività quotidiane, quali il consumo di energia e acqua, i materiali edili impiegati per la realizzazione delle infrastrutture nonché le esigenze di trasporto dei dipendenti. UniCredit attribuisce la stessa importanza agli impatti diretti e a quelli indiretti generati dalle politiche di business.

Per quanto possibile, ci impegniamo a minimizzare l'impatto sull'ambiente derivante dalle nostre attività di business quotidiane. L'impegno del Gruppo a sviluppare un piano di tutela ambientale si concretizza in un contenimento dei costi operativi dovuto alla riduzione del consumo di risorse di base e di materiali impiegati durante il "processo produttivo". Ciò ci permetterà, inoltre, di esser percepiti come modello di riferimento per gli stakeholder, moltiplicando gli esiti positivi dei nostri sforzi ed incoraggiando altri ad intraprendere un cammino simile.

La realizzazione dei nostri obiettivi richiede un approccio articolato su vari fronti. Continueremo ad impegnarci per migliorare l'efficienza nel consumo delle risorse, per ottimizzare i processi di business e l'uso delle risorse, in linea con quanto definito dal nostro Sistema di Gestione Ambientale certificato. Adotteremo ulteriori misure per ridurre le emissioni di anidride carbonica, continuando, contemporaneamente, a stimolare la consapevolezza dei nostri dipendenti in materia di tutela ambientale.

Al momento, i nostri sforzi volti a ridurre gli impatti diretti sono principalmente focalizzati su real estate, efficienza energetica, consumo d'acqua e carta e gestione dei rifiuti.

Real estate

Le scelte in ambito real estate (per quanto concerne l'architettura, la costruzione, la gestione dello spazio e l'infrastruttura tecnica) hanno un impatto rilevante sulla performance ambientale dell'intero Gruppo.

Una gestione immobiliare sostenibile si concretizza nella conservazione delle risorse e, ove possibile, nell'identificazione di opportunità di risparmio energetico. Essa comprende sia la costruzione di edifici nel rispetto di requisiti di compatibilità ambientale sia la creazione di ambienti interni a salvaguardia della salute dei dipendenti. Le caratteristiche economiche ed ambientali, l'efficienza dello spazio, luoghi di lavoro di alta qualità e costi energetici ed operativi contenuti sono, globalmente, criteri da tenere in considerazione in occasione di progetti di costruzione e ristrutturazione. La manutenzione degli edifici fornisce chiare opportunità per poter andare incontro ai requisiti di sostenibilità in termini di impatto diretto sull'ambiente, sulla salute dei dipendenti e sui costi.

Il Gruppo UniCredit continuerà a programmare una gestione ottimale delle risorse energetiche su input dei nostri *facility manager*. La nostra esperienza ha evidenziato, per esempio, che un buon progetto di sostituzione del tetto e rifacimento della facciata può far risparmiare due terzi dei costi energetici di riscaldamento e aria condizionata.

Le nostre misure in quest'ambito includono iniziative volte a perseguire l'efficienza a livello di controllo climatico, a rafforzare il facility management e a rinnovare i sistemi di gestione delle risorse idriche.

EFFICIENZA A LIVELLO DI CONTROLLO CLIMATICO

Tra il 2006 e il 2007, tutti i sistemi di riscaldamento e condizionamento di circa 650 immobili in Italia, sono stati oggetto di processi di ammodernamento e miglioramento (vale a dire installazione di

sistemi di aria condizionata ad alta efficienza, sistemi di illuminazione intelligente o a basso consumo, finestre ad isolamento termico, pellicole riflettenti per finestre per ridurre il calore del sole e sistemi di controllo a distanza della temperatura). Prevediamo quindi per il 2008 una riduzione del consumo di energia di 5,7 GWh annui, equivalenti a un risparmio per il Gruppo UniCredit pari a €450.000 l'anno. L'edificio di Sant'Elia a Milano è stato riconosciuto *European Union Green Building Partner* in virtù dell'eccellente esito dell'ottimizzazione della struttura di controllo climatico.

In Italia, abbiamo elaborato soluzioni razionali tese a migliorare l'efficienza in materia di controllo climatico, promuovendo l'adozione in ufficio di un abbigliamento casual in estate, unitamente a un utilizzo ridotto dell'aria condizionata e a campagne interne di sensibilizzazione.

In Germania, il nuovo grattacielo di HVB a Monaco prevede misure significative di efficienza energetica. Un nuovo e più efficiente sistema di aria condizionata permette una riduzione di circa il 30% del fabbisogno di elettricità, che a sua volta consente risparmi di energia nell'ordine di 550.000 kWh annui (pari a una diminuzione di CO₂ di 250 tonnellate l'anno), mentre la ristrutturazione del tetto permette un risparmio termico equivalente a circa 700.000 kWh.

In Austria, le iniziative di Bank Austria finalizzate a ridurre le perdite di calore in numerosi uffici e hall d'ingresso hanno permesso una riduzione di oltre 420.000 kWh annui di elettricità e 22.000 kWh annui di riscaldamento. Analogamente, l'ottimizzazione dell'impianto di raffreddamento aggiuntivo mediante la modifica degli orari e della temperatura ambiente della branch "Millennium City" di Vienna, ha permesso una riduzione di 100.000 kWh del consumo di elettricità.

I dati sul consumo di energia per fini di riscaldamento in Europa Centrale e Orientale

Impatti diretti (SEGUE)



(CEE) sono difficili da determinare in quanto, la maggior parte delle strutture non è dotata di dispositivi di rilevamento adeguati. In molti casi, la fatturazione relativa ai consumi di energia degli uffici non è dettagliata; talvolta viene riportato il costo del riscaldamento, altre volte i consumi vengono pagati ai proprietari come parte del canone di affitto. In futuro, si procederà ad un processo di razionalizzazione nei metodi di rilevazione dei costi e verranno intraprese misure necessarie per assicurare controlli più attenti sui consumi di energia.

OTTIMIZZAZIONE DEL FACILITY MANAGEMENT

HVB ha adottato una nuova piattaforma d'informazione ambientale per ottimizzare i propri processi di *facility management*. La piattaforma offre strumenti d'informazione in materia di sostenibilità, possibili soluzioni tecniche e architettoniche nonché indicazione sui materiali da utilizzare.

RINNOVO DEI SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE

Nel 2007, abbiamo rinnovato il sistema fognario nel Centro Tecnico di Tucherpark, Monaco. Oggi la pioggia e le acque reflue sono smaltite separatamente, portando a un risparmio di costi generato dal fatto che l'acqua piovana non defluisce nel sistema fognario e non necessita pertanto della purificazione tramite un impianto di trattamento delle acque reflue; l'impianto di trattamento viene quindi utilizzato di meno. Inoltre, anziché essere smaltita nel sistema fognario, l'acqua piovana può ora scorrere attraverso semplici canali di scolo, apportando benefici all'ambiente ed ulteriori risparmi sui costi.

Efficienza energetica

L'efficienza energetica è un obiettivo chiave della nostra strategia ambientale complessiva.

L'architettura degli edifici e i sistemi tecnologici dei nostri uffici sono elementi fondamentali per un'efficiente gestione energetica. Di conseguenza, il nostro impegno è quello di assicurare costi energetici e operativi ridotti, tenendo conto, contemporaneamente, anche di altre considerazioni ambientali nell'attuazione di progetti di costruzione e ristrutturazione.

In quest'ambito le nostre azioni riguardano l'installazione di sistemi intelligenti, il ricorso a fonti di energia rinnovabile, il conseguimento di *Energy Pass*, il monitoraggio delle emissioni in atmosfera, la conduzione di programmi di test, l'ammodernamento di sistemi IT e il miglioramento del reporting sul consumo energetico nelle nostre sedi nei paesi CEE.

INSTALLAZIONE DI SISTEMI INTELLIGENTI

In Italia, l'edificio di Sant'Elia è stato dotato di sistemi avanzati di gestione dell'illuminazione

che prevedono spegnimento automatico e regolatori automatici che riducono la tensione in determinate aree nelle ore serali.

In Germania, HVB sta rinnovando gli ascensori del Centro Tecnico & VTO di Tucherpark a Monaco di Baviera. Il progetto per il Centro Tecnico è stato già completato mentre il progetto VTO sarà concluso a fine 2008. Utilizzando tecnologia d'avanguardia, HVB cerca di ottenere significativi risparmi energetici. Nell'insieme, le misure di risparmio energetico adottate nei quattro immobili HVB di Tucherpark portano a un risparmio complessivo annuo pari a 105.120 kWh.

RICORSO A ENERGIE RINNOVABILI

Alla nostra ultima data di rilevazione nel 2007, la percentuale di energia elettrica derivante da fonti rinnovabili per tutte le Legal Entity del Gruppo UniCredit in Italia risultava pari al 93,9%.

CONSEGUIMENTO DI ENERGY PASS

Secondo la legislazione tedesca, dal 2008 ogni immobile venduto o concesso in affitto deve essere dotato di un *Energy Pass*. HVB è già a buon punto nel soddisfare questo requisito. Ad esempio, abbiamo preparato un *Energy Pass*, in via di finalizzazione, per due proprietà nelle città di Monaco di Baviera e Rosenheim. Sono in via di definizione proposte per altri interventi di miglioramento.

MONITORAGGIO DELLE EMISSIONI IN ATMOSFERA

Le emissioni in atmosfera prodotte da molte delle nostre caldaie o sistemi di riscaldamento centralizzato sono monitorate e controllate costantemente da ditte di manutenzione specializzate, che assicurano il contenimento delle emissioni al di sotto dei limiti di legge ed il mantenimento in efficienza degli impianti.

CONDUZIONE DI PROGRAMMI DI TEST

Stiamo conducendo un programma di test presso tre edifici di medie dimensioni a Verona, Vicenza e Treviso. Il risparmio di costi generati dal minor consumo di energia è stimato in €280.000 l'anno a partire dal 2008. Un altro

test in tre edifici di grandi dimensioni - Milano Sant'Elia, Verona Monte Bianco e Trieste Corso Italia - consente di ottenere i seguenti risparmi complessivi annui: circa 10,5 GWh in termini di energia ed €1.180.000 in termini di costi.

MISURE DI RAZIONALIZZAZIONE

In Austria, un risparmio di elettricità pari a 282.000 kWh annui è stato reso possibile grazie alla sostituzione di lampade e ballast elettronici nel garage e nell'edificio principale dell'ufficio di Lassallestrasse a Vienna. Queste misure, unitamente agli sforzi volti a migliorare l'efficienza dei nostri sistemi di controllo climatico, hanno consentito a Bank Austria di risparmiare circa €97.620 annui.

MODERNIZZAZIONE DEI SISTEMI IT

Il Gruppo UniCredit ha inoltre adottato politiche di risparmio energetico che prevedono lo spegnimento di personal computer, monitor e dispositivi elettronici a fine giornata lavorativa.

In Bank Austria, abbiamo introdotto la funzione WOL (*Wake-on-LAN*) sulla rete dei PC, che verrà incorporata nella prossima versione di virtualizzazione Hyper di Microsoft. Questa funzione facilita lo spegnimento del computer in rete quando non è in uso. Speggendo un PC, l'utilizzo di energia elettrica si riduce di circa 70 - 80 Watt. Presupponendo che un computer venga usato per 50 ore la settimana e possa essere spento il resto del tempo, il risparmio annuale sul consumo di energia è di circa 500 kW per computer. Al costo attuale dell'energia elettrica, si ottiene un risparmio totale per la banca di circa €220.000.

Dopo il successo dei progetti di virtualizzazione in Italia e Germania, a fine novembre è stato

completato il progetto VIA (Virtualizzazione in Austria), avviato nel maggio 2007. Bank Austria è riuscita a virtualizzare 638 server, che sono ora gestiti tramite 36 macchine senza risentire di perdite di funzionalità. Questo corrisponde a un risparmio di circa 2.670 MWh l'anno, ossia una riduzione dei costi annuali di circa €310.000. Il successo di questo progetto porterà ad ulteriori interventi in termini di virtualizzazione nell'IT austriaca.

Dal momento che sono operativi soltanto 36 server invece di 638, Bank Austria sta praticando una riduzione dell'impatto ambientale anche nell'intera catena di distribuzione: devono cioè essere prodotte meno macchine, il che significa meno energia consumata dal produttore; verranno usate meno sostanze tossiche e prodotti meno rifiuti, con conseguente minore consumo complessivo di energia. Questo progetto farà risparmiare a Bank Austria cifre notevoli e rappresenterà un sostanziale contributo alla tutela dell'ambiente.

BENCHMARKING DEL CONSUMO ENERGETICO

Nei paesi CEE il consumo di elettricità per dipendente varia da 3.224 kWh in Slovenia a 6.746 kWh in Romania. Il consumo di elettricità medio è del 22% inferiore alla media per dipendente in Italia, Austria e Germania. Le infrastrutture che utilizzano energia in modo intensivo, come i centri elaborazione dati o altri edifici dotati di aria condizionata, aumentano il consumo di energia in modo esponenziale. In futuro è nostra intenzione portare avanti analisi di confronto fra i paesi CEE in termini di utilizzo di energia, verificare la qualità del design degli edifici e migliorare l'efficienza energetica degli apparati tecnici e dei sistemi IT.

Consumo energetico per dipendente (kWh/pro capite)³

PAESE	2007	2006
Italia	10.733	11.507
Germania	13.203	15.575
Austria	13.962	13.757
CEE	10.967	9.931

3. I dati per il 2007 sono relativi all'85% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

Impatti diretti (SEGUE)

Consumo energetico per fonte primaria (%)⁴

	PAESE	2007	2006
fonti rinnovabili	Italia	61,3%	56,7%
	Germania ⁵	19,0%	19,0%
	Austria	54,5%	54,0%
	CEE ⁵	17,4%	15,7%
combustibili fossili	Italia	38,7%	43,3%
	Germania ⁵	32,0%	32,0%
	Austria	45,5%	46,0%
	CEE ⁵	61,0%	59,5%
energia nucleare	Italia	0,0%	0,0%
	Germania ⁵	49,0%	49,0%
	Austria	0,0%	0,0%
	CEE ⁵	21,6%	24,7%

4. I dati per il 2007 sono relativi al 73% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

5. I dati per Germania e Repubblica Ceca riguardano soltanto il consumo di energia elettrica.

Emissioni di gas serra (GHG) da consumo energetico per dipendente (tonnellate di CO₂ eq/pro capite)⁶

PAESE	2007	2006
Italia ⁷	1,01	1,16
Germania ⁷	4,28	5,82
Austria ⁷	2,08	2,03
CEE ⁸	4,41	4,02

6. I dati per il 2007 sono relativi all'85% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

7. Calcolo basato su fattori di emissione relativi a fornitori specifici di energia.

8. Calcolo basato sullo strumento di calcolo della CO₂ del GHG Protocol Initiative (World Resource Institute-WRI/World Business Council for Sustainable Development-WBCSD).

Consumo d'acqua

Il Gruppo UniCredit è consapevole del fatto che la salvaguardia delle risorse idriche sarà un problema globale rilevante nel prossimo futuro e sta cercando di ridurre e ottimizzare il proprio consumo ammodernando l'infrastruttura

tecnologica degli edifici in cui sono localizzati gli uffici. Se è vero che i nostri consumi di acqua sono legati principalmente alla gestione degli immobili, i dipendenti possono comunque contribuire attivamente, dando un contributo positivo.

Consumo d'acqua per dipendente (m³/pro capite)⁹

PAESE	2007	2006
Italia	38	37
Germania	17	20
Austria	33	34

9. I dati per il 2007 sono relativi all'87% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

Consumo di carta

All'interno del Gruppo UniCredit, siamo convinti che la produzione e la distribuzione della carta debbano rispondere a requisiti di efficienza nella gestione delle risorse. Il materiale cartaceo utilizzato dal Gruppo proviene pertanto da fonti ecologicamente sicure, come le foreste sostenibili certificate, ed è prodotto nel rispetto dell'ambiente. Globalmente l'obiettivo del Gruppo è ridurre il consumo complessivo di carta, aumentando, allo stesso tempo, la percentuale di quella riciclata.

In Italia e in Germania la carta riciclata viene utilizzata principalmente per gran parte delle comunicazioni interne nella misura, rispettivamente, del 50 e del 25 per cento. HVB utilizza esclusivamente carta riciclata "Blue Angel" della massima qualità. Per finalità esterne HVB utilizza carta bianca (non riciclata) prodotta seguendo i più alti standard ambientali e recante la certificazione FSC (ossia originata da foreste sostenibili certificate), facendo ricorso a processi TCF (totalmente privi di cloro) e metodi di produzione eco-compatibili, tra i più stringenti di tutto il Gruppo UniCredit.

Consumo di carta pro capite (kg)¹⁰

PAESE	2007	2006
Italia ¹¹	82	79
Germania	54	55
Austria ¹²	108	100
CEE	53	46

10. I dati per il 2007 sono relativi all'87% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

11. Il dato 2006 differisce da quello pubblicato nel precedente bilancio a causa di criteri diversi.

12. I dati sul consumo relativo all'Austria sono più elevati perché includono la carta usata per attività di direct marketing.

Il consumo annuale medio di carta nei paesi CEE è pari a 53 kg pro capite ed è inferiore a quello rilevato in Italia, Germania e Austria. Ad oggi, nessuna delle Legal Entity nell'area CEE utilizza carta riciclata in modo regolare. In Repubblica Ceca, Ungheria, Slovacchia e Turchia viene usata carta bianca non riciclata prodotta secondo gli standard EFC (che utilizzi biossido di cloro).

Gestione dei rifiuti

La maggior parte dei rifiuti generata dal Gruppo UniCredit è composta da carta, materiale d'imballaggio, materiale per

archiviazione dati e residui provenienti dalle aree comuni attrezzate con cucina. Nello smaltimento dei rifiuti l'obiettivo è quello di una gestione dei materiali che sia, nello stesso tempo, attenta ai costi ed improntata all'efficienza anche dal punto di vista ecologico.

In HVB circa il 75% dei rifiuti è costituito da carta e viene assicurato che tutti i rifiuti siano raccolti e smaltiti in modo adeguato da società specializzate autorizzate. HVB redige, inoltre, piani per ridurre la quantità di rifiuti prodotta ed educare i propri dipendenti ad evitare la produzione di rifiuti non necessari. In HVB parte della carta riciclata viene trasformata in asciugamani di carta e carta igienica.

Produzione di rifiuti pro capite (kg)¹³

PAESE	2007	2006
Italia	142	157
Germania ¹⁴	287	286
Austria	198	193

13. I dati per il 2007 sono relativi al 63% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

14. I dati della Germania includono rifiuti urbani e rifiuti speciali.

Emissioni di gas serra (GHG) da viaggi di lavoro per dipendente (tonnellate di CO₂ eq/pro capite)¹⁵

PAESE	2007	2006
Italia ¹⁶	0,45	0,32
Germania ¹⁷	0,79	0,68
Austria ¹⁷	0,35	0,29
CEE ¹⁶	0,44	0,50

15. I dati per il 2007 sono relativi al 70% dei dipendenti dei paesi riportati in tabella.

16. Calcolo basato sullo strumento di calcolo della CO₂ del GHG Protocol Initiative (World Resource Institute-WRI/World Business Council for Sustainable Development-WBCSD).

17. Basato sui fattori di emissione relativi a fonti specifiche.

Gestione della mobilità

Le emissioni generate da viaggi d'affari rappresentano uno degli impatti diretti più rilevanti dell'attività degli istituti finanziari. Gli spostamenti sono però indispensabili per il business del Gruppo e pertanto il nostro obiettivo è quello di viaggiare in maniera efficiente; vogliamo in questo modo ridurre l'impatto ambientale, puntando, da un lato, ad evitare i viaggi non strettamente necessari e a ricorrere a forme di trasporto maggiormente eco-compatibili dall'altro. Ciò vale anche per gli spostamenti quotidiani dei dipendenti che si recano sul luogo di lavoro.

RIDUZIONE DEGLI SPOSTAMENTI CASA-LAVORO

In Italia, il mobility manager del Gruppo UniCredit ha introdotto vari programmi per i dipendenti volti a diminuire il numero di viaggi e a ridurre l'impatto ambientale complessivo degli spostamenti casa-lavoro: un esempio è il contributo del 25% sul prezzo dell'impianto come incentivo per i dipendenti che vogliano convertire le autovetture a metano/GPL.

A Monaco e Amburgo vengono, inoltre, offerti sconti sugli abbonamenti stagionali ai trasporti pubblici. Nell'area di Milano i dipendenti ricevono incentivi finalizzati alla riduzione dell'utilizzo delle proprie autovetture, quale ad esempio, uno sconto pari al 50% sulla consegna a domicilio della spesa fatta via internet presso alcune delle principali catene di distribuzione, con l'obiettivo finale di contenere gli spostamenti da e verso il supermercato.

RIDUZIONE DEI VIAGGI DI LAVORO

Secondo le attuali linee guida in materia di viaggi valide in HVB, gli spostamenti per lavoro nell'area urbana devono essere fatti utilizzando i mezzi pubblici, mentre i voli a corto raggio, fino a 500 km, devono essere sostituiti dal treno. Ulteriori misure atte a ridurre le emissioni di anidride carbonica derivanti dal trasporto, includono l'acquisto di 21 veicoli ibridi, la fornitura gratuita di biciclette aziendali

Impatti diretti (SEGUE)

a Monaco di Baviera e l'equipaggiamento con filtri antiparticolato per i veicoli diesel del parco auto aziendale.

In Austria, Bank Austria sta promuovendo l'uso delle videoconferenze. In questo modo, si riduce il numero di spostamenti fisici per lavoro, si risparmia sui costi e si protegge l'ambiente. Nel 2007, il numero di videoconferenze è aumentato di oltre il 110 per cento (salendo a 606, rispetto alle 286 nel 2006).

Nei paesi CEE l'automobile è il mezzo di trasporto più utilizzato dai dipendenti degli istituti finanziari. Considerata l'espansione del Gruppo UniCredit, i viaggi aerei internazionali sono divenuti sempre più frequenti tra i dipendenti dell'area CEE. Il Gruppo sta sviluppando processi per una verifica sempre più attenta delle esigenze di viaggio dei dipendenti e, laddove praticabile, promuovere nell'area CEE l'uso di veicoli più efficienti da un punto di vista energetico.

Gestione di eventi nel rispetto dell'ambiente

Essendo consapevoli che una gestione efficiente degli eventi può avere un effetto estremamente positivo dal punto di vista della sostenibilità scegliamo, laddove possibile, di servire cibo locale e biologico, in location raggiungibili con i mezzi pubblici e con tipologie di decorazioni ed omaggi che minimizzano la produzione di rifiuti. Ove possibile, come al Venice Forum dello scorso anno, vengono acquistati crediti di emissione di CO₂, riducendo in tal modo la nostra *carbon footprint*.

In futuro continueremo a percorrere tale strada, sia per eventi interni che esterni al Gruppo.

Attività di sensibilizzazione

Per poter risultare concretamente sostenibile nelle proprie attività, UniCredit è consapevole che deve poter contare sul supporto di tutto il personale dipendente. Ecco perché diffondiamo i concetti di sostenibilità e tutela dell'ambiente attraverso un'ampia gamma di canali di informazione.

A partire dal 2006, in Italia sull'intranet del Gruppo UniCredit è attivo un portale che descrive gli aspetti ambientali più significativi, le attività e le iniziative incoraggiate dal Gruppo, unitamente alle linee guida di comportamento quotidiano.

In Germania, è presente una intranet dedicata alla responsabilità sociale di impresa che presenta informazioni dettagliate su risultati, iniziative, progetti e responsabilità dell'azienda. La pagina principale del sito contiene informazioni costantemente aggiornate. I dipendenti possono inoltre ricevere informazioni tramite pop-up e suggerimenti intranet automatici, gruppi di lavoro intersettoriali ed eventi annuali relativi alla responsabilità sociale di impresa.

Impatti indiretti

Il nostro impatto indiretto sull'ambiente deriva da attività come la concessione di prestiti. L'evoluzione e la mitigazione del livello e della natura dell'impatto indiretto rappresentano un impegno costante del Gruppo UniCredit.

Gli impatti indiretti stanno assumendo un ruolo considerato strategico per tutto il Gruppo. Nell'attività di concessione di prestiti, infatti, ci impegniamo affinché i nostri valori siano rispettati, soprattutto con riferimento a progetti con un evidente impatto ambientale (come il finanziamento di centrali elettriche, progetti fotovoltaici, ecc.). In questo modo riusciamo a far fronte alle nostre responsabilità ecologiche e sociali.

Credito

Nell'esercizio dell'attività creditizia applichiamo in maniera rigorosa le nostre linee guida sulla concessione dei prestiti e quelle relative all'ambiente. Questo è un modo per far fronte alle responsabilità ecologiche e sociali quale azienda operante nel settore dei servizi finanziari. Facciamo uso di strumenti appropriati per garantire la sostenibilità dei crediti concessi. Il principale obiettivo nella gestione del rischio ambientale è minimizzare il rischio di insolvenza nonché ogni tipologia di rischio legata alla reputazione del Gruppo. Più in particolare, in caso di prestiti ad aziende è emerso che i rischi ambientali possono avere un impatto rilevante sul rating di credito del cliente e sul valore del collateral della banca.

CREDITO E INVESTMENT BANKING

Nel caso del *project finance*, dove il merito di credito dell'azienda sponsor non è in discussione e dove si prevede che il cash flow previsto assicuri il rimborso del capitale, possono manifestarsi situazioni in cui i rischi ambientali e sociali aumentano notevolmente la probabilità di inesigibilità del credito. Il rischio è meno rilevante per finanziamenti al commercio estero, in quanto tali transazioni sono generalmente coperte da assicurazione.



CREDITO E CORPORATE BANKING

Tutte le tipologie di prestito sono accomunate da un certo rischio di reputazione. Nell'intento di tutelare il Gruppo UniCredit di fronte a tali rischi, la Policy sul Credito stabilisce chiaramente che ogni prestito concesso debba essere valutato in relazione al suo impatto ambientale e sociale. Lo standard minimo da soddisfare è stabilito dalle leggi locali, nazionali e internazionali e dagli standard ambientali e sociali della Banca Mondiale, come quelli di performance e le linee guida sull'ambiente, la salute e la sicurezza (EHS). La verifica dei rischi sociali e ambientali è pertanto parte integrante di ogni decisione di concessione di credito. Per esempio, in Germania e Austria, HVB e Bank Austria dispongono di funzioni che da diversi anni assistono i responsabili della gestione del credito

e i risk manager nei processi di valutazione dei rischi ambientali, sociali e di reputazione.

Sono state, inoltre, introdotte politiche di credito per settore al fine di poter valutare questioni ambientali specifiche. Le procedure di valutazione dell'affidabilità creditizia hanno introdotto anche l'uso di questionari di analisi qualitativa della controparte, allo scopo di identificare l'esistenza di potenziali rischi ambientali. Sono stati sviluppati modelli di rating al fine di gestire contesti operativi specifici. In questo modo possono essere identificati due settori principali: group-wide (governi, banche, compagnie di assicurazione, multinazionali) e local (grandi, medie e piccole imprese). Abbiamo, inoltre, sviluppato un'analisi di impatto secondo il modello proposto dalla

Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo.

Il Gruppo UniCredit intende sviluppare nuove politiche di credito settoriali in modo da concentrarsi sul rispetto dell'ambiente a livello di Gruppo, migliorare gli strumenti e i processi interni nonché ampliare il dialogo con gli stakeholder.

Sviluppo di fonti di energia rinnovabile

Nel 2007, le attività di project financing intraprese dal Gruppo UniCredit hanno riguardato principalmente lo sviluppo di fonti

Impatti indiretti (SEGUE)

di energia rinnovabile. Tra i progetti principali figurano il finanziamento di quattro impianti a energia eolica in Italia meridionale per €210 milioni, il finanziamento di un progetto fotovoltaico per €15 milioni ed infine, nel settore idrico, un progetto di *advisory* per diversi ATO (Ambito Territoriale Ottimale) per un importo pari ad €15 milioni.

In Turchia, YKB offre project financing per iniziative eco-compatibili e richiede relazioni sulla valutazione dell'impatto ambientale (VIA) prima della finalizzazione del finanziamento di qualsiasi progetto. YKB supporta i clienti che investono in fonti alternative di energia rinnovabile, come per esempio centrali eoliche e idroelettriche. Nei prossimi cinque anni puntiamo altresì ad incrementare la quota di investimenti in fonti di energia rinnovabile.

Riduzione dei gas serra

Il Gruppo UniCredit ha investito 10 milioni di euro nello European Carbon Fund, il primo fondo non governativo promosso dalla Caisse des Dépôts et Consignations che investe in diritti di emissione e prodotti derivati connessi alla riduzione delle emissioni di gas serra.

Offerta di liquidità per i carbon market

Il 2008 è il primo anno in cui i paesi sottoscrittori devono attenersi agli obiettivi fissati dal Protocollo di Kyoto. Il team di Carbon Solutions della Divisione MIB di UniCredit è stato incorporato nel reparto di trading di *commodities* dal 2006 e opera per fornire liquidità al mercato, contribuendo in tal modo al processo di formazione di un prezzo per la CO₂ corretto e significativo. Il team ha incrementato la propria attività nel 2007 superando gli 800 milioni di euro in *European Union Allowances* (EUA) e *Certified Emission Reductions* (CER), che rappresentano più di 50

milioni di tonnellate di CO₂ equivalente. Vale la pena notare che al momento il team è dedicato essenzialmente a operazioni customer-driven e che il suo operato rappresenta soltanto una parte dei ricavi annui della Divisione MIB di UniCredit.

Emissione di obbligazioni per la tutela del clima

Insieme a Dresdner Kleinwort e Merrill Lynch International, UniCredit MIB è stata inoltre lead manager dell'emissione, da parte della Banca Europea degli Investimenti (BEI), di una nuova obbligazione che combina caratteristiche innovative incentrate sulla protezione climatica e offre un'opportunità di investimento unica. Questa è stata la prima obbligazione ad essere venduta tramite un'OPA nei 27 Stati Membri dell'UE e i cui proventi sono stati destinati a futuri progetti nei campi delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica. L'obbligazione ha anche offerto un rendimento legato alla performance del nuovo indice FTSE4 Good Environmental Leaders Europe 40 Index e conferito agli investitori l'opzione di acquistare e annullare quote di CO₂ (EUA) alla scadenza in maniera semplice e trasparente.

Reporting trasparente in materia di problematiche ambientali e sociali

Il Gruppo UniCredit è orgoglioso di aver ricevuto, nel 2007, il premio "Intellectual Capital Value" per l'impegno dimostrato nelle attività di reporting legate a questioni sociali e ambientali.

Obiettivi

In linea con la propria strategia in materia di responsabilità sociale d'impresa, gli obiettivi ambientali del Gruppo UniCredit sono: proseguire nella realizzazione di misure di efficienza energetica; sostenere iniziative contro il cambiamento climatico in corso; sviluppare un Sistema di Gestione Ambientale in Austria ed in futuro nei paesi CEE; focalizzare ulteriormente i propri sforzi sulla comunicazione, informazione e formazione eco-compatibile.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, abbiamo pianificato numerosi interventi per il 2008 e per gli anni successivi, sia a livello paneuropeo che di singoli paesi.

Livello paneuropeo

Sottoscrizione degli Equator Principles

A livello paneuropeo, il Gruppo UniCredit sottoscriverà gli *Equator Principles*, un set di linee guida volontarie volte ad assicurare il rispetto dell'ambiente e l'equità sociale nell'attività di *project financing*.

Livello nazionale

ITALIA

Miglioramento dei sistemi di controllo climatico

Intendiamo migliorare i sistemi centralizzati di riscaldamento e condizionamento degli immobili di Milano Cordusio, Torino via Nizza e Bologna via del Lavoro. Tali interventi migliorativi si tradurranno in un risparmio energetico totale annuo stimato di 1 GWh e in una riduzione annua stimata dei costi di circa €600.000. I progetti saranno completati nel primo semestre del 2009.

Sostituiremo vecchi termostati con sistemi di telecontrollo di ultima generazione in 50 immobili in Italia entro il primo semestre del 2009. Tale intervento porterà un miglioramento nella conduzione e regolazione degli impianti e a una riduzione significativa del consumo energetico.

Realizzazione di risparmi energetici

Elimineremo dai nostri immobili tutti i gruppi di continuità inutilizzati. Il progetto terminerà nel 2009 e genererà un risparmio energetico equivalente a circa 1,8 GWh e una riduzione di costi pari a €275.000.

GERMANIA

Riduzione del consumo di risorse

In Germania, negli ultimi anni, HVB ha subito numerose riorganizzazioni. In seguito molte divisioni e unità, specialmente presso la sede di Monaco di Baviera, sono state riallocate in varie sedi. Nell'ambito di una nuova politica di gestione degli spazi interni, le unità con affinità lavorative saranno collocate in una unica location. Il nostro obiettivo è di aumentare l'efficienza dei nostri dipendenti. A Monaco di Baviera siamo così riusciti a risparmiare circa 20.000 metri quadri di spazio per uffici. Intendiamo cedere tale spazio entro la fine del 2008.

Rebranding ed efficienza energetica

Approfittando del processo di rebranding di HVB, convertiremo il nuovo sistema di insegne luminose alla tecnologia LED entro la fine del 2008. Rispetto alla tecnologia convenzionale con tubo fluorescente, il consumo di energia delle insegne sarà così ridotto del 90%. Pur comportando costi di conversione iniziali, è stato stimato che i benefici ambientali a lungo termine supereranno i costi iniziali.

Ridondanza dei centri elaborazione dati

Abbiamo in previsione una soluzione innovativa per la fornitura di energia elettrica e il raffreddamento del centro dati di Tucherpark a Monaco di Baviera, da attuarsi entro la fine del 2009. Per il sistema di raffreddamento verrà utilizzata l'acqua del vicino fiume Eisbach, facendo sì che le attuali torri di raffreddamento e le macchine di refrigerazione vengano utilizzate solo a fini di back up. Il consumo di energia diminuirà in tal modo di circa 13 GWh l'anno. Questo progetto ridurrà i costi e i fabbisogni complessivi in termini di elettricità, manutenzione e condizionamento.

AUSTRIA

Parco auto eco-compatibile

Bank Austria sta definendo obiettivi ambiziosi in relazione al cambiamento climatico, alla riduzione delle emissioni inquinanti e all'opportunità di divenire un modello di comportamento per le altre aziende. Entro quattro anni il parco auto di Bank Austria avrà un minore impatto in termini ambientali poiché 100 delle auto usate per visitare i clienti saranno sostituite con modelli a bassa emissione di CO₂. L'efficacia di tale misura verrà a sua volta rafforzata da speciali corsi di guida eco-sostenibile.

Miglioramenti dell'efficienza a livello di controllo climatico

Bank Austria sta lavorando per ridurre la potenza degli allacciamenti per il teleriscaldamento in tre edifici, risparmiando ogni anno almeno €33.000 in termini di costi e 213.000 kWh in termini di energia.

GRI-G3 index

GRI-G3 index

Alcuni indicatori sono stati presentati in modo parziale, tuttavia all'interno del Bilancio sono comunque rendicontate le informazioni ed i temi più significativi in tema di Corporate Social Responsibility. Si riportano tutti gli indicatori core, mentre gli indicatori additional sono riportati solo quando è presente la rendicontazione nel Bilancio di Sostenibilità.

Legenda:

Totale	Indicatore coperto totalmente
Parziale	Indicatore coperto parzialmente
N/A	Indicatore non applicabile
ND	Indicatore non disponibile
EC-EN-LA...	Indicatore Core
EC-EN-LA...	Indicatore Addizionale

	COPERTURA INDICATORE	RIFERIMENTO
PROFILO		
1. Strategia e analisi		
1.1 Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Totale	6-7; 20-24
1.2 Principali impatti, rischi opportunità	Totale	20-24; 36-37
2. Profilo dell'organizzazione		
2.1 Nome dell'organizzazione	Totale	Copertina
2.2 Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale	10-15
2.3 Struttura operativa	Totale	12-15
2.4 Sede principale	Totale	Copertina
2.5 Paesi di operatività	Totale	10-11
2.6 Assetto proprietario e forma legale	Totale	122. Relazione sulla Gestione 127
2.7 Mercati serviti	Totale	13
2.8 Dimensione dell'organizzazione	Totale	11
2.9 Cambiamenti significativi	Totale	14-15. Relazione sulla Gestione 100-107
2.10 Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale	69, 79, 142
3. Parametri del bilancio		
Profilo		
3.1 Periodo di rendicontazione	Totale	8-9
3.2 Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale	8-9
3.3 Periodicità di rendicontazione	Totale	8-9
3.4 Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale	160
Obiettivo e perimetro del bilancio		
3.5 Processo per la definizione dei contenuti	Totale	8-9
3.6 Perimetro del bilancio	Totale	8-9

(segue)

	COPERTURA INDICATORE	RIFERIMENTO
3.7 Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale	8-9
3.8 Informazioni relative alle altre società collegate	Totale	8-9
3.9 Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale	8-9
3.10 Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale	8-9
3.11 Cambiamento significativi rispetto al precedente bilancio	Totale	8-9
Indice dei contenuti del Gri		
3.12 Tabella di riferimento	Totale	146-149
Accreditamento del bilancio		
3.13 Attestazione esterna	Totale	152-153
4. Governance, impegni, coinvolgimento		
Governance		
4.1 Struttura di governo	Totale	29-34
4.2 Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale	31
4.3 Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale	30-31
4.4 Meccanismi a disposizione degli azionisti per fornire raccomandazioni	Totale	55. Relazione sul Governo Societario 8; 59; 62.
4.5 Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale	Relazione sul Governo Societario 34-39. Bilancio 2007 UniCredit S.p.A. 190-196. Piani 2008 di incentivazione a medio-lungo termine
4.6 Conflitti di interessi	Totale	Relazione sul Governo Societario 19-20
4.7 Qualifiche degli amministratori	Totale	Relazione sul Governo Societario 14-15; 31-33
4.8 Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale	14-15; 20-23; 52-53; 55
4.9 Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale	8-9; 36-37. Relazione sul Governo Societario 41-44
4.10 Processo per valutare le performance del CdA	Totale	Relazione sul Governo Societario 21
Impegno in iniziative esterne		
4.11 Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale	34-37
4.12 Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale	37; 68-70; 131-132
4.13 Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale	131-132
Coinvolgimento degli stakeholder		
4.14 Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale	24
4.15 Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale	8-9; 24
4.16 Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale	24; 52-55; 83-87; 100-105; 122
4.17 Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale	36-37; 83-87
PERFORMANCE ECONOMICA		
DMA EC Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	10-11; 14-15. Relazione sulla Gestione 10-15
EC 1 Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale	16-17
EC 2 Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Totale	131-134; 141-142
EC 3 Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Totale	57. Bilancio consolidato 141-143
EC 4 Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	ND	
EC 6 Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	Parziale	96-97
EC 7 Procedure di assunzione in loco	Parziale	40; 47
EC 8 Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	Totale	111-118
PERFORMANCE AMBIENTALE		
DMA EN Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	128-130
EN 1 Materie prime utilizzate	Totale	139
EN 2 Percentuale di materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	Parziale	138-139
EN 3 Consumo diretto di energia per fonte	Totale	137-138

GRI-G3 index (SEGUE)

(segue)

	COPERTURA INDICATORE	RIFERIMENTO
EN 4 Consumo indiretto di energia per fonte	Totale	137-138
EN 5 Risparmio energetico	Parziale	136-137
EN 6 Prodotti e servizi per l'efficienza energetica o basati sull'energia rinnovabile	Totale	133-134; 140-142
EN 7 Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute	Totale	139-140
EN 8 Consumo di acqua per fonte	Totale	138
EN 11 Terreni posseduti affittati o gestiti in aree protette, di significativo valore per la biodiversità	ND	
EN 12 Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	N/A	
EN 16 Emissioni di gas ad effetto serra	Totale	138
EN 17 Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra	Totale	139
EN 18 Attività per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra	Totale	132; 136-137; 139-140
EN 19 Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	ND	
EN 20 Altre emissioni in atmosfera	ND	
EN 21 Scarichi idrici	N/A	
EN 22 Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Parziale	139
EN 23 Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	N/A	
EN 26 Impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Totale	132-142
EN 27 Tasso dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	N/A	
EN 28 Valore delle multe e numero delle sanzioni in materia ambientale	ND	
EN 29 Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali e per gli spostamenti del personale.	Parziale	139-140
PERFORMANCE SOCIALE		
DMA LA Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	40. Carta di Integrità
LA 1 Ripartizione del personale per tipo, contratto e regione	Totale	42-43
LA 2 Turnover per età, sesso e regione	ND	
LA 4 Grado di copertura dei contratti collettivi	Totale	60
LA 5 Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Totale	60
LA 6 Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	Parziale	57-58
LA 7 Infortuni sul lavoro e malattie	Parziale	58
LA 8 Programmi formativi relativi alla prevenzione ed al controllo dei rischi a supporto del personale in relazione a disturbi o a malattie gravi	Parziale	58-59
LA 10 Formazione del personale	Totale	49
LA 11 Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Parziale	47-48; 50-51
LA 12 Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera	Totale	44
LA 13 Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità	Totale	31; 43; 46
LA 14 Rapporto tra gli stipendi base degli uomini e quelli delle donne	ND	
DIRITTI UMANI		
DMA HR Informazioni sulle modalità di gestione		15; 55. Carta di Integrità
HR 1 Operazioni con considerazioni sui diritti umani	Parziale	68-70
HR 2 Fornitori valutati in relazione al rispetto dei diritti umani	ND	
HR 4 Casi di discriminazione	Totale	52
HR 5 Rischi per il diretto alla libertà di associazione e al contrattazione collettiva	Totale	55-56
HR 6 Ricorso al lavoro minorile	Totale	55
HR 7 Ricorso al lavoro forzato	Totale	55
IMPATTI NELLA SOCIETÀ		
DMA SO Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	34-36; 100. Carta di Integrità
SO 1 Gestione degli impatti nella comunità	Parziale	66-70
SO 2 Monitoraggio del rischio di corruzione	Totale	35

(segue)

	COPERTURA INDICATORE	RIFERIMENTO
SO 3 Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	ND	
SO 4 Azioni intraprese a seguito di casi di corruzione	ND	
SO 5 Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Parziale	110-111; 131-132
<i>SO 7 Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche</i>	<i>Totale</i>	<i>35-36</i>
SO 8 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Parziale	35-36; 81-82; 124
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
DMA PR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	64-66; 71; 73; 76; 80; 82-83; 88
PR 1 Salute e sicurezza dei prodotti e servizi	Totale	88-92
PR 3 Informazioni su prodotti e servizi	Totale	73-75
<i>PR 4 Numero di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi</i>	<i>Totale</i>	<i>80-82</i>
<i>PR 5 Customer satisfaction</i>	<i>Totale</i>	<i>83-87</i>
PR 6 Leggi, standard e codici volontari in tema di marketing e pubblicità	Parziale	73
PR 9 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Parziale	80-82 Bilancio consolidato 329-334

Relazione della Società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Via Vittor Pisani, 25
20124 MILANO MI

Telefono 02 6763.1
Telefax 02 67632445
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it

Relazione della società di revisione sulla revisione limitata del bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione di
UniCredit S.p.A.

- 1 Abbiamo effettuato la revisione limitata del bilancio di sostenibilità al 31 dicembre 2007 del Gruppo UniCredit (di seguito il “Gruppo”), predisposto, secondo quanto indicato nel paragrafo “Guida alla lettura”, sulla base delle linee guida “Sustainability Reporting Guidelines” definite nel 2006 dal GRI - Global Reporting Initiative. La responsabilità della redazione del bilancio di sostenibilità secondo le linee guida indicate compete agli amministratori di UniCredit S.p.A.. E’ nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base alla revisione limitata svolta.
- 2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata statuiti dal principio di revisione “*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information*”, emanato dall’*International Auditing and Assurance Standards Board (“IAASB”)*, effettuando le verifiche e analisi riepilogate di seguito:
 - verifica della corrispondenza dei dati e delle informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo “La distribuzione del valore” del bilancio di sostenibilità con i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2007 sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi dell’art. 156 del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, datata 9 aprile 2008;
 - analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:
 - interviste e discussioni con i delegati della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale di UniCredit Real Estate S.p.A, UniCredit Corporate Banking S.p.A., UniCredit Banca S.p.A., UniCredit Private Banking S.p.A., Pioneer Investment Management SGR.p.A., Bayerische Hypo-Und Vereinsbank A.G. (HVB), Domus Facility Management GmbH, Bank Austria Creditanstalt A.G., Bank Pekao S.A. e Zagrebačka banka d.d., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting per la predisposizione del bilancio di sostenibilità nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l’aggregazione, l’elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;
 - analisi a campione della documentazione a supporto dei dati e delle informazioni inclusi nel bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere una conferma dell’efficacia dei processi in atto, della loro adeguatezza in relazione agli obiettivi descritti e del

funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni;

- analisi della completezza e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità;
 - analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
 - ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di UniCredit S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.
- 3 Per le risultanze relative al bilancio di sostenibilità dell'esercizio precedente, costituito dalla sezione "Risorse Umane e Responsabilità Sociale d'Impresa" presentata a corredo del Bilancio Consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2006, i cui dati e informazioni sono presentati ai fini comparativi secondo quanto previsto dalle linee guida di riferimento, si rimanda alla relazione da noi emessa in data 12 aprile 2007.
- 4 La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo gli statuti principi di revisione. Di conseguenza, non esprimiamo un giudizio professionale di revisione sul bilancio di sostenibilità. Peraltro, sulla base del lavoro svolto, non siamo venuti a conoscenza di variazioni e integrazioni significative che dovrebbero essere apportate al bilancio di sostenibilità del Gruppo al 31 dicembre 2007 per renderlo conforme alle linee guida sulla base delle quali è stato predisposto, indicate nel paragrafo 1 della presente relazione.
- 5 Come indicato dagli amministratori nel paragrafo "Guida alla lettura" del bilancio di sostenibilità al 31 dicembre 2007, il Gruppo si propone di continuare ad ampliare il perimetro del bilancio di sostenibilità grazie alla maggiore standardizzazione delle procedure di raccolta dati.

Milano, 23 aprile 2008

KPMG S.p.A.



Mario Corti
Socio

Glossario degli acronimi e credits

Glossario degli acronimi
Credits

156
158

Glossario degli acronimi

ATM - Automatic teller machine (Bancomat)	HVB - HypoVereinsbank
ATO - Ambito Territoriale Ottimale	IEFE - Istituto di Economia e Politica dell'Energia e dell'Ambiente
BCM - Business Continuity Management (Gestione dei Piani di Continuità Aziendale)	IFC - International Finance Corporation, divisione della World Bank
BCP - Business Continuity Planning	ISO 14001 - Standard internazionale che fissa i requisiti del Sistema di Gestione Ambientale
BenE Munich - <i>Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung</i>	ISO - Organizzazione Internazionale per le Standardizzazioni
BSC - Telephone Business Service Centers	IT - Information Technology
CABERNET project - Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network	KORI - Key Operational Risk Indicators
CAPI - Computer Assisted Personal Interviews	KPI - key performance indicators
CATI - Computer Assisted Telephone Interviewing	kWh p.a. - kilowatt-hours per annum (Kilowatt-ora per anno)
CDLI - Climate Disclosure Leadership Index	LED - Light Emitting Diode
CDP - Carbon Disclosure Project	LPG - Liquid petroleum gas (Gas propano liquido)
CEE - Central and Eastern Europe (Europa Centrale ed Orientale)	M&A - Mergers and acquisitions
Censis - Centro Studi Investimenti Sociali	MAMbo - Museo d'Arte Moderna di Bologna
CEO - Chief Executive Officer (Amministratore Delegato)	MAXXI - Museo Nazionale delle Arti Del XXI Secolo a Roma
CER - Certified Emission Reductions (Credito di Emissione)	MIB - Markets and Investment Banking
CFO - Chief Financial Officer (Direttore Finanziario)	MiFID - Markets in Financial Instruments Directive
CO2 - Anidride Carbonica	NU - Nazioni Unite
CRM - Customer Relationship Management	OECD - Organization for Economic Cooperation and Development Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
CSA - Customer Satisfaction Index (Indice di soddisfazione del cliente)	ÖGUT - Società Austriaca per l'Ambiente e la Tecnologia
CSR - Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale d'Impresa)	ONG - Organizzazioni non Governative
CST - Customer Service Teams	OTC - Over-the-counter (Mercati non regolamentati)
DJSI - Dow Jones Sustainability Index	ÖVA - Società Austriaca per la Gestione dei Siti Contaminati
ECF - Elemental Chlorine-Free standard (carta prodotta con utilizzo di biossido di cloro)	PC - Personal computer
EHS - Environmental Health and Safety	PFA - Personal Financial Advisor
EIB - European Investment Bank (Banca Europea degli Investimenti)	PIN - Personal identification number
EMAS - Eco-Management and Audit Scheme (Regolamento Europeo di Ecogestione ed Audit)	PMI - Piccole e medie imprese
EnEV - Ordinanza Tedesca sul Risparmio Energetico	POS - Point of Sale
EP - Equator Principles	SGA - Sistema di Gestione Ambientale
EPFI - Equator Principal Financial Institutions	SMS - Short Messaging Service
ESI - Ethibel Sustainability Indexes	SRI - Socially Responsible Investment (Investimento Socialmente Responsabile)
EU - European Union (Unione Europea)	TCF - Total Chlorine Free (Processi di sbiancamento totalmente privi di cloro)
EUA - European Union Allowances	TC - Technical Center
EVA - Economic Value Added	UCG - UniCredit Group
FSC - Forest Stewardship Council	UNEP-FI - Iniziativa Finanziaria del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente
FT - <i>The Financial Times</i>	UPB - UniCredit Private Banking
FTSE - FTSE Group, provider of financial indexes and data services	VIA - Progetto di virtualizzazione in Austria
GHG - Greenhouse gas (Gas serra)	VVB - Vereinsbank Viktoria Bausparkasse
GJ - Giga-joule	WBCSD - The World Business Council for Sustainable Development
GRI-G3 - Third edition of the Global Reporting Initiative Guidelines (Terza edizione del Global Reporting Initiatives Guidelines)	WEM - Wealth Management, divisione di HVB
GSA - Global Sourcing Area	WOL - Wake on LAN
GWh - Gigawatt-hours (Gigawatt-ora)	WRI - The World Resources Institute
HR - Human Resources (Risorse Umane)	WWF - World Wildlife Fund
	YKB - Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Credits

*Copertina***Rosa, rosae, rosae, rosam, rosa: grande azione di pittura**

Grande festa creativa, aperta a tutti, adulti e bambini, in cui la pittura diventa l'elemento catalizzatore di un momento di festa, organizzata dal Dipartimento Educazione del Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea, Museo Partner di Unicredit Group, per la riapertura dei giardini della Reggia di Venaria Reale, il 10 giugno 2007. Il risultato dell'esperienza comune è una grande stesura cromatica di fiori pop, con colori squillanti e gioiosi, per la composizione di un giardino fiorito, corale e condiviso, in un dialogo con gli elementi naturali.

*Pag. 2***Il Terzo Paradiso**

Straordinario happening creativo, aperto a tutti, organizzato a Pesaro e San Leo (Pesaro-Urbino), dal Dip. Educazione del Castello di Rivoli in collaborazione con Cittadellarte Fondazione Pistoletto, per parlare di arte come motore di trasformazione sociale responsabile, fra natura e artificio e di rispetto verso l'ambiente naturale e gli spazi urbani. La forma simbolica del Terzo Paradiso elaborata dal Maestro Michelangelo Pistoletto è stata tracciata a partire da cordoni di alluminio riciclato fornito da CIAL. Consorzio Nazionale per il Recupero e il Riciclo dell'Alluminio.

*Pag. 4***Skyline: grande azione di pittura. Diverse città in Europa**

Grandi happening con il Dip. Educazione del Castello di Rivoli nel corso dei quali una lunga striscia viene dipinta, come uno skyline irrealista e ideale ottenuto componendo, su un'unica linea d'orizzonte visivo, gli edifici storici e i monumenti delle diverse città in cui è stato realizzato. Bambini e adulti insieme sono sedotti dalla magia del colore puro steso in grandi campiture e dalla potenza degli elementi architettonici e dei monumenti, che danno origine ad una visione nuova della città. Un modo vivace e creativo per favorire la crescita del senso civico e di appartenenza, associato al diritto di cittadinanza di bambini e ragazzi nei luoghi della cultura.

*Pag. 18***Two years together, Davide Bramante e i Colleghi UniCredit Group, 2007**

L'opera Two years together è stata realizzata con una tecnica particolare che distingue il percorso artistico di Davide Bramante degli ultimi anni, cioè la sovrapposizione di una moltitudine di visioni e punti di vista fino a creare una realtà immaginaria.

Le immagini dalle quali l'opera prende origine sono state realizzate dai Colleghi dei vari paesi in cui il Gruppo opera, per celebrare i due anni dall'integrazione con HypoVereinsbank, con l'intento di esprimerne il valore delle differenze.

*Pag. 26-36-133***ABI-TANTI**

Il progetto ABI-TANTI, la moltitudine migrante (in continuo spostamento) iniziata a Torino nel 2000 nel suo lungo viaggio ha continuato ad espandersi: centinaia di bambini, adulti e famiglie hanno partecipato alla realizzazione degli ABI-TANTI nelle varie location, in Italia e all'estero, in occasione di festival, mostre ed eventi culturali.

La moltitudine migrante parte dal gioco (laboratorio di assemblaggio polimaterico destinato in prima istanza a bambini e ragazzi), pensato per rimettere in gioco i concetti d'identità e differenza, l'incontro con l'altro,

l'estraneo, strano in quanto straniero, lo sconosciuto abitante proveniente da un altro mondo.

Più di 10.000 bambini hanno partecipato all'evento di Piazza del Plebiscito a Napoli partecipando al laboratorio ed aggiungendo i propri ai già 5.000 ABI-TANTI esistenti, in una sorta di pacifica invasione della città.

*Pag. 38***Second Steps**

Hall Hypohaus Ost - Monaco

Un passo alla volta. Più di 500 neo assunti si sono incontrati per il progetto "Second Steps" in Monaco. I partecipanti hanno lavorato su domande quali "quali sono le eccellenze", "cosa può essere migliorato?", "cosa trovi particolarmente interessante?". L'incontro è stato anche un'opportunità di aggregazione con finalità sociali. Centinaia di giocattoli e ricordi del momento hanno trovato giusta collocazione in scatole - corredate di foto e curriculum. Le scatole impilate hanno formato una parete posizionata per alcuni giorni nella hall Hypohaus Ost. I doni sono successivamente stati inviati al villaggio SOS di Caldonazzo, dove i bimbi di seguiti dall'associazione trascorrono le vacanze estive.

*Pag. 46-58***C4- Una villa palladiana per la formazione contemporanea**

Immagine di manager in formazione attraverso l'arte sui temi della leadership a C4, nato a fine 2006 per iniziativa della Regione Veneto, in collaborazione con UniCredit e a Scuola di Guggenheim.

C4 è un Centro di Cultura Contemporanea che fa dell'arte del presente una risorsa strategica per sviluppare creatività ed innovazione, capacità comunicative e relazionali tramite processi di formazione rivolti a target diversi: giovani stagisti universitari, docenti scolastici, dirigenti della pubblica amministrazione, manager e imprenditori.

*Pag. 51***Thomas Struth, Museo del Prado 7, Madrid, 2005**

Credit: ©2008 Thomas Struth

L'opera del grande fotografo tedesco, pubblicata sul catalogo della mostra al Prado del 2007, ritrae un Gruppo di Colleghi UniCredit in visita al museo.

*Pag. 62-104***Pallemondo, 2 giugno 2007**

Operazione del Dipartimento Educazione del Castello di Rivoli partita dal Beaubourg per viaggiare nel mondo. Giovani e famiglie hanno invaso le piazze con gigantesche sfere, sature di coloratissimi oggetti sovradimensionati. Utensili quotidiani che trasformati attraverso il cambiamento di scala e colore e l'utilizzo di materiali incongrui, come la gommaspugna o il cartone da imballaggio. In un processo dinamico e transitorio, le enormi palle diventano mondi fantasmagorici, evocativi dell'idea di festa globale.

*Pag. 67***Monaco, quartier generale di HypoVereinsbank - (Julian Opie)**

Interno della sede nella quale è presentata parte della collezione della banca.

*Pag. 68-78***Monaco. Kunst Palais Prannerstrasse, 2**

Opere di Gerhard Richter dalla collezione HypoVereinsbank, in mostra al Kunst Palais.

Pag. 72

Vienna. Kunst Forum

Exhibition "Eros in Modern Art", from March 1 until July 22, 2007.

Pag. 75

Monaco, quartier generale di HypoVereinsbank- (Katharina Grosse)

Interno della sede nella quale è presentata parte della collezione della banca.
Monaco.

Pag. 81

Europe in Art, Romania 2005

Immagine dal discorso di aperture al National Museum of Contemporary Art.

Pag. 86-98

Arte in Piazza, Il giallo, il rosso e il blu

Bologna 23 settembre 2007, durante la Fiera del Libro d'Arte, Insieme per la prima volta in un'azione di sistema i tre Dipartimenti educativi di tre delle istituzioni museali più qualificate e attive in ambito didattico in Italia, partner di UniCredit: Castello di Rivoli, MART di Rovereto e il MAMBo di Bologna.

Con i tre colori primari è stata realizzata una storia comune con il coinvolgimento di oltre 3500 persone: nella piazza, il pubblico ha costruito con materiali eterogenei un labirinto di pagine con le dimensioni di un corpo, in cui perdersi in inedite percezioni plurisensoriali, pagine con le dimensioni del corpo. Un luogo reale e allo stesso tempo fantastico, da percorrere, osservare e toccare.

Pag. 89

Europeankonzert 29 Ottobre 2007 - Prinzregententheater, Prinzregentenplatz 12, Monaco

Concerto della Filarmonica della Scala, Sinfonia n°4 di Mendelssohn's e Sinfonia n°1 di Mahler's, direttore Daniele Gatti.

Pag. 94

Monaco - HypoVereinsbank quartier generale e agenzia

Particolare dalla mostra "New Landscape", gennaio 2007, dell'opera Francesco Candeloro "Occhi", 9 pezzi, misure variabili (2004) - UniCredit Group collection.

Pag. 106

Paris Photo, Parigi

UniCredit nel novembre 2007 ha rappresentato con la propria collezione l'Italia, paese d'onore alla Fiera Internazionale della Fotografia. L'operazione è stata condotta in collaborazione i Ministeri degli Affari Esteri e degli Affari Culturali.

Pag. 108

La festa del Bianco

La festa curata dal Dip. Educazione del Castello di Rivoli, nasce per il progetto interculturale "Tappeto volante" nel quartiere di San Salvario a Torino per accogliere tutte le famiglie a prescindere dall'etnia, dalla provenienza, dall'orientamento culturale e religioso. L'happening è ispirato al bianco come colore della purezza, che nell'essenza acromatica comprende i sette colori dell'arcobaleno.

"Un niente fatto di infinite possibilità" come diceva Kandinskij.

Pag. 110

Ritratti di famiglia in un esterno

Il tema della Famiglia è stato protagonista di gioiosi eventi pubblici a cura del Dip. Educazione del Castello di Rivoli per ridisegnare l'immagine delle nuove famiglie, in nuovi tessuti sociali, sempre più variegati e multietnici.

Pag. 116

UNIDEA in Burkina Faso

Attività svolte dalle cooperative di donne fondate, nell'ambito del progetto An Ka Here Sso in Burkina Faso, attraverso gli interventi di microcredito supportate dalla fondazione UNIDEA.

Pag. 120

Geografie Contemporanee - Firenze

Nella culla del Rinascimento italiano, Palazzo Vecchio a Firenze, bambini e ragazzi hanno partecipato al laboratorio Geografie Contemporanee all'insegna di uno straordinario e fecondo scambio: promuovere elementi di cultura contemporanea nel contesto storico ed attualizzare la dimensione storica nel tempo presente.

Il progetto è stato realizzato dal Dip. Educazione Castello di Rivoli in collaborazione con e l'Associazione Museo dei Ragazzi di Firenze - Museo dei Ragazzi di Palazzo Vecchio.

Pag. 126

Di fiore in fiore: grande azione di pittura

Un grande lavoro creativo collettivo del Dip. Educazione del Castello di Rivoli con enormi fiori pop e stesure monocromatiche, vasto quasi come un prato fiorito, sovradimensionato come un dipinto che giunge da un altro mondo. Grandi e piccini, sedotti dalla magia delle forme e dei colori puri, sono stati i protagonisti dell'happening all'aria aperta, un'esperienza corale e condivisa.

Pag. 130

Il mantello di ReMida

Happening aperto al pubblico del Dip. Educazione del Castello di Rivoli in cui lo scarto diventa risorsa: reti da cantiere e stracci, trasformati dal tocco magico di ReMida nella preziosità del blu e dell'oro, sono intrecciati come orditi e trame che narrano la storia della grande tradizione pittorica.

Pag. 133

Vedere la luce: forme e colori della luce

Laboratorio creativo del Dip. Educazione Castello di Rivoli in relazione al tema del risparmio energetico, con la proposta al pubblico di un'immersione totale in uno spazio ricco di segni, forme, colori, luci e sperimentazioni creative con lo spazio *Laboratorio arte*, caratterizzato dal wall drawing *Vedere la luce*, che compone un magico caleidoscopio per accogliere ombre di forme che raccontano l'evoluzione della luce artificiale dalla fiaccola al led.

Pag. 136-141

In the Dark

Per la decima edizione del Festival della Letteratura, Mantova il Dip. Educazione del Castello di Rivoli ha proposto una serie di suggestivi laboratori sul tema della luce, vere e proprie contaminazioni fra letteratura e arti visive: ciascuna attività porta intrecci di luce all'interno delle trame dei racconti noir di quattro autori ospiti del Festival. Con la tecnica della stampa a mano con telaio alla maniera di Andy Warhol sono state elaborate serigrafie a forma di lampadina, il segno simbolo dell'energia elettrica.

Questa edizione del Bilancio di Sostenibilità 2007 è disponibile anche all'indirizzo www.unicreditgroup.eu e può essere richiesta a:

UniCredit - *Corporate Social Responsibility*

Via Durini, 9 - 20122 Milano

Fax: +39.02.88620051

e-mail: csr@unicreditgroup.eu

Il Gruppo UniCredit è consapevole che le sue attività influenzano l'ambiente e deve tener conto della sostenibilità ambientale nelle sue scelte strategiche.

Nel 2008 il Gruppo UniCredit ha neutralizzato le emissioni di CO₂ relative al consumo di carta associato alla realizzazione del Bilancio di Esercizio, del Bilancio Consolidato e del Bilancio di Sostenibilità 2007 del Gruppo attraverso un progetto di teleriscaldamento a biomassa in Italia (Valtellina).

Il Bilancio di Esercizio, il Bilancio Consolidato e il Bilancio di Sostenibilità 2007 sono AzzeroCO₂.



Fotografie

Copertina e divisori

Courtesy Dipartimento Educazione Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea

Top Manager

Courtesy Ferruccio Torboli (UniCredit Group)

Sviluppo grafico e Realizzazione a cura di:
Mercurio S.r.l. Studi di promozione pubblicitaria - Milano

Stampa: Grafiche Milani SpA (Segrate)
Aprile 2008

