

Più semplicità. È *facile* con **UniCredit.**

Noi persone di UniCredit ci impegnamo a generare valore per i nostri clienti.

Siamo una banca leader in Europa e questo significa per noi contribuire allo sviluppo delle comunità in cui viviamo e voler essere uno dei migliori posti di lavoro.

Aspiriamo all'eccellenza e vogliamo che la relazione con noi sia facile.

Realizzare questi impegni ci permetterà di creare valore sostenibile per i nostri azionisti.

I tempi cambiano, gli impegni presi restano. Il 2009 si è chiuso lasciandoci in eredità una maggiore consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e della direzione verso la quale muoverci. Tutto quello che abbiamo considerato importante da sempre, oggi assume un peso ancora più rilevante. In particolare, i nostri clienti.

Nel 2009 abbiamo elaborato una nuova mission aziendale che rafforza ulteriormente la nostra volontà di mettere sempre al centro il cliente. La nostra aspirazione è rendere più facile la relazione con i clienti, offrendo loro soluzioni semplici e chiare che possano contribuire al raggiungimento dei loro obiettivi finanziari in modo affidabile ed efficiente.

Questo è ciò che chiamiamo “real life banking”, che per noi significa offrire ai nostri clienti non solo servizi finanziari, ma anche il giusto supporto, al momento giusto, e nel modo giusto. Significa guardarli negli occhi, lavorare con loro per valutarne i bisogni di tutti i giorni e utilizzare le nostre competenze per offrire soluzioni efficaci grazie a relazioni facili e agevoli.

Crediamo che con il nostro rigoroso impegno, volto a promuovere semplicità e trasparenza, continueremo a perseguire l'eccellenza in ciò che facciamo, mantenendo e accrescendo la fiducia dei nostri clienti, come rappresentato nelle pagine seguenti.

Nel Bilancio di quest'anno sono presenti fotografie ed episodi raccolti fra i clienti di UniCredit Group in Europa che testimoniano il ruolo che il Gruppo ha svolto nelle loro esperienze. Ciascuno di essi rappresenta le fondamenta su cui costruire insieme il futuro. Nel raccontare le loro storie hanno voluto condividere un momento in cui il nostro Gruppo ha reso la loro vita più semplice.

Radu Timis,
Cristim Group
Cliente Corporate Banking – Romania

«**N**onostante la fase di contrazione del mercato, in un contesto dominato dalla crisi finanziaria e da forti pressioni commerciali, UniCredit Tiriac Bank si è dimostrata pronta a sostenere la mia azienda e ad assisterla nel lancio di una nuova linea di business. Sostenendo questo nuovo progetto, UniCredit ha dimostrato di avere fiducia nelle nostre capacità, permettendoci in tal modo di gettare le basi per la nostra crescita.»

**È facile con
UniCredit.**



Indice

Dialogo con l'Amministratore Delegato	4
Guida alla lettura	8
Profilo di UniCredit Group	10
Il nostro Approccio	15
La nuova mission di UniCredit Group	16
Il modello di sostenibilità di UniCredit Group	16
Posizionamento del marchio	18
La valutazione della Reputation	18
Insieme per i nostri Clienti	19
Stakeholder engagement	19
La Carta di Integrità	22
Le nostre Persone	25
Rappresentazione del Gruppo in cifre	26
Leadership, formazione e sviluppo	27
Diversità	33
Cultura aziendale	35
Le Relazioni Industriali	38
Previdenza sociale, salute ed equilibrio fra vita privata e professionale	39
I nostri Clienti	41
Ascoltare i nostri clienti	42
Gestione reclami	45
Trasparenza	47
Educazione finanziaria	50
Attenzione e vicinanza ai nostri clienti	51
Responsible lending	52
La risposta alle catastrofi naturali	57
Sicurezza	58
Investitori & Mercati	61
Shareholder Relations	62
Investor Relations	62
La base azionaria di UniCredit Group	63
Collettività	65
I Comitati Territoriali italiani	66
Cooperazione trasparente con le istituzioni internazionali	67
Sostegno alle università e alla ricerca in campo economico	69
Sponsorizzazioni e donazioni	70
Unidea – UniCredit Foundation	74
Ambiente	79
La politica ambientale	80
Il Programma di Sostenibilità Ambientale	80
La lotta al cambiamento climatico	80
L'identità ambientale	81
L'efficienza energetica	81
Mobility management	82
La gestione dei rifiuti	82
Il progetto per lo smaltimento dei rifiuti elettronici	82
I consumi idrici	82
Gli impatti ambientali indiretti e i rapporti con i fornitori	83
Supplemento	85
Appendici	85
GRI Index e Principi del Global Compact	122
Relazione della Società di Revisione	126

Dialogo con l'Amministratore Delegato

Quest'anno UniCredit Group sostituisce la tradizionale lettera dell'Amministratore Delegato agli stakeholder con un dialogo fra Alessandro Profumo e Antonella Massari, responsabile della Direzione Group Identity and Communications, cui fanno capo anche le attività di sostenibilità del Gruppo.



AM: Lo scorso anno in questo periodo si era all'apice della crisi finanziaria. Nella tua lettera agli stakeholder scrivesti che la crisi rappresentava chiaramente una perdita di fiducia per le banche, le quali avrebbero dovuto agire rapidamente per ricostruire la fiducia. Pensi che queste circostanze persistano ancora oggi? E UniCredit da dove è partita per ripristinare la fiducia e rispondere alle sfide dell'era post-crisi?

AP: Penso che per le banche esista ancora un problema di fiducia. Lo scorso anno ci trovavamo a fronteggiare una mancanza di fiducia nella sostenibilità finanziaria del settore e nella sua capacità di continuare ad erogare credito alle imprese. Oggi la solvibilità delle banche non è più in discussione ma è ancora in dubbio la capacità delle banche di cambiare per evitare che in futuro si ripropongano i rischi corsi nella recente crisi.

Certamente questa percezione è più marcata riguardo alle banche d'affari che in riferimento ai gruppi che svolgono prevalentemente attività di banca commerciale, come UniCredit Group.

Parlando nello specifico di UniCredit Group, credo di poter affermare che abbiamo reagito tempestivamente per ripristinare la fiducia. Lo abbiamo fatto lanciando per tempo una serie di iniziative a supporto delle famiglie e delle imprese, in particolare le PMI.

Vorrei ricordare alcune iniziative.

Per esempio *Impresa Italia*, con la quale abbiamo fornito credito durante la crisi ad oltre 11.500 PMI Italiane per circa €1,5 miliardi di prestiti.

Le imprese in maggiore difficoltà hanno ricevuto ossigeno attraverso il programma *SOS Impresa Italia* e anche in questo caso stiamo parlando di oltre 16.000 imprese per €1,3 miliardi di esposizione. Per la clientela Corporate abbiamo anche lanciato un programma, *ESP (Enterprise Support Program)*, per la riformulazione delle linee di credito a scopo di rafforzamento della loro posizione finanziaria complessiva, accettando circa 2.800 richieste per un importo di 2,2 miliardi di euro.

Credo che l'apprezzamento dei nostri clienti per questi sforzi abbia rappresentato un contributo fondamentale a rinsaldare la loro fiducia in UniCredit.

La crisi ci ha anche incoraggiato ad intensificare le nostre iniziative di ascolto degli stakeholder. Per citare alcuni esempi, nel 2009 i Comitati Territoriali hanno dato vita a *I Territori del sistema Italia*, un'iniziativa di ascolto dei principali attori del territorio per conoscerne bisogni ed aspettative nell'ottica di aumentare la soddisfazione dei clienti. Tale iniziativa ha avuto uno sviluppo naturale nell'ascolto dei colleghi della rete commerciale presenti sul territorio.

Un'altra importante opportunità di ascolto dei nostri stakeholder nel 2009 è stata l'indagine sulla reputazione del Gruppo in Italia, Austria, Germania e Polonia.

AM: È vero, abbiamo senza dubbio intensificato ed ampliato lo spettro delle nostre iniziative di dialogo e stakeholder engagement. Vogliamo ricordare quali sono, a tuo parere, le lezioni più importanti apprese da questi dialoghi?

AP: La principale lezione che abbiamo tratto dall'ascolto dei nostri clienti è la loro necessità di avere una relazione semplice con la banca, fondata sull'offerta di prodotti e servizi di qualità e su processi e comunicazioni trasparenti e semplici. Abbiamo anche appreso come sia importante che le nostre persone siano, non solo tecnicamente preparate, ma anche capaci di un linguaggio accessibile al cliente e di un atteggiamento empatico.

Si tratta di punti di vista confermati anche dai nostri colleghi, soprattutto coloro che sono a diretto contatto con i bisogni dei clienti, e dagli altri principali stakeholder che danno vita ai territori in cui operiamo.

La prossimità ai territori ed alle comunità che li animano è emersa con vigore fra i punti di forza di UniCredit Group. Al contempo, i nostri stakeholder giudicano positivamente anche la nostra internazionalità, che ci permette di sviluppare un'offerta specializzata per accompagnare le imprese clienti all'estero, mettendo a loro disposizione anche un importante network di relazioni locali nei Paesi in cui siamo presenti.

Quanto ci ha insegnato l'ascolto degli stakeholder è stato uno stimolo fondamentale alla formulazione della nuova mission di UniCredit Group. Essa esprime chiaramente la nostra aspirazione di porre il cliente in una posizione di centralità, rispondendo alla sua richiesta di un'offerta di qualità e trasparente e di processi semplici ed efficaci.

AM: Parlando proprio della nuova mission, la creazione di valore per i nostri stakeholder principali – clienti, comunità, dipendenti ed azionisti – ne rappresenta il cardine. Possiamo quindi affermare che l'impegno per la sostenibilità sia il messaggio di fondo della mission?

AP: La mission esprime diversi messaggi rilevanti. Della centralità del cliente abbiamo già parlato, ed è importante sottolineare che tutti i nostri colleghi sono impegnati e coinvolti nella sua realizzazione.

Clienti e dipendenti sono gli stakeholder vitali per la banca ed, insieme, animano anche le comunità in cui essa opera e ci permettono di comprenderne le esigenze. UniCredit Group dunque riconosce il proprio ruolo e assume il proprio impegno per lo sviluppo delle comunità.

Nella mission abbiamo voluto anche ricordare il nostro sforzo di essere un leader per capacità di innovare, gestire la relazione con i clienti e dare forma al futuro del nostro settore, per esempio collaborando con i regolatori.

Siamo europei, con ciò intendendo che abbiamo pienamente abbracciato un modello culturale improntato alla fiducia ed alla reciprocità.

Sono convinto che attraverso il perseguimento delle aspirazioni e il conseguimento degli obiettivi dichiarati dalla mission sia possibile realizzare la sostenibilità intesa come modo di essere della banca che si esprime nelle sue strategie aziendali e nella sua operatività quotidiana.

AM: E quali sono gli elementi fondamentali di un approccio alla sostenibilità capace di permeare il processo decisionale della banca, la cultura e la vita quotidiana dell'azienda?

AP: La sostenibilità richiede innanzitutto il verificarsi di alcune condizioni necessarie. Fra queste hanno particolare rilevanza la buona reputazione e il profitto.

Tali condizioni non sono tuttavia sufficienti a garantire la sostenibilità. Il senior management non è pagato per generare profitto, ma per creare valore. In ultima analisi, ciò significa generare un profitto sostenibile nel tempo a beneficio di tutti gli stakeholder.

Per realizzare questo obiettivo abbiamo a disposizione diversi fattori abilitanti, che in UniCredit chiamiamo pilastri della sostenibilità. Si tratta di leve che, propriamente azionate, possono rendere sostenibile il profitto, dunque creare valore, migliorando la crescita dei ricavi futuri o il pricing dei prodotti e servizi, riducendo costi o rischi e, infine, migliorando l'accesso a capitali meno costosi e più persistenti.

Coerentemente con il primato riconosciuto a clienti e dipendenti fra i nostri stakeholder, sono pilastri della sostenibilità l'eccellenza nella relazione con la clientela e l'investimento nelle risorse umane.

Anche la governance riveste un ruolo fondamentale. È un pilastro della sostenibilità in quanto un processo decisionale trasparente, fondato su una chiara assunzione e condivisione delle responsabilità, assicura l'accesso ad una più vasta pluralità di scelte nel lungo periodo. Consente inoltre di gestire in modo coerente eventuali trade-off fra la volontà di perseguire obiettivi di lungo termine e le pressioni, spesso provenienti dai mercati finanziari, di cogliere opportunità di breve respiro.

Un altro pilastro fondamentale è la disponibilità di processi operativi e sistemi informativi a valore aggiunto.

Infine, soprattutto per le banche, un elemento fondamentale è la gestione dei rischi, intesa in un'accezione olistica che deve permeare l'attitudine dei dipendenti, la cultura aziendale, il disegno dei processi.

AM: Dal momento che hai citato la gestione delle risorse umane come uno dei pilastri della sostenibilità, vorrei parlare dei nostri colleghi e ricordare quali sono i temi più importanti cui ci dedicheremo riguardo a questo stakeholder.

AP: Molto è stato fatto nell'anno passato. Per citare qualche esempio, l'adozione del nuovo modello di competenze della leadership e del nuovo sistema di incentivi del senior management. L'impegno nella gestione delle diversità ha portato risultati notevoli in termini di attività realizzate, nuove iniziative lanciate ed anche i numeri – per esempio sulla presenza di donne al vertice o nei programmi di sviluppo dei talenti – mostrano il miglioramento in atto.

Per il futuro credo che sia importante riconoscere la necessità di ridefinire il sistema di motivazione dei nostri colleghi, superando la centralità del movente economico per dare il giusto rilievo agli aspetti dell'identità e dei valori.

Ciò è in parte già compreso nel cambiamento culturale messo in atto in seguito all'adozione della nuova mission.

I nostri colleghi saranno impegnati per soddisfare la richiesta di semplicità nelle relazioni, competenze elevate e vicinanza ai territori. Vogliamo riuscire ad essere una banca più facile, con il coinvolgimento di tutti noi. Ecco perché abbiamo chiamato questo cambiamento culturale *Insieme per i nostri Clienti*.

AM: Per concludere, quali sono le nostre priorità per il 2010?

AP: Dobbiamo impegnarci in iniziative che rendano viva la nostra nuova mission e fare in modo che la nostra capacità di ascolto e risposta diventi parte integrante della nostra operatività quotidiana.

Rinnoviamo inoltre anche nel 2010 il nostro sostegno al UN Global Compact e continuiamo a riconoscere un'alta priorità all'adesione e applicazione dei suoi principi.

AM: Caro Alessandro, è stato un piacere parlare con te.



Guida alla lettura

Il Bilancio di Sostenibilità (il Bilancio) descrive le attività svolte nel 2009 dal Gruppo e il legame tra le strategie aziendali e la gestione delle relazioni con i molteplici stakeholder.

Il perimetro di rendicontazione riguarda le attività svolte in Italia, Germania, Austria e nei principali paesi dell'Europa Centrale e Orientale¹, ampliando, rispetto al Bilancio di Sostenibilità 2008, le informazioni riferite a questi ultimi paesi.

Criteri di rendicontazione

Il Bilancio è redatto in conformità al Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement pubblicato nel 2008 dalla Global Reporting Initiative (GRI). Come richiesto, a pagina 122 è riportato il GRI Index che sintetizza il contenuto del Bilancio in riferimento agli indicatori GRI.

Il Bilancio di Sostenibilità 2009 di UniCredit Group rispetta i requisiti GRI previsti per il livello B+.

Processo di rendicontazione

Per i dati non disponibili a livello consolidato, il processo di raccolta dati per le società del Gruppo 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 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 ad un'ulteriore standardizzazione delle procedure di raccolta dati.

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



¹ I paesi dell'Europa Centro Orientale rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità sono: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria.

Periodo e perimetro di rendicontazione

Il periodo e il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità, pubblicato annualmente, corrisponde a quello di Relazioni e Bilancio Consolidato 2009, salvo altrimenti indicato.

I dati economici e finanziari riportati nel Bilancio di Sostenibilità derivano da Relazioni e Bilancio Consolidato 2009.

Il perimetro dei dati di carattere ambientale comprende le società del Gruppo Bancario al 31 dicembre 2009 con sede nei seguenti paesi: Italia, Germania, Austria, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Le eventuali limitazioni rispetto a tale perimetro sono opportunamente indicate.

Principali cambiamenti rispetto al precedente Bilancio

Nel corso del 2009 Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Il prospetto di Determinazione e di distribuzione del Valore Aggiunto è stato modificato, in conformità alla metodologia predisposta dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) nel marzo 2010.

Per quanto riguarda i dati sul personale, è stata adottata una nuova metodologia di classificazione per categoria professionale, in modo da rendere i dati dei singoli paesi maggiormente paragonabili.

I dati sulle emissioni di gas ad effetto serra sono il frutto dell'inventario svolto nel 2009 da UniCredit Group in conformità allo standard internazionale UNI ISO 14064-1:2006, che dettaglia i principi e i requisiti per la predisposizione, lo sviluppo, la gestione e la reportistica degli inventari delle emissioni a livello di organizzazione o società. Tale standard prevede dei requisiti per la definizione del perimetro dell'organizzazione, per la determinazione e quantificazione della produzione e dell'abbattimento delle emissioni di gas ad effetto serra, per l'identificazione di specifiche azioni o attività per migliorare la gestione delle emissioni, per la determinazione dei controlli interni e delle responsabilità per le verifiche della qualità dei sistemi adottati.

Assurance

Il presente Bilancio è stato sottoposto alla revisione limitata da parte di KPMG S.p.A. secondo quanto previsto dal principio di revisione International Standard 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 126, 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 rilevanti da analizzare. L'approccio utilizzato per la loro selezione è volto ad integrare i risultati dell'analisi condotta internamente con una visione di UniCredit Group dall'esterno. Come descritto nel capitolo Il nostro Approccio 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 UniCredit Group sul piano finanziario, sociale o ambientale, concentrando i nostri sforzi sull'identificazione di proposte di miglioramento concrete.

PROFILO

UniCredit Group opera in 22 Paesi europei con oltre 165.000 dipendenti e circa 9.800 filiali.

UniCredit Group si caratterizza per una forte identità europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela.

La posizione strategica, sia nell'Europa occidentale sia in quella centrale e orientale (CEE), consente al Gruppo di avere una delle più elevate quote di mercato nell'area.

(i valori monetari sono espressi in milioni di €)

MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	27.572
RISULTATO DI GESTIONE	12.248
UTILE NETTO	1.702

PATRIMONIO NETTO	59.689
CORE TIER 1 RATIO¹	8,47%
TIER 1 RATIO¹	9,49%

DIPENDENTI²	oltre 165.000
FILIALI³	circa 9.800
TOTALE ATTIVO	928.760

1. Dopo aumento di capitale concluso il 23 febbraio 2010.

2. Dati al 31 dicembre 2009. FTE = "Full time equivalent": personale conteggiato per le ore effettivamente lavorate e/o pagate dall'azienda presso cui presta servizio. Nei dati indicati le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial services, sono incluse al 100%.

3. Dati al 31 dicembre 2009. I dati includono le filiali consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial services.

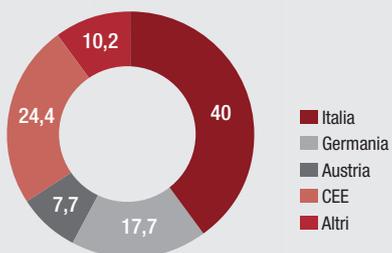
4. Voce 120 del Conto Economico.



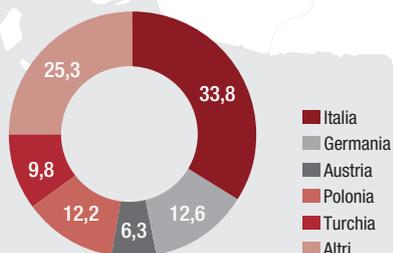
AUSTRIA
AZERBAIGIAN
BOSNIA-ERZEGOVINA
BULGARIA
CROAZIA
ESTONIA
GERMANIA
ITALIA
KAZAKISTAN
KIRGHIZISTAN
LETTONIA
LITUANIA
POLONIA
REPUBBLICA CECA
ROMANIA
RUSSIA
SERBIA
SLOVACCHIA
SLOVENIA
TURCHIA
UCRAINA
UNGHERIA



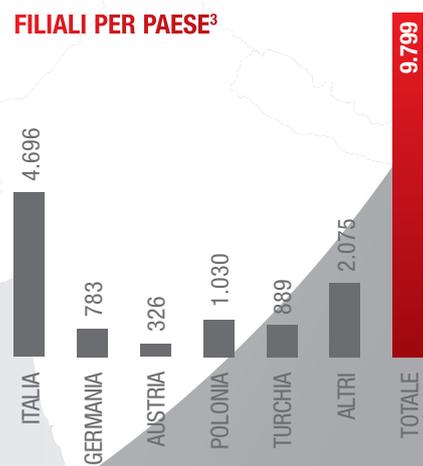
RICAVI PER AREE GEOGRAFICHE⁴ (%)



DIPENDENTI PER PAESE² (%)



FILIALI PER PAESE³



L'AUSTRIA, LA GERMANIA E L'ITALIA

UniCredit Group ha una posizione strategica in Austria, Germania e Italia. Questi tre paesi rappresentano oltre un terzo del Prodotto Interno Lordo di tutte le economie dell'Unione Europea e, insieme, costituiscono una delle regioni transnazionali più ricche del continente.

In ciascuno di questi tre paesi, il PIL pro capite è più alto rispetto a quello dell'Unione Europea; in particolare la Germania, in termini di PIL pro capite, è molto ben posizionata tra le quattro più grandi economie della UE: Francia, Germania, Regno Unito e Italia.

Dopo il rallentamento senza precedenti osservato nel 2009, si prevede che la crescita economica riprenda e continui nei prossimi anni. In particolare, si stima che l'economia, tra il 2010 e il 2014, crescerà, in termini reali, dell'1,6 per cento in Austria, dell'1,6 per cento in Germania e dell'1,2 per cento in Italia, attestandosi su livelli pari o decisamente superiori a quelli conseguiti nel quinquennio precedente.

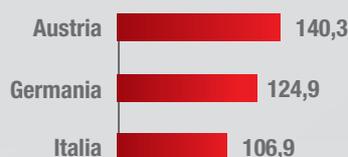


Le esportazioni saranno sempre più determinanti per la crescita futura; l'export di beni e servizi del 2009 in Austria, Germania e Italia ha rappresentato, rispettivamente, il 50,1, il 40,8 e il 24,0 per cento del PIL – che sono tra i valori più alti di tutti i Paesi della UE. Queste tre nazioni sono particolarmente interconnesse con le economie in espansione dell'Europa Centrale e Orientale (CEE). Più della metà delle esportazioni austriache e un terzo di quelle italiane e tedesche non dirette alla “vecchia Europa” sono infatti destinate ai Paesi CEE. Inoltre, più di 100.000 società austriache, tedesche e italiane sono attive in questi Paesi.

La presenza di UniCredit Group nei Paesi CEE è cresciuta negli anni, sia a livello organico sia attraverso acquisizioni strategiche. Il Gruppo, che si classifica tra le maggiori reti bancarie dei tre principali Paesi dell'Europa Occidentale in cui opera, è presente con circa 330 sportelli in Austria, 780 in Germania e 4.700 in Italia.

A livello europeo, UniCredit Group sta affinando il modello di servizio, mettendo il cliente al centro delle sue attività. Questo prevede anche la rivisitazione dei criteri di segmentazione della clientela con l'obiettivo di migliorare il servizio al cliente. I primi tre Paesi a implementare questi cambiamenti saranno proprio l'Austria, la Germania e l'Italia.

PIL PRO CAPITE¹



QUOTE DI MERCATO² (%)



1. PIL pro capite nominale al 31 Dicembre 2009 (EU27=100).
Il PIL pro capite nominale di EU27 non è definitivo (ultimo aggiornamento 16 Marzo 2010).

2. Quote di Mercato per Totale Crediti verso Clientela al 31 Dicembre 2009.

Fonte: Eurostat, UniCredit Research.

L'EUROPA CENTRALE E ORIENTALE

UniCredit Group è leader di mercato nell'Europa Centrale e Orientale, dove rappresenta uno dei principali gruppi bancari, con circa 4.000 filiali.

Il Gruppo vanta una lunga storia in questa regione, dove si concentra circa la metà di tutti i suoi dipendenti.

La sua posizione gli consente di beneficiare del processo di convergenza economica che sta generando standard di vita più elevati e un ambiente sempre più favorevole all'attività imprenditoriale in questi Paesi, dieci dei quali sono già membri della UE e adotteranno l'euro nei prossimi anni.

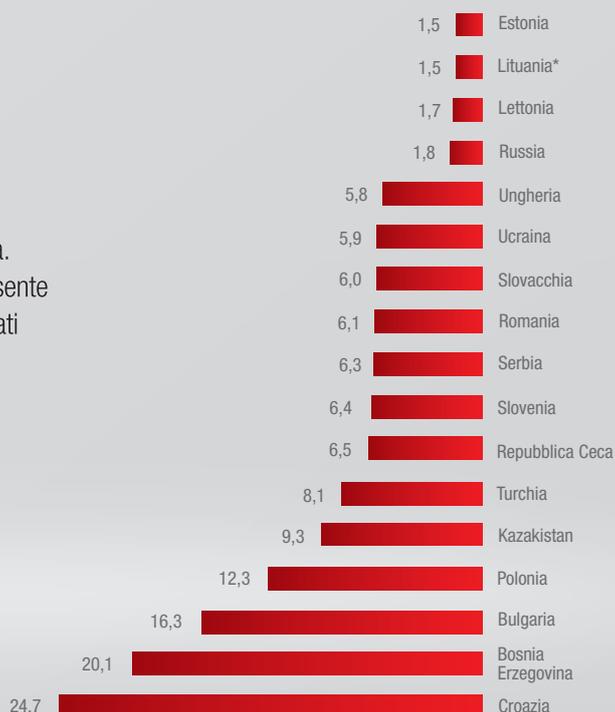
Le economie dei paesi CEE – che comprendono anche due dei cinque più grandi mercati emergenti del mondo, Russia e Turchia, e uno dei mercati più stabili e promettenti d'Europa, la Polonia – attualmente rappresentano una quota dell'economia mondiale di dimensioni analoghe alla Germania o alla Cina. Si tratta di un dato particolarmente impressionante, se si pensa che le economie di questi paesi, solo dieci anni fa, rappresentavano circa la metà dell'economia tedesca.

UniCredit Group in questa regione dinamica è piuttosto diversificato, con una presenza diretta in 19 Paesi. Si posiziona tra i più grandi operatori in 17 Paesi e tra i primi cinque in 10 Paesi. La regione CEE attualmente rappresenta il 13,7 per cento del credito totale erogato dal Gruppo.

UniCredit Group ha dimostrato la sua capacità di integrazione delle banche dei Paesi CEE entrate a far parte del Gruppo. La posizione di mercato del Gruppo in questi Paesi garantisce alle banche locali notevoli vantaggi competitivi, tra i quali un brand riconosciuto sul mercato, la condivisione di best practice, l'accesso ai mercati internazionali, e significative economie di scala. Inoltre, il portafoglio diversificato del Gruppo in questa regione consente una crescita modulare e favorisce la penetrazione nei diversi mercati locali delle sue fabbriche di prodotto globali.



QUOTE DI MERCATO³ (%)



3. Quote di Mercato per Totale Attivo al 31 Dicembre 2009.

* al 30 Settembre 2009.

Fonte: UniCredit Research, UniCredit CEE Strategic Analysis.

Martin Darbo,
Adolf Darbo Aktiengesellschaft
Cliente Corporate Banking – Austria

«**C**ome impresa a conduzione familiare non pensiamo in termini di trimestri o esercizi, ma di generazioni. Quando occorre prendere decisioni pensando al futuro, è bene affidarsi ad un partner in grado di predisporre e offrire soluzioni di lungo termine in tempi brevi. Per questo abbiamo scelto Bank Austria – UniCredit Group.»

**È facile con
UniCredit.**



Il nostro Approccio

Risultati principali 2009

- Sviluppo di una nuova mission, di un nuovo modello di sostenibilità e di un nuovo posizionamento del marchio
- Valutazione della reputazione del Gruppo grazie a circa 8.000 interviste con i nostri stakeholder chiave in quattro paesi per comprenderne approfonditamente i bisogni
- Rafforzamento della partnership strategica con le associazioni dei consumatori italiane, focalizzandosi su dialogo e trasparenza
- Dialogo con le ONG sulle politiche di credito, in particolare quelle su infrastrutture idriche e industria estrattiva
- Firma della Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione con il Consiglio Aziendale Europeo (CAE), incontri regolari del CAE con il top management per la presentazione di strategie, decisioni e piani aziendali

Priorità 2010

- Sviluppare un sistema di gestione e monitoraggio della performance che consenta di analizzare le correlazioni fra gli indicatori di sostenibilità e quelli finanziari
- Continuare a promuovere il cambiamento culturale per diventare una banca *più facile*, offrendo semplicità nelle relazioni ed elevati livelli di competenza e prossimità ai nostri territori
- Migliorare la nostra trasparenza grazie alla collaborazione con le Associazioni dei Consumatori e, in partnership con loro, lanciare attività formative per aiutare i clienti e le comunità ad evitare il sovra-indebitamento
- Rafforzare la nostra rete di contatti con le ONG e la società civile
- Organizzare due tavole rotonde internazionali con le ONG per ricevere opinioni sulle policy di Gruppo sull'industria estrattiva e sulle infrastrutture idriche, attualmente in fase di sviluppo, e sui recenti cambiamenti apportati alla policy sull'industria della difesa e delle armi



UniCredit Group si sforza di ascoltare i propri stakeholder e di rispondere alle loro legittime aspettative.

In un contesto particolarmente difficile come quello attuale questo approccio assume un'importanza fondamentale. Lo scenario di mercato che si è configurato a seguito della crisi del settore bancario ha cambiato il modo in cui le persone ci vedono e ci ha spinto a lavorare anche sulla percezione che abbiamo di noi stessi.

Abbiamo pertanto lavorato alla ridefinizione delle nostre aspirazioni e degli obiettivi da raggiungere. Tale processo ha incluso, oltre alla definizione di una nuova mission che sancisse il ruolo primario e le aspirazioni di UniCredit Group, anche lo sviluppo di un modello di sostenibilità, di un nuovo posizionamento del marchio e di un sistema di valutazione della reputazione.



La nuova mission di UniCredit Group

“ Noi persone di UniCredit ci impegniamo a generare valore per i nostri clienti. Siamo una banca leader in Europa e questo significa per noi contribuire allo sviluppo delle comunità in cui viviamo e voler essere uno dei migliori posti di lavoro. Aspiriamo all'eccellenza e vogliamo che la relazione con noi sia facile. Realizzare questi impegni ci permetterà di creare valore sostenibile per i nostri azionisti. **”**

«Noi persone di UniCredit» sottolinea l'impegno e la partecipazione di tutti i colleghi, aspetto indispensabile per avere un impatto in termini di cambiamento.

La nostra priorità è la centralità del cliente, su cui sono imperniata tutte le nostre attività. Comprendere e soddisfare le esigenze dei clienti è fondamentale per creare e implementare modelli organizzativi e soluzioni capaci di generare valore per tutti gli stakeholder, inclusi i dipendenti del Gruppo, le comunità locali e i nostri azionisti.

Siamo una banca leader, che anticipa le nuove tendenze e punta costantemente all'innovazione, contribuendo a disegnare il futuro del settore e posizionandosi come top performer in termini di rapporto con la clientela.

Siamo europei, non solo per presenza geografica, ma anche per radici e mentalità.

Siamo parte integrante delle comunità in cui operiamo e riconosciamo il nostro ruolo nel partecipare allo sviluppo dei territori in cui siamo presenti.

Il voler essere uno dei migliori posti di lavoro rispecchia il nostro desiderio di essere un datore di lavoro responsabile. Desideriamo offrire un ambiente di lavoro professionalmente stimolante e che rifletta i nostri valori.

L'eccellenza deve essere lo standard in tutto ciò che facciamo, sia nelle operazioni quotidiane che nei progetti di innovazione. La capacità di mantenere nel tempo prestazioni di livello eccellente migliorerà la competitività del Gruppo, rafforzandone e consolidandone la reputazione.

Vogliamo essere una banca con cui sia facile comunicare e quindi miriamo a semplificare i nostri rapporti con la clientela. Vogliamo che il nostro operato sia sempre impeccabile, perché è sì importante cosa si fa, ma anche come lo si fa.

Riteniamo che il conseguimento di ciascuno di questi obiettivi ci consentirà di creare valore sostenibile per i nostri azionisti.

La Giornata della Carta di Integrità 2009

L'edizione 2009 della Giornata dedicata alla Carta di Integrità si è concentrata sulla centralità del cliente.

Identificando e condividendo racconti presi dalle nostre vite di tutti i giorni, è emerso come i nostri valori vengono messi in pratica nelle interazioni con i clienti. A fronte del cospicuo numero di best practice generate dall'applicazione dei nostri valori nei rapporti con la clientela, abbiamo colto l'opportunità offerta da questo evento per condividerle a livello di Gruppo. Mediante un processo di tipo bottom-up, che ha coinvolto tutti i manager della società, 16 colleghi sono stati riconosciuti come modelli di comportamento dai membri del Management Committee che li ha invitati a prendere parte alla riunione del 18 dicembre 2009.

Il modello di sostenibilità di UniCredit Group

Riteniamo che sostenibilità aziendale significhi saper trovare modalità favorevoli di fare business con i nostri clienti, effettuando al contempo investimenti capaci di creare valore nel lungo termine e contribuire allo sviluppo sostenibile andando incontro alle legittime aspettative dei vari stakeholder.

Il cammino verso la sostenibilità richiede alcune precondizioni:

- Reddittività, ossia un livello soddisfacente di profitto generato in maniera equa secondo un sistema di valori condiviso da clienti e dipendenti, in grado di garantire determinati standard qualitativi del servizio.
- Legittimità, ovvero la licenza della banca ad operare, conferitale dagli stakeholder in cambio del rispetto degli standard comunemente accettati e applicati alla sua area di attività.
- Buona reputazione, vale a dire il giudizio positivo di tutti gli stakeholder circa la credibilità e la rispettabilità di una società sulla base di fattori quali: la performance finanziaria, la qualità del management, l'impegno per le comunità, la capacità di realizzare quanto promesso dal marchio e la sua coerenza con i valori aziendali.

Abbiamo pertanto elaborato un modello di sostenibilità che ci aiuta a tradurre il nostro approccio alla sostenibilità aziendale in comportamenti concreti e che risponde ai riscontri forniti dai nostri stakeholder. Il contesto di riferimento si ispira ai valori della nostra Carta di Integrità, vero fondamento dell'identità del Gruppo, e riconosce che mettere in pratica i valori è un requisito fondamentale

Il modello di sostenibilità di UniCredit Group



□ Innovazione ■ Stakeholder Primari ■ Stakeholder Secondari ■ Pilastri

(1) Media, Opinion Leaders, ONG e Associazioni dei Consumatori.

(2) Opzioni facoltative – Sono la filantropia, iniziative di beneficenza, dialogo con la collettività o attività di carattere sociale che non sono strettamente connesse all'attività principale di una banca o all'attività commerciale di qualunque tipo di impresa.

per tutte e tre le precondizioni di sostenibilità. Tale modello, che rispecchia la nostra dedizione all'innovazione, promuove una cultura orientata al miglioramento continuo, la volontà di anticipare le esigenze socio-economiche emergenti e la disponibilità ad adattarsi rapidamente al cambiamento.

I pilastri del nostro modello di sostenibilità, che consentono la creazione di valore nel lungo termine per gli stakeholder del Gruppo, sono così definiti:

- eccellenza del servizio alla clientela
- governance trasparente
- investimenti nelle persone
- cultura del rapporto fra rischio e rendimento
- sistemi operativi e informatici a valore aggiunto

Per eccellenza del servizio alla clientela intendiamo, tra le altre cose, riuscire a soddisfare le esigenze dei clienti in maniera tempestiva, sia quotidianamente che in periodi di crisi, mediante azioni rapide e decisive eseguite ed illustrate in maniera semplice e comprensibile. Molta importanza in tal senso ha anche la cosiddetta inclusione finanziaria, che comporta la capacità di rispondere ai bisogni specifici delle fasce a più basso reddito in modo da ridurre il rischio di insolvenza e allo stesso tempo ampliare la nostra base di clientela a fronte di dinamiche sociali di più ampio respiro. Sotto certi aspetti, l'eccellenza del servizio alla clientela comporta anche l'impegno

a promuovere l'educazione finanziaria, la quale contribuisce allo sviluppo economico migliorando l'alfabetizzazione finanziaria dei clienti esistenti e potenziali, delle fasce di reddito inferiori, degli studenti e delle persone anziane.

La governance svolge un ruolo fondamentale, sia essa intesa come corporate governance o come efficienza organizzativa. Nella prima accezione, ad esempio, è essenziale disporre di un Consiglio di Amministrazione qualificato in grado di confrontarsi con il senior management. Per quanto riguarda l'efficienza operativa, invece, si tratta di costruire un'azienda senza confini, capace di ovviare ai tipici limiti organizzativi e conseguire miglioramenti rimuovendo barriere orizzontali, verticali e geografiche.

Un processo decisionale trasparente, fondato su una chiara assunzione e condivisione delle responsabilità, garantisce una pluralità di scelte nel lungo periodo. Esso consente inoltre la corretta gestione di eventuali trade-off fra il perseguimento di obiettivi di lungo periodo e le pressioni, spesso provenienti dai mercati finanziari, a cogliere opportunità di breve termine.

Investire sulle persone significa, fra l'altro, promuovere una cultura aziendale fondata sulla trasparenza e la comprensione reciproca, conseguibile tramite l'ascolto attivo dei nostri dipendenti e lo scambio tempestivo di informazioni rilevanti in modo tale da gestire e ridurre le asimmetrie informative.

Investire sui nostri dipendenti significa anche sviluppare la leadership e garantire una riserva di talenti per le posizioni dirigenziali e manageriali. Ciò si traduce anche nella valorizzazione della diversità, attraverso l'esercizio della meritocrazia in maniera tale da riconoscere il talento individuale fra tutti i dipendenti. Tale processo richiede investimenti in competenze professionali che rispondano alle esigenze della clientela in termini di qualità del servizio. Comporta, inoltre, lo sviluppo di un sistema di incentivi che bilanci la motivazione economica con aspetti relativi ad identità e valori e sia capace di attrarre, trattenere e motivare risorse altamente qualificate ed eterogenee, premiando al contempo coloro i quali rispecchiano più fedelmente i nostri valori di comportamento nella conduzione di attività professionali sostenibili.

Per promuovere una cultura del rapporto rischio-rendimento, sviluppiamo un approccio olistico alla gestione del rischio che copre tutti i rischi d'impresa rilevanti, potendo contare, allo stesso tempo, su un migliore grado di conoscenza per molteplici segmenti di clientela. Il nostro obiettivo è quello di sviluppare al massimo la nostra abilità di valutare il merito di credito e di applicare un filtro appropriato all'erogazione dei finanziamenti.

L'efficienza di sistemi operativi e informatici comporta investimenti negli strumenti che garantiscono rapidità d'esecuzione, conoscenza delle esigenze della clientela, efficacia nella gestione del rischio e maggiore qualità delle informazioni. Tutti questi fattori insieme contribuiranno a facilitare l'innovazione in seno all'organizzazione.

Nell'ambito di questo contesto di sostenibilità, il modello d'interazione della banca con i propri stakeholder chiave non può prescindere da un opportuno coinvolgimento degli stessi (stakeholder engagement). Ciò significa avviare un dialogo costruttivo e continuo affinché opinioni e aspettative delle parti interessate vengano prese sistematicamente in considerazione.

Posizionamento del marchio

La mission, vero e proprio caposaldo della nostra identità, ha un impatto diretto sul posizionamento del nostro marchio che riflette i nostri obiettivi chiave e ci distingue dai nostri concorrenti. I valori e gli impegni evidenziati tramite la mission ci guidano verso la percezione che vorremmo che i nostri stakeholder avessero di noi: essere una banca europea leader con cui sia facile dialogare e le cui persone offrano risposte concrete che aiutino i clienti ad affrontare le sfide e a cogliere le opportunità che si presentano quotidianamente.

Il nostro marchio è un elemento chiave della nostra reputazione la cui gestione è indispensabile per il nostro cammino verso la sostenibilità.

Conformità agli standard di legge ed ai codici volontari con riferimento alle comunicazioni e al marketing

Nelle comunicazioni e nel marketing, UniCredit Group segue il Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale (www.iap.it) promosso dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria, che obbliga i suoi associati al rispetto dei principi di trasparenza, onestà e veridicità in campo pubblicitario. Il Gruppo è membro anche di Utenti Pubblicità Associati (UPA), che sostiene l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria. Tale regolamentazione viene applicata da tutte le società del Gruppo, nei casi in cui i codici specifici a cui esse aderiscono non coprano alcuni dei temi disciplinati dall'UPA.

Tutti i canali pubblicitari e le attività di comunicazione delle diverse società del Gruppo sono gestiti dalla Direzione Identity and Communications, che, tra le altre cose, è tenuta a garantire l'effettiva applicazione del codice e dei regolamenti del Consiglio di Vigilanza.

Per quanto riguarda la pubblicità di prodotti di investimento, tutti i testi vengono inoltrati alla CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) la quale ne valuta la conformità normativa nonché l'aderenza ai principi di veridicità e trasparenza.

La valutazione della Reputazione

Nel settore bancario, la reputazione è divenuta più importante che mai. La crisi finanziaria, difatti, ha acceso i riflettori sulla questione della fiducia, un concetto strettamente legato alla reputazione.

Un'accorta valutazione della reputazione effettuata mediante intense attività di ascolto degli stakeholder è parte integrante del nostro modo di lavorare. Essa ci consente di impegnarci concretamente nei confronti degli stakeholder e di comprendere meglio le loro aspettative.

Per costruire una solida reputazione ed essere un'impresa sostenibile è necessario effettuare un cospicuo investimento organizzativo.

In tal senso, abbiamo implementato un approccio sistemico alla valutazione della reputazione in quattro paesi chiave del Gruppo - Italia, Germania, Austria e Polonia - che rappresentano circa l'80% dei nostri ricavi. Ciò ci ha permesso di:

- identificare gli aspetti chiave per gli stakeholder in ciascun paese in cui operiamo
- valutare le attività del Gruppo e la loro capacità di soddisfare le esigenze e realizzare le aspettative degli stakeholder
- consolidare la licenza ad operare quantificando i costi di lungo termine associati ad una mancanza di fiducia

**Reputazione:
circa 8.000 interviste
con i principali
stakeholder
in quattro paesi**

Abbiamo organizzato l'attività di ascolto degli stakeholder realizzando circa 8.000 interviste finalizzate a identificare i fattori che più incidono sulla reputazione. Tale attività ha previsto una fase qualitativa ed una quantitativa.

Abbiamo adottato la metodologia indipendente e riconosciuta a livello internazionale del Reputation Institute, che esprime la reputazione aziendale in funzione di sette dimensioni: Performance, Prodotti e Servizi, Innovazione, Cittadinanza, Leadership, Ambiente di lavoro e Governance. Ciascuna di queste dimensioni prevede un certo numero di attributi reputazionali rilevanti ai fini della percezione di UniCredit Group da parte dei suoi stakeholder.

Abbiamo misurato gli aspetti emozionali della reputazione al fine di valutare la forza del legame emotivo tra azienda e stakeholder.

Per queste iniziative stiamo elaborando una serie di indicatori di valutazione degli attributi rilevanti della reputazione. Questi verranno monitorati ed inseriti in una scheda di valutazione della performance complessiva del Gruppo in tema di sostenibilità. Nel 2010 ne verrà sviluppato un pilota per i paesi che rientrano nel perimetro di valutazione della reputazione.

Insieme per i nostri Clienti (One for Customers)

Nel complesso, lo sviluppo del modello di sostenibilità, la nuova mission, il rinnovamento del marchio e la valutazione della nostra reputazione hanno fornito gli input, gli strumenti e gli stimoli per operare un radicale cambiamento culturale in seno al Gruppo. La prima applicazione concreta di questo cambiamento è avvenuta il 15 dicembre 2009 quando il Consiglio di Amministrazione ha approvato il lancio del progetto *Insieme per i nostri Clienti*, che punta a sviluppare ulteriormente il modello divisionale del Gruppo.

Siamo di fronte all'evoluzione naturale di un percorso avviato anni fa, quando abbiamo iniziato a concentrarci sulla specializzazione del servizio alla clientela, che oggi stiamo estendendo a un numero sempre maggiore di segmenti.

Le nostre scelte strategiche si fondano sul processo di ascolto, sia interno che esterno, e hanno fatto emergere tematiche di rilevanza centrale quali:

- semplicità nei rapporti
- elevati livelli di competenza
- prossimità ai territori in cui operiamo

Essere una banca più facile è la sintesi di queste esigenze. *Insieme per i nostri Clienti* è la nostra risposta all'esigenza di creare una banca con cui sia più facile avere a che fare e che presti ancora più attenzione ai rapporti quotidiani.

Questo progetto è la nostra risposta alla richiesta di una più profonda conoscenza dei clienti. Abbiamo affinato ulteriormente la nostra specializzazione per accrescere la capacità di comprendere le esigenze proprie di ogni cliente, sia famiglie che imprese. Ad oggi, ci focalizziamo su quattro segmenti di clientela, serviti attraverso modelli di servizio dedicati. Rispetto al passato abbiamo creato un nuovo segmento dedicato alle PMI che rappresentano l'asse portante dell'economia territoriale e che guideranno la ripresa economica.

Insieme per i nostri Clienti rappresenta inoltre la nostra risposta alla richiesta di una maggiore reattività.

Diamo maggiore autonomia decisionale e progettuale alle persone che hanno relazioni quotidiane con i clienti, così da poter fornire risposte più veloci ed efficaci.

Crediamo che questo progetto ci consentirà di realizzare la nostra mission. Il nostro impegno a generare valore per la clientela viene realizzato mediante un significativo miglioramento dei rapporti con i clienti tramite:

- un approccio maggiormente personalizzato e un miglior grado di comprensione delle esigenze della clientela
- maggiore qualità, semplicità e profondità nei rapporti quotidiani
- risposte veloci ed efficaci
- migliore accesso alla nostra piattaforma internazionale (principalmente per la clientela aziendale)

Il nostro impegno allo sviluppo delle comunità in cui viviamo viene realizzato attraverso:

- la prossimità ai territori, conseguita mediante un'organizzazione più efficiente e mirata, dunque maggiormente in grado di sostenere la crescita delle imprese e delle famiglie
- l'accresciuto grado di comprensione delle esigenze locali e forti alleanze con gli stakeholder chiave sul territorio

Stakeholder engagement

Il nostro impegno ad instaurare un coinvolgimento attivo dei nostri stakeholder passa attraverso il riconoscimento del loro diritto ad essere ascoltati ed è il filo che ci guida in tutte le attività tese a preservare la nostra responsabilità nei loro confronti. Per noi, essere responsabili comporta:

- trasparenza, ovvero informare gli stakeholder
- reattività, ovvero rispondere alle sollecitazioni degli stakeholder
- compliance, ovvero garantire la conformità a requisiti legali, standard, codici, politiche e altri impegni volontariamente assunti

Un sistema globale di stakeholder engagement consente al Gruppo di comprendere al meglio le esigenze concrete degli interlocutori chiave, nonché le loro opinioni, esigenze, aspettative di performance e percezioni, supportandoci inoltre nel rispondere in maniera efficace.

Partnership strategica con le Associazioni dei Consumatori

Come delineato nell'Accordo quadro firmato dal Gruppo e da 12 Associazioni dei Consumatori italiane nel luglio 2008, l'approccio al coinvolgimento degli stakeholder si è concretizzato in una collaborazione con le Associazioni dei Consumatori basata su un dialogo costante e strutturato.

A tal fine, organizziamo incontri annuali tra il management di UniCredit Group e le Associazioni dei Consumatori per discutere apertamente e lavorare per risolvere eventuali criticità. Inoltre, promuoviamo incontri periodici tra le nostre fabbriche di prodotto e le Associazioni dei Consumatori per assicurare un continuo aggiornamento sullo sviluppo dei processi relativi ai prodotti, nonché sui nuovi prodotti. Questo dialogo continuo è particolarmente vantaggioso poiché ci fornisce un punto di vista diverso dal nostro sulle esigenze della clientela in fatto di prodotti.

A causa delle ripercussioni del crac di Lehman Brothers e della crisi finanziaria globale, il tema predominante nel 2009 è stato quello del ripristino del rapporto di fiducia tra banche e clienti.

I clienti hanno richiesto una maggiore trasparenza del settore bancario e dei prodotti finanziari, con particolare riguardo al linguaggio tecnico e ai dettagli funzionali dei prodotti.

Le Associazioni dei Consumatori hanno lavorato con noi per sviluppare un dialogo permanente e costruttivo finalizzato alla comprensione e alla diffusione di un approccio innovativo tra le banche interessate a sostenere clienti e famiglie in situazioni di difficoltà.

Mediante tale approccio si è inoltre tentato di migliorare la capacità del sistema bancario di elaborare prodotti e servizi che rispondano meglio alle esigenze dei clienti in un contesto di mercato estremamente mutevole.

Alla luce delle esigenze della clientela analizzate con le Associazioni dei Consumatori, anche nel 2010 ci concentreremo su quattro aree principali:

- educazione e prevenzione del sovraindebitamento, al fine di rafforzare il grado di consapevolezza dei clienti circa i prodotti finanziari e bancari e ridurre il divario culturale finanziario
- trasparenza e attenzione al cliente, al fine di migliorare la qualità e la trasparenza dei prodotti e delle comunicazioni destinate ai clienti
- consapevolezza del management per rafforzare la sua comprensione del valore aggiunto garantito dalla tutela della clientela e dalla collaborazione con le Associazioni dei Consumatori
- sviluppo di un modello di coinvolgimento europeo, al fine di esportare il modello italiano di collaborazione con le Associazioni dei Consumatori nei paesi dell'Europa Centro Orientale dove il Gruppo è

presente, nonché di introdurre strumenti innovativi a sostegno delle iniziative di soddisfazione dei clienti nei paesi selezionati

Sulla base della nostra esperienza con le Associazioni dei Consumatori italiane, infatti, nel 2010 continueremo a sviluppare un modello di coinvolgimento anche per l'Europa Centro Orientale al fine di sostenere la centralità della clientela in altri paesi in cui il Gruppo opera.

Per ulteriori informazioni sulle attività svolte in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori, si rimanda al capitolo I nostri Clienti.

I Comitati Territoriali Italiani di UniCredit Group

I Comitati Territoriali Italiani sono organismi consultivi nominati dal nostro Consiglio di Amministrazione. Istituiti nel 2003, essi sono formati da componenti esterni al Gruppo, scelti tra i più importanti rappresentanti del mondo dell'imprenditoria e delle comunità locali, ai quali vengono affiancati rappresentanti di UniCredit Group.

Nel 2008 è stata istituita la Direzione Territorial Relations, incaricata di guidare e coordinare le attività dei Comitati Territoriali, quali il supporto al dialogo tra il Gruppo e le sue comunità di riferimento e l'attuazione concreta delle idee sviluppate a livello locale.

Per ulteriori informazioni circa i progetti 2009, si rimanda al capitolo Collettività.

Dialogo costante con le organizzazioni non governative

Un fattore chiave nell'ambito del dialogo con gli stakeholder è costituito dall'impegno del Gruppo nei confronti della società civile e delle Organizzazioni Non Governative (ONG) attive in campo sociale e ambientale.

Nel corso degli ultimi anni, abbiamo iniziato a costruire una complessa rete di contatti con ONG nazionali e internazionali, che ci impegniamo costantemente a migliorare, utilizzandola per garantire che l'esperienza e le competenze delle ONG siano tenute adeguatamente in considerazione nei nostri processi.

La nostra interazione concerne una varietà di tematiche su diversi livelli, come:

- dialogo continuo su una pluralità di temi
- confronto in merito a vertenze e critiche
- dialogo per lo sviluppo delle politiche in materia di rischio reputazionale
- direzione del gruppo di lavoro con le ONG promosso dal network degli istituti finanziari aderenti agli Equator Principles (EPFI)

Dialogo continuo su una pluralità di temi

Nel 2009 abbiamo ospitato e preso parte a numerose conferenze e incontri organizzati da ONG, tra cui:

- una conferenza organizzata a Monaco dalla ONG tedesca Urgewald e ospitata da HVB¹ incentrata sul settore della difesa, in occasione della quale abbiamo presentato la nostra Policy in tema di Difesa e Armamenti
- un workshop dedicato al ruolo delle banche nel settore del nucleare tenutosi a Linz, in Austria, organizzato da Greenpeace, BankTrack e Urgewald
- una conferenza aperta al pubblico dal titolo *La ricetta anti crisi dell'azionariato critico: regole, trasparenza, responsabilità sociale e ambientale* tenutasi a Milano e organizzata da Fondazione Culturale Responsabilità Etica, Campagna Riforma Banca Mondiale, Università Cattolica di Milano, Greenpeace e Valori
- una conferenza dal titolo *Per una finanza democratica, responsabile e sovrana*, tenutasi a Roma e organizzata da Campagna Riforma Banca Mondiale, Eurodad, WEED, Bretton Woods Project e Glopolis
- una conferenza internazionale sul tema *Idroenergia Sostenibile nei Balcani Occidentali*, tenutasi a Dubrovnik e organizzata dal World Wide Fund for Nature
- una conferenza pubblica intitolata: *ENI nel Congo Brazzaville: gli investimenti italiani nel sud del mondo*, tenutasi a Milano e organizzata da Fondazione Culturale Responsabilità Etica, Heinrich Boell Foundation, BankTrack, Campagna Riforma Banca Mondiale e Valori

L'iniziativa il *Circolo di Sostenibilità* di Bank Austria organizza incontri frequenti con stakeholder, ONG, mondo scientifico e pubblica amministrazione su temi come l'equità nei confronti degli stakeholder, i prodotti sostenibili, il cambiamento climatico, la crisi finanziaria e le sue ripercussioni sul sistema bancario.

Attraverso un'articolata rete di contatti con le ONG e costanti attività di dialogo con i diversi gruppi di stakeholder, HVB ha rinnovato il proprio impegno nell'ambito delle seguenti iniziative:

- incontri su tematiche sensibili con Urgewald, WWF, Transparency International e diverse Associazioni dei Consumatori
- partecipazione a tavole rotonde organizzate da Urgewald sui temi dei finanziamenti al settore dei biocarburanti
- il Climate Change Finance Forum, di cui HVB è membro fondatore, in collaborazione con i maggiori provider tedeschi di servizi finanziari ed il Ministero Federale dell'Educazione e della Ricerca, ha come obiettivo il miglioramento nella gestione dell'innovazione e dei rischi legati al clima
- German Sustainable Investment Forum, istituito grazie all'alleanza fra oltre 100 istituzioni finanziarie attive in Germania, Austria e Svizzera per la promozione dell'investimento responsabile tra i clienti e nel contesto del dibattito pubblico.

¹ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Confronto in merito a vertenze e critiche

Il dialogo fra aziende e ONG non è certamente privo di elementi conflittuali. Spesso vi sono casi in cui le ONG criticano l'operato delle aziende e alcuni loro progetti impegnandosi attivamente in campagne di protesta. Proprio in simili frangenti è importante mantenere aperti tutti i canali di comunicazione e instaurare un dialogo costruttivo.

I due precedenti Bilanci di Sostenibilità hanno trattato del progetto per la diga di Ilisu, attualmente in corso di realizzazione in Turchia. Sebbene la centrale idroelettrica della diga possa offrire nuove opportunità di lavoro, questa infrastruttura comporterà l'allagamento della città curda di Hasankeyf obbligando allo sfollamento molte persone.

Per tutto il 2009, UniCredit Group insieme alle ONG, alle altre banche del consorzio e alle agenzie per il credito all'esportazione coinvolte nel piano di sviluppo della diga di Ilisu hanno dibattuto sulle problematiche e sugli impatti ambientali, culturali e sociali che la costruzione della diga poteva comportare.



Il progetto della diga di Ilisu: dialogo aperto riguardo a critiche provenienti dalle ONG

A luglio, le agenzie per il credito all'esportazione di Germania,

Austria e Svizzera hanno ritirato le proprie

garanzie sul progetto poiché, malgrado qualche miglioramento, i requisiti assicurativi relativi all'impatto ambientale, culturale e sociale non potevano essere soddisfatti nei tempi contrattuali.

Ulteriori dettagli sul progetto della diga di Ilisu si trovano nel comunicato stampa del 8 luglio 2009, disponibile nella sezione Press & Media del sito web www.unicreditgroup.eu

Dialogo per lo sviluppo delle politiche in materia di rischio reputazionale

Durante il processo di sviluppo, attualmente in corso, delle nostre politiche sui rischi reputazionali in tema di infrastrutture idriche e industria estrattiva, ci siamo consultati con numerosi esperti esterni del settore, rappresentanti del mondo imprenditoriale e ONG.

Nelle edizioni precedenti del Bilancio di Sostenibilità abbiamo descritto lo sviluppo delle nostre Politiche in tema di Difesa/Armamenti e di Nucleare. Nel corso del 2009, abbiamo avviato un tavolo di consultazione circa la nostra politica in tema di infrastrutture idriche, proseguito le consultazioni sulla nostra politica mineraria e ultimato la fase di revisione delle Politiche in tema di Difesa/Armamenti nonché in materia di Nucleare.

Direzione del gruppo di lavoro con le ONG promosso dagli istituti finanziari aderenti agli Equator Principles

Fin dal 2008, UniCredit Group ha presieduto il tavolo di lavoro promosso dal network degli istituti finanziari aderenti agli Equator Principles (Equator Principles Financial Institutions -EPFI-) per incoraggiare il dialogo e la comunicazione con le ONG.

Nel 2009 abbiamo organizzato una giornata di incontro a Washington D.C. con gli altri Istituti Finanziari dell'EPFI e numerose ONG. Ospitato dal World Resources Institute, l'evento ha trattato temi di comune interesse come governance, trasparenza, sviluppo, formazione e meccanismi di vertenza a livello di progetto.

A febbraio 2010, abbiamo organizzato in collaborazione con Credit Suisse una giornata di incontro fra gli Istituti Finanziari dell'EPFI e le ONG a Zurigo. Ospitato da Credit Suisse, l'incontro ha affrontato tematiche quali il cambiamento climatico, la governance, la trasparenza, la responsabilità e la revisione degli standard di performance della International Finance Corporation (IFC).

Il Comitato Aziendale Europeo

La promozione del Dialogo Sociale nel Gruppo, in particolare nei paesi dove è meno sviluppato, è stata realizzata con successo grazie alle attività del Comitato Aziendale Europeo (CAE) e al rafforzamento dei rapporti con le funzioni del personale e di business del Gruppo.

Sono state attuate diverse iniziative (es. incontri, workshop, formazione) al fine di accrescere la consapevolezza del ruolo delle relazioni industriali e del CAE quale strumento di governance nel Gruppo. Alla luce dell'unanime riconoscimento della nostra esperienza di relazioni industriali a livello europeo quale best practice, siamo stati invitati a partecipare in qualità di relatori ad un workshop tenutosi a Praga e organizzato da UNI Europe Finance (un'associazione europea di Organizzazioni Sindacali e Works Councils) sul tema delle relazioni industriali e del ruolo delle multinazionali nel Dialogo Sociale in Europa Centro Orientale. Siamo inoltre stati invitati all'Incontro Plenario del Sectoral Social Dialogue Committee del settore bancario, organizzato dalla Commissione Europea a Bruxelles.

Tra i principali risultati legati all'attività del CAE nel 2009 citiamo:

- comunicazione costante, strutturata e tempestiva al CAE delle decisioni del Consiglio di Amministrazione prima che l'informazione venga diffusa ai dipendenti o al mercato
- firma della Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e Non Discriminazione (14 maggio 2009)
- due incontri plenari del CAE con la partecipazione dei rappresentanti del senior management (es. il Responsabile delle Risorse Umane, il CFO, il Comitato Esecutivo di Corporate and Investment Banking, ecc.), in occasione dei quali tutte le principali strategie, decisioni e piani transnazionali sono stati presentati e condivisi con i membri del CAE durante le sessioni di discussione

- cinque incontri del Comitato Ristretto con la partecipazione del senior management per presentare e discutere in dettaglio strategie e processi riorganizzativi in coerenza con il diritto di consultazione del CAE
- ulteriore sviluppo del piano di comunicazione delle Dichiarazioni Congiunte su Formazione, Apprendimento e Sviluppo Professionale e Pari Opportunità e Non Discriminazione a tutti i livelli (es. incontri locali con i rappresentanti dei lavoratori, iniziative formative, ecc.).

Ulteriori informazioni relative alle relazioni industriali si trovano nella sezione Le nostre Persone.

La Carta di Integrità

Tutte le iniziative sopra citate, dallo sviluppo del nostro modello di sostenibilità al posizionamento del marchio, sono coerenti con la Carta di Integrità, fondamento della nostra identità di Gruppo e base di valori condivisi che guidano il nostro comportamento e il modo in cui affrontiamo le problematiche nella nostra vita lavorativa di tutti i giorni. Ulteriori informazioni su questo tema sono reperibili nel Bilancio di Sostenibilità 2008, nonché sul sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu).

Con l'obiettivo di garantire l'applicazione concreta della nostra

Carta di Integrità, è stato creato il Sistema di Giustizia Riparativa, il quale promuove la responsabilità individuale e la risoluzione volontaria dei conflitti interpersonali che rischiano di compromettere i valori sanciti dalla Carta di Integrità. Ulteriori informazioni sui meccanismi del Sistema di Giustizia Riparativa sono reperibili nel Bilancio di Sostenibilità 2008.

Attualmente, tale Sistema è pienamente operativo in 16 paesi, inclusi Paesi Baltici (Estonia, Lettonia, Lituania), Romania, Russia e Serbia, ai quali è stato esteso nel 2009. Il nostro obiettivo è di estendere il sistema a tutti i Paesi nei quali il Gruppo opera.

A dicembre 2009, 579 dei 609 casi generati erano stati chiusi, mentre 30 risultavano ancora in corso di risoluzione. Il numero dei casi trattati è aumentato anno dopo anno, indicando una maggiore consapevolezza e fiducia fra i colleghi in questo sistema. La maggior parte dei casi riguardano tematiche connesse a trasparenza, equità e rispetto.



Sistema di Giustizia Riparativa:
16 paesi, 609 casi dall'avvio, 95% chiusi

Numero di casi accettati dal Sistema di Giustizia Riparativa per paese, 2006-2009

Paese	Data di inizio	Numero complessivo dei casi dal 2006 al 2009	2009	2008	2007	2006	Numero di casi chiusi	Numero di casi in sospenso
Italia	1 ott 2006	264	97	80	68	19	256	8
Germania	1 gen 2007	85	28	28	29	-	79	6
Austria	1 mar 2007	34	11	12	11	-	34	0
Polonia	1 gen 2008	59	26	33	-	-	51	8
Bulgaria	1 mar 2008	23	10	13	-	-	23	0
Croazia	1 mar 2008	28	11	17	-	-	28	0
Rep. Ceca	1 ott 2008	14	11	3	-	-	12	2
Romania	1 mar 2009	9	9	-	-	-	6	3
Russia	1 lug 2009	1	1	-	-	-	1	0
Ungheria	1 sett 2007	55	17	22	16	-	54	1
Serbia	1 apr 2009	6	6	-	-	-	6	0
Paesi Baltici*	1 feb 2009	5	5	-	-	-	5	0
Slovacchia	1 sett 2007	9	4	3**	2	-	7	2
Slovenia	1 feb 2008	17	5	12	-	-	17	0
Totale		609	241	223	126	19	579	30

* I Paesi Baltici includono Estonia, Lettonia e Lituania.

** Nel Bilancio di Sostenibilità 2008 un caso è stato erroneamente incluso nel Sistema di Giustizia Riparativa.

Panoramica dei casi chiusi per paese

Paese	Numero di casi chiusi	Numero di casi non ammessi	Mediazioni rifiutate	Rinunce	Casi risolti senza strumenti di GR	Totale casi con impiego di strumenti di GR	Strumenti utilizzati		
							Mediazione	Incontri	Segnalazioni
Italia	256	56	7	34	27	132	18	57	57
Germania	79	2	0	6	33	38	6	9	23
Austria	34	1	1	3	4	25	1	6	18
Polonia	51	8	1	11	9	22	0	10	12
Bulgaria	23	4	0	2	0	17	0	14	3
Croazia*	28	13	0	0	0	14	2	2	10
Rep. Ceca	12	2	0	3	0	7	0	3	4
Romania*	6	1	0	4	0	0	0	0	0
Russia	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Ungheria*	54	11	0	14	4	20	0	6	14
Serbia*	6	0	0	0	1	4	1	3	0
Paesi Baltici*,**	5	0	0	0	1	3	0	3	0
Slovacchia	7	1	0	0	1	5	0	1	4
Slovenia*	17	2	0	5	5	4	0	2	2
Totale	579	101	9	82	85	292	28	117	147

* La tabella non riporta i casi di Giustizia Riparativa classificati nella categoria Altri perchè non rilevanti.

** I Paesi Baltici includono Estonia, Lettonia e Lituania.

Dace Markeviča
Uralchem Trading Sia
Cliente Corporate Banking – Lettonia

«**P**er qualsiasi esigenza finanziaria - incluse le operazioni più comuni come i pagamenti - Uralchem Trading può contare sulle soluzioni proposte da UniCredit Bank in quanto vantaggiose e costruttive per entrambe le parti. Il personale della banca è sempre pronto a fornire consulenze utili per avere successo nelle nostre attività, ponendo le basi per un rapporto duraturo e fondato sulla fiducia.»

**È facile con
UniCredit.**



Le nostre Persone

Risultati principali 2009

- Introduzione di un nuovo sistema di incentivazione per i dirigenti del Gruppo per stimolare performance sostenibili
- Sviluppo di un nuovo modello delle competenze manageriali per la valutazione dei dirigenti e dipendenti di maggior talento del Gruppo
- Seconda edizione del piano di partecipazione azionaria Let's Share destinato al personale, offerto a circa il 75% dei dipendenti del Gruppo
- 2.000 posizioni di lavoro pubblicate sul nuovo sito Internal Job Market
- Partecipazione di più di 1.000 dipendenti ai road show UniCredit Women's International Network in Italia e Polonia
- Lancio di un processo di feedback a 360 gradi sui nostri valori come strumento di auto-sviluppo per i 400 top manager del Gruppo

Priorità 2010

- Lanciare un catalogo globale delle posizioni lavorative esistenti nel Gruppo
- Estendere il piano Let's Share a tutti i paesi in cui il Gruppo ha una presenza significativa
- Mettere a punto un nuovo strumento per la raccolta dei dati, il monitoraggio dei risultati e la produzione di reportistica dell'Internal Job Market
- Completare l'inserimento di 400 lavoratori con contratti stagionali e a tempo determinato nell'organico permanente del Gruppo in Italia
- Coinvolgere altri paesi dell'Europa Centro Orientale nell'UniCredit Women's International Network
- Estendere il processo di feedback a 360 gradi sui nostri valori a tutti gli executive del Gruppo

“ Vogliamo che le nostre persone possano realizzare il proprio potenziale e creare un ambiente di lavoro e una cultura aziendale che riflettano i valori del nostro Gruppo. Con l'obiettivo di essere considerati i migliori datori di lavoro, ci impegniamo ad attrarre talenti e a svilupparne il potenziale, a coltivare la leadership, a promuovere la diversità e il dialogo costante ad ogni livello della nostra organizzazione. ”

I dati riportati nel capitolo si riferiscono agli head count (personale effettivo) al 31.12.2009 salvo diversa specifica. A motivo dell'introduzione di una nuova metodologia di classificazione per categoria professionale al fine di rendere i dati tra paesi paragonabili, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2008. Gli head count riportati nel capitolo non includono personale esterno (es. stagisti, contratti interinali e a progetto); le società consolidate proporzionalmente sono incluse al 100%.

Rappresentazione del Gruppo in cifre

A fine 2009, il Gruppo contava 177.614¹ dipendenti. La Divisione CEE² (Central and Eastern Europe - Europa Centro Orientale) annovera il maggior numero di persone, subito seguita dalla Divisione Retail, mentre le più piccole in termini di organico risultano essere la Divisione Private Banking e la Divisione Asset Management.

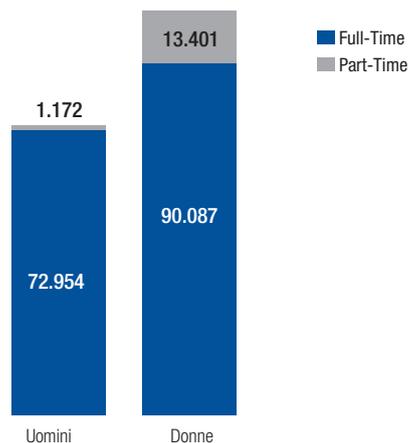
Sotto il profilo geografico, la maggior parte dei nostri colleghi svolge il proprio lavoro in Italia e in Europa Centro Orientale. Seguono Germania, Polonia e Austria.

Il numero complessivo di dipendenti del Gruppo ha subito una flessione prossima al 5% rispetto all'anno precedente. Questo calo è il risultato di diversi eventi occorsi nel 2009, fra cui: il completamento del processo di fusione con Capitalia sul territorio italiano; riorganizzazioni aziendali che hanno interessato la rete della Divisione Retail nei paesi dell'Europa Centro Orientale e le ex divisioni Markets and Investment Banking e Corporate; un approccio oculato alle assunzioni esterne, che hanno visto circa 7.700 nuovi assunti nel Gruppo.

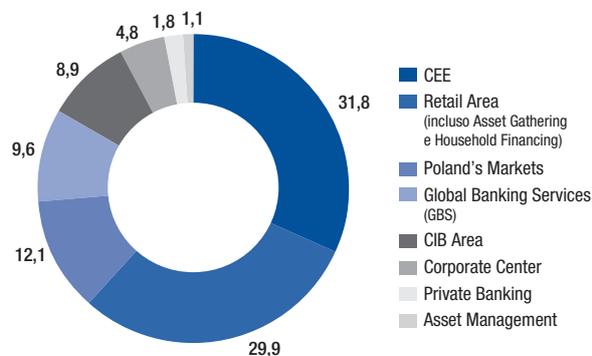
Nel 2009 la percentuale di contratti part-time ammontava all'8,2% del totale mentre i dipendenti con contratto a tempo determinato erano pari al 3,3% del totale. Il tasso complessivo di rotazione del personale è stato del 9%.

A fine 2009 il numero di persone impiegate nel Gruppo appartenenti alle categorie protette era di circa 5.500³.

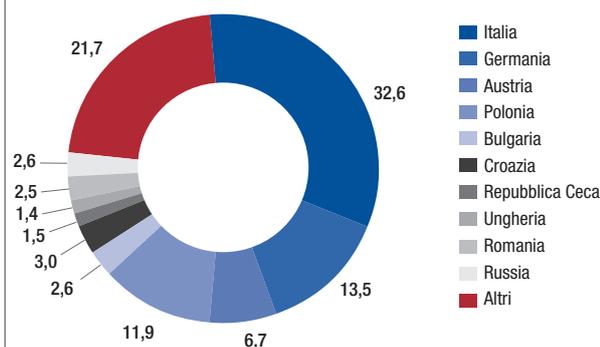
Numero di dipendenti per tipologia di contratto e genere, 2009



Percentuale di dipendenti per Divisione, 2009



Percentuale di dipendenti per paese, 2009



¹ Corrispondente a circa 165.000 Full Time Equivalent.

² I paesi dell'Europa Centro Orientale rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità sono: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria.

³ I dati hanno una copertura pari al 76,4% degli head count.

Leadership, formazione e sviluppo

Sviluppo della leadership e politiche retributive

UniCredit Group si impegna a creare un ambiente di lavoro interessante e professionalmente stimolante, che rifletta i nostri valori aziendali e dove i nostri colleghi possano sviluppare appieno il loro potenziale. Siamo infatti convinti che la dedizione e il coinvolgimento di tutto il personale del Gruppo siano essenziali per conseguire l'obiettivo che ci siamo posti: creare valore a beneficio dei nostri clienti e delle comunità in cui operiamo.

Per affrontare le nuove sfide poste dal nostro settore continuando ad essere un polo di attrazione preferenziale per le risorse umane, ci siamo impegnati a modificare la nostra cultura aziendale. A partire dai livelli manageriali, il Gruppo ha inteso incoraggiare un'evoluzione positiva dei comportamenti assunti da tutte le sue persone. La riconfigurazione del nostro modello delle competenze manageriali e la revisione del sistema retributivo ci hanno consentito di creare un impianto che oggi è allineato con i nostri valori e garantisce una redditività sostenibile a lungo termine.

Gestione della performance e sviluppo della leadership

A livello di Gruppo,
3.332 dirigenti hanno preso parte all'*EDP* e
1.618 talenti hanno partecipato al *TMR*

L'*Executive Development Plan (EDP)* e il *Talent Management Review (TMR)* sono iniziative finalizzate a favorire la nostra crescita aziendale e a rafforzare la classe manageriale del Gruppo. Ispirati al modello delle competenze manageriali di UniCredit Group, questi due processi annuali di gestione delle performance incentivano la crescita delle nostre risorse umane sotto il profilo manageriale e professionale, radicando all'interno del Gruppo una cultura di sviluppo continuo in linea con i requisiti aziendali. Il loro sviluppo garantisce continuità all'interno del leadership team di Gruppo.

La partecipazione al *TMR* e all'*EDP* è aumentata complessivamente del **32%**

Nel 2009, hanno preso parte ai programmi *EDP* e *TMR* rispettivamente 3.332 dirigenti e 1.618 talenti provenienti da tutte le società del Gruppo. Rispetto all'anno precedente, queste cifre rappresentano un aumento complessivo del 32% e in particolare, il 2009 ha fatto registrare una crescita del 70% del numero di partecipanti al *TMR*.

Il programma *EDP* ha continuato a svilupparsi in qualità di strumento chiave del Gruppo per promuovere una maggiore consapevolezza della leadership a tutti i livelli dell'organizzazione identificando, nel contempo, i successori del leadership team e gestendo il reclutamento nelle posizioni strategiche con criteri trasparenti.

L'edizione 2009 del *TMR* si è occupata di identificare gli individui promettenti e agevolare la crescita professionale, continuando altresì a rafforzare la classe manageriale del Gruppo e aumentando il numero di iniziative di alta qualità in cui il programma investe a livello locale e divisionale.

Lo sviluppo della leadership del nostro personale dirigenziale e di talento è ulteriormente sostenuto mediante programmi di mentoring e coaching. Nel 2009, circa 150 talenti provenienti da tutte le aree aziendali strategiche hanno partecipato a un programma di mentoring sponsorizzato dal Gruppo. L'iniziativa affianca a ciascuno partecipante un alto dirigente che funge da tutor per un anno instaurando con l'individuo patrocinato un rapporto volto a favorirne la crescita professionale.

Sono stati organizzati anche altri programmi di mentoring diretti alle dipendenti donne e finalizzati a sostenere la loro crescita professionale.

Circa 60 dirigenti e talenti hanno aderito al programma di coaching del Gruppo, in cui i partecipanti individuano e perseguono obiettivi chiave di sviluppo attraverso una combinazione di dinamiche professionali e personali. Nel quadro delle attività previste, imparano altresì a riconoscere e realizzare appieno il proprio potenziale.

I coach sono professionisti interni certificati, esperti nella gestione delle risorse umane. La scelta è andata a questa categoria perché crediamo che l'impiego di coach interni piuttosto che di consulenti esterni costituisca un vantaggio nel promuovere la cultura aziendale. Approccio che consente di comprendere meglio le esigenze di crescita dei nostri colleghi, di garantire uno stile di leadership coerente nel tempo e di assicurare una migliore comprensione delle questioni di carattere finanziario e aziendale.

Abbiamo introdotto un nuovo modello delle competenze manageriali, che definirà i criteri di valutazione della performance conseguita dai nostri dirigenti e dipendenti di maggior talento.

Il modello, che incoraggia comportamenti improntati ai valori del Gruppo e alla trasparenza e che incentiva la nostra crescita sostenibile a lungo termine, è fondato su tre pilastri:

- una cultura aziendale orientata al cliente che accoglie la diversità e promuove i valori del Gruppo e la sua identità
- una leadership incentrata sull'assunzione di responsabilità per le decisioni prese dal Gruppo, che riesca altresì a stimolare uno

Il nuovo modello delle competenze manageriali pone l'accento sulla reputazione e le comunità locali

spirito di collaborazione e ad infondere entusiasmo ai colleghi

- attenzione per la gestione del rischio e la tutela della reputazione sui mercati e orientamento delle attività a beneficio delle comunità locali

Per il 2010, ci poniamo come obiettivo prioritario di armonizzare, a tutti i livelli del Gruppo, la nostra cultura di

valutazione delle performance e l'approccio aziendale allo sviluppo del potenziale dei nostri colleghi.

Fino ad oggi, il sistema di gestione della performance, sebbene attuato ovunque il Gruppo svolga le sue attività, ha mantenuto caratteristiche specifiche per ogni paese. Pertanto, abbiamo stabilito di creare un quadro di riferimento unico e omogeneo in grado di migliorare le nostre metodologie di feedback, promuovere una cultura dello sviluppo e incrementare la consapevolezza delle performance conseguite fra tutti i dipendenti.

Global Job Model



Nell'intento di uniformare il nostro approccio alla gestione del personale, abbiamo lanciato un progetto mirato a creare un *Global Job Model*, vale a dire una struttura standardizzata che definisca le posizioni lavorative di base in tutte le regioni, business unit e competenze line del Gruppo. L'adozione di un catalogo globale delle posizioni lavorative esistenti, a cui si affiancano un modello strutturato degli avanzamenti di carriera e un sistema che consenta di valutare e classificare ciascuna posizione di lavoro

(*Global Bands*), consentirà di implementare un modello avanzato di gestione e governance del personale nonché di rafforzare la nostra identità di Gruppo.

Nel corso del 2009 sono state completate le fasi di creazione e allineamento del catalogo globale delle posizioni lavorative a livello di Gruppo. Il lancio del catalogo nel 2010 consentirà di assegnare ciascun dipendente del Gruppo ad una specifica posizione lavorativa e ad una *Global Band*. Grazie a questo modello, i numerosi sistemi locali che adottano migliaia di classificazioni diverse delle posizioni lavorative confluiranno in una sola e unica architettura che prevede circa 250 posizioni globali a copertura di tutti i ruoli manageriali e professionali esistenti all'interno del Gruppo. Si tratta di un eccezionale processo di semplificazione che fornirà ai responsabili di linea uno strumento efficace per gestire lo sviluppo professionale dei propri collaboratori e utilizzare la forza lavoro disponibile con maggiore accortezza.

Politiche retributive

Nel 2009, la crisi finanziaria globale ha innalzato il grado di attenzione e stimolato una riflessione nei confronti delle politiche retributive nell'intero mercato finanziario. Le raccomandazioni delle autorità di vigilanza, l'opinione pubblica e il mutamento dello scenario di redditività per il settore bancario hanno contribuito fortemente a suggerire una riconsiderazione generale delle politiche e prassi esistenti in materia di retribuzioni.

Fra le questioni più sentite si annoverano le seguenti:

- verifica dell'esistenza di una corrispondenza diretta fra incentivi e redditività sostenibile nel tempo
- sviluppo di soluzioni retributive in linea con la gestione del personale in un mercato volatile

Tutte le questioni emerse sono state esaminate e affrontate adeguatamente per assicurare che UniCredit Group rimanga all'avanguardia in termini di strategie retributive allineate con requisiti regolamentari e necessità di business sia interni, sia esterni.

In conformità con il regolamento del nostro Consiglio di Amministrazione (CdA) e nel rispetto dei requisiti stabiliti dalla Banca d'Italia, la Politica retributiva di Gruppo 2009 è stata definita dal CdA il 17 marzo 2009, e successivamente approvata dall'Assemblea Annuale degli Azionisti il 29 aprile. Il nostro approccio retributivo è orientato alla performance, tiene conto del mercato ed è allineato con la strategia aziendale e gli interessi degli stakeholder. Inoltre, tale approccio definisce i principi e gli standard adottati in materia a livello di Gruppo che si fondano sui seguenti pilastri:

- governance chiara e trasparente
- conformità con requisiti normativi e principi di condotta
- monitoraggio continuo delle tendenze di mercato e delle prassi ivi adottate
- retribuzione sostenibile in funzione di performance sostenibili
- motivazione e fidelizzazione di tutti i dipendenti, con particolare attenzione ai talenti e alle risorse strategiche per il Gruppo

I programmi di incentivazione per i dirigenti del Gruppo

Coerentemente con la nostra strategia retributiva, nel 2009 è stato introdotto un nuovo sistema di incentivazione per i dirigenti del Gruppo. Il sistema, indirizzato a tutti i dirigenti, è stato concepito per stimolare performance sostenibili in linea con la strategia aziendale del Gruppo. Gli indicatori chiave della performance comprendono: livello di soddisfazione dei clienti interni ed esterni, metriche della performance finanziaria ponderate per il rischio e il costo del capitale (es. profitto economico, Core Tier 1, indice di accantonamento per perdite su crediti, leva finanziaria - anche rispetto ai concorrenti), qualità del credito, compliance, reputazione misurata con un indice specifico, valori aziendali e leadership.

Il nostro approccio di Total Compensation testimonia altresì l'importanza che attribuiamo al mantenimento di una visione di

Il sistema di incentivazione per i dirigenti del Gruppo è concepito per incoraggiare performance sostenibili

lungo termine del nostro sistema di incentivazione e che costituisce uno strumento essenziale per allineare gli interessi del management e quelli degli azionisti.

Pertanto, il sistema di incentivazione per gli executive del Gruppo prevede il differimento di 24 mesi di una quota significativa degli incentivi con pagamento condizionato alla realizzazione di performance future.

Nel 2009, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. ha inoltre approvato un piano di incentivazione monetario a lungo termine, che intende premiare circa 1.400 risorse strategiche per la mission aziendale e talenti chiave del Gruppo sulla base di parametri di performance orientati al futuro in un orizzonte temporale di tre anni, fra cui Total Shareholder Return e Profitto Economico.

Come anticipato nel Bilancio di Sostenibilità precedente che enunciava gli obiettivi per il 2009, abbiamo avviato la seconda

Il programma Let's Share è stato offerto a circa 133.000 dipendenti

edizione del programma *Let's Share* con il coinvolgimento di altri cinque paesi (Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Serbia e Slovacchia) e un totale di circa 133.000 dipendenti (approssimativamente il 75% dell'intero organico del Gruppo). Per il futuro, ci proponiamo di continuare a ricercare opportunità che coinvolgano tutti i paesi in cui UniCredit Group ha una presenza significativa.

Formazione e sviluppo

Nonostante la recessione economica abbia sottolineato la necessità di ridurre i costi, investire nella crescita del nostro personale è rimasta una priorità per il Gruppo per tutto il 2009. Abbiamo quindi proseguito su questa strada, offrendo ai nostri dipendenti varie opportunità per migliorare la qualità delle performance lavorative e disegnare il proprio futuro in termini di carriera e sviluppo professionale. Sono state sviluppate attività idonee a perseguire i seguenti obiettivi:

- incrementare la qualità della nostra classe manageriale al fine di migliorare l'efficacia, la responsabilizzazione e la capacità di produrre risultati sostenibili
- investire in formazione tecnica e professionale per consentire ai dipendenti di affrontare le sfide del nuovo scenario delineato

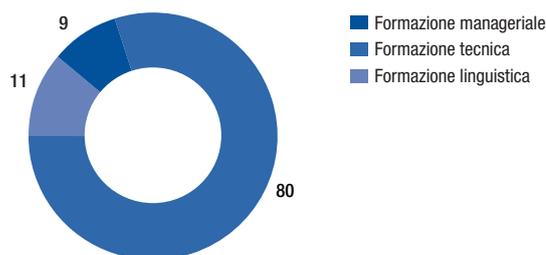
dalla crisi (es. corsi sulla gestione del rischio), accrescendo nel contempo le conoscenze professionali specifiche

- rafforzare le competenze in materia di soddisfazione del cliente al fine di migliorare le nostre capacità di customer care e potenziare la nostra cultura aziendale incentrata sul cliente
- promuovere i rapporti internazionali investendo in formazione linguistica, con particolare attenzione allo studio dell'inglese

Abbiamo sfruttato le nostre risorse aziendali facendo maggiormente ricorso a formatori interni, consolidando gli strumenti di apprendimento innovativi che abbiamo a disposizione e puntando su attività formative e-learning.

Nel corso del 2009 sono state erogate 30 ore di formazione pro capite.

Distribuzione percentuale delle ore di formazione per tipologia, 2009*



* I dati hanno una copertura pari al 61% degli head count. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e non includono la formazione sul lavoro.

UniManagement: promuovere la leadership mediante esperienze formative consapevoli

UniManagement è il centro di sviluppo della leadership istituito dal Gruppo. Offre un ventaglio di esperienze formative, tra cui:

- *Building Blocks*, un programma inteso a sviluppare competenze di base in materia di leadership delle prime linee
- *Learning Labs*, laboratori innovativi in cui l'apprendimento scaturisce dal mutuo scambio fra dirigenti e dalla condivisione delle loro esperienze personali

Oltre a *Building Blocks* e *Learning Labs*, che hanno formato rispettivamente circa 1.400 dirigenti e professionisti e 650 alti dirigenti, un impegno significativo è stato profuso per sostenere il cambiamento

Circa 1.400 dirigenti e professionisti sono stati coinvolti nei *Building Blocks*, 650 alti dirigenti hanno preso parte ai *Learning Labs*

5.000
persone hanno
partecipato a 100
eventi formativi
Teams@work

organizzativo e l'integrazione internazionale. Ne sono scaturiti alcuni programmi dedicati ad eventi specifici, denominati *Teams@work*, concepiti per favorire lo sviluppo di modalità creative e collaborative nella risoluzione dei problemi. Nell'arco del 2009, UniManagement ha accolto oltre 5.000 persone e ha organizzato circa 100 eventi formativi.

Per diffondere in tutto il Gruppo prassi formative omogenee, sono state organizzate edizioni speciali di *Leadership for Results* e di *Giving and Receiving Feedback* dedicate a formare i formatori rispettivamente in Polonia e per la Divisione CEE.

Le strategie di sviluppo della leadership sono state inoltre supportate da programmi internazionali rivolti a target specifici, fra cui:

- *UniQuest*, che offre a 100 giovani professionisti dal potenziale elevato l'opportunità di portare avanti una preziosa esperienza di formazione a livello internazionale.
- *UniFuture*, percorso di sviluppo dedicato all'alta dirigenza, che ha incoraggiato 37 dipendenti a condividere le proprie esperienze e a dedicare il tempo necessario alla crescita individuale e all'apprendimento.
- *Lead for value*, studiato per 24 alti dirigenti, ha avuto lo scopo di aumentare nei partecipanti la consapevolezza dell'impatto che essi hanno sull'organizzazione, rafforzando un comune senso di appartenenza al Gruppo.

HR Master Series

Ispirandoci alla mission delle nostre Risorse Umane (Human Resources -HR-), che si prefigge di «attrarre, sviluppare e trattenere persone di talento creando un ambiente in cui sia possibile esprimere appieno il potenziale di ciascuno», abbiamo lanciato un nuovo programma di sviluppo della leadership in questo settore denominato *HR Master Series*. I 100 partecipanti sono professionisti esperti e talenti nel settore risorse umane, selezionati dai dirigenti delle Human Resources.

Il programma si pone le seguenti finalità principali:

- creare un settore delle risorse umane all'interno del Gruppo che presenti caratteri di maggiore omogeneità allineando le prospettive e le strategie di approccio alla leadership
- affinare le competenze professionali di stimati esponenti delle Risorse Umane
- migliorare i nostri tassi di soddisfazione della clientela interna

Questa iniziativa si avvale del sostegno di un team di formazione di UniCredit Group HR e vede coinvolti alti dirigenti delle Risorse Umane al fine di garantire integrità, rilevanza e sviluppo dell'organizzazione.

Personalizzazione dell'ambiente di lavoro

Nel 2009, al fine di coadiuvare la fusione di due società dando vita a UniCredit Family Financing in Italia, è stata lanciata un'originale iniziativa di formazione intesa a promuovere una cultura condivisa, rafforzare lo spirito di collaborazione fra i membri dei team e creare uno spazio di lavoro personalizzato in cui ciascun individuo possa esercitare al meglio il proprio potenziale. Il programma incoraggia i partecipanti ad esprimere la propria creatività al fine di migliorare l'aspetto degli spazi in cui lavorano. Pertanto, le nuove decorazioni che oggi caratterizzano alcuni uffici rivelano la personalità dei rispettivi team e rendono stimolante l'ambiente di lavoro. L'iniziativa è stata intrapresa anche dalle HR della Divisione GBS e nel 2010 sarà estesa alla maggior parte degli uffici GBS in tutto il perimetro geografico del Gruppo.

Lifelong Learning Center

Lifelong Learning Center (LLC) interpreta la formazione professionale come strumento fondamentale di supporto alla crescita personale dei colleghi del Gruppo valorizzandone le conoscenze a beneficio della centralità del cliente.

L'attività, avviata nell'ultimo trimestre del 2008, per tutto il 2009 è stata rivolta al perimetro italiano. Nel corso del 2010 LLC promuoverà lo scambio delle best practice formative a livello internazionale.

LLC utilizza un approccio innovativo per lo sviluppo di processi, strumenti e attività formative perseguendo obiettivi di eccellenza ed efficacia.

LLC training lifecycle



LLC training lifecycle supporta la crescita professionale dei dipendenti durante tutte le fasi del proprio percorso, rafforzando lo spirito di appartenenza e accrescendo il livello di soddisfazione professionale e di benessere personale.

Il ciclo formativo si articola nelle seguenti aree:

- **Induction per neo assunti:** creato da un team internazionale di dipendenti del Gruppo e lanciato nel 2009, questo percorso formativo è rivolto ai neoassunti e fornisce una panoramica introduttiva di UniCredit Group e delle sue attività, gettando le basi per una identità aziendale comune.
- **Formazione obbligatoria:** corsi on-line costantemente aggiornati per rafforzare le conoscenze bancarie di base in ottemperanza alla normativa primaria, regolamenti e disciplina aziendale. La frequenza effettiva dei corsi è monitorata mediante un cruscotto centralizzato appositamente predisposto.

- **Formazione tecnica:** un nuovo format di apprendimento è stato messo a punto per agevolare la lettura critica di aspetti tecnici e la relativa contestualizzazione nei processi di Gruppo tenuto conto dei temi di rischi, compliance e qualità. Obiettivo dell'impiego di questa nuova metodologia, che sarà consolidata nel 2010, è raggiungere una maggiore efficacia delle performance dei colleghi.
- **Formazione linguistica:** tra i vari elementi innovativi è stato introdotto uno specifico test online per individuare il livello di conoscenza della lingua inglese, è stato attivato un servizio di coaching telefonico e di scrittura ed è stata promossa l'attività di mutual learning (es.: conversazioni telefoniche programmate tra colleghi di paesi diversi). Nel 2009 il metodo di insegnamento della lingua italiana per stranieri ha ottenuto la certificazione European Language Label.

- **Requalification:** nel corso del 2009 il tema della riqualificazione professionale ha assunto un ruolo centrale, portando alla realizzazione di un percorso innovativo volto ad agevolare i colleghi nel processo di inserimento in nuove opportunità lavorative all'interno del Gruppo, con particolare attenzione ai bisogni formativi della realtà di accoglienza.

495

partecipanti sono stati ricollocati in seguito alle nostre iniziative di Requalification

UniCredit Trainers Community è un importante progetto lanciato in Italia nel 2009. La creazione del *Percorso Formazione Formatori (Train the Trainers)*, definito in collaborazione con UniManagement e le Strategic Business Area (SBA), ha rivestito un ruolo centrale per favorire la diffusione di una cultura formativa fondata sulla logica dell'apprendimento andragogico. Il progetto ha visto infine la nascita della comunità virtuale *We Learn* all'interno della quale i colleghi coinvolti possono partecipare a forum, scambiarsi conoscenze ed esperienze.

LLC offre inoltre momenti esperienziali denominati *Take Care* pensati per sostenere il benessere personale dei dipendenti principalmente in termini di salute, benessere e diversità. Tra gli obiettivi *Take Care* vi è anche lo sviluppo di iniziative sociali quale ad esempio *L'Arte Donata*, progetto realizzato dai partecipanti a un corso di riqualificazione tenutosi a Palermo, in collaborazione con Banco di Sicilia. Il progetto ha consentito di raccogliere fondi per l'allestimento di un centro di radioterapia in Sicilia.

L'Internal Job Market e la mobilità globale

L'Internal Job Market

Nel 2009 è stato creato l'Internal Job Market (IJM), un mercato del lavoro interno al Gruppo al fine di avere una forza lavoro più flessibile e motivata nonché favorire la mobilità orizzontale, l'autonomia decisionale dei dipendenti e la fidelizzazione dei talenti chiave.

Mediante questo strumento, ciascun dipendente può presentare direttamente la propria candidatura per una posizione vacante sia a livello locale che a livello globale, ossia per posizioni connotate da un respiro internazionale. Vengono così incoraggiate l'autonomia decisionale e l'imprenditorialità dei dipendenti che diventano responsabili in prima persona per lo sviluppo della propria carriera.

Attualmente, per posizioni globali l'IJM è operativo nella maggior parte dei paesi in cui il Gruppo è presente. Nel 2009, sono state pubblicate circa 2.000 posizioni vacanti, di cui:

- il 15% a livello globale
- il 20% a livello locale in Italia
- il 65% a livello locale in altri paesi del Gruppo

2.000
posizioni pubblicate
nell'Internal Job
Market

Per il futuro, ci proponiamo di migliorare il processo di reportistica e rendere possibile la raccolta di dati statistici al fine di valutare l'efficacia del sistema. È in fase di collaudo un nuovo strumento che ci permetterà di monitorare i risultati effettivi conseguiti tramite l'IJM.

Mobilità globale

Il nostro *Programma di Mobilità Globale (Global Mobility Review -GMR-)* intende accelerare lo sviluppo lavorativo di tutti i dipendenti che credono nel valore di un'esperienza internazionale. Inoltre, il programma consente di attrarre e trattenere talenti e di valorizzare il profilo dei partecipanti.

Tutti gli espatriati che non sono nell'*Executive Development Plan* o nel *Talent Management Review* sono stati inseriti nel processo di *Global Mobility Review*.

Nel
Programma di
Mobilità Globale il
numero di espatriati
è salito a 494

Nel 2009 il numero complessivo degli espatriati è aumentato fino a raggiungere quota 494. La percentuale di partecipazione femminile (27%) e quella dei dipendenti con età inferiore ai 36 anni (38%) sono aumentate rispettivamente di 3 e 5 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Nell'intento di migliorare l'efficienza del processo di gestione degli espatri, sono state definite politiche specifiche per ciascuna tipologia di movimento internazionale (es. distacchi, trasferimenti permanenti, localizzazioni). Inoltre, nel prossimo futuro, sarà adottato un nuovo sistema di gestione online.

Numero di espatri per paese ospitante e categoria professionale nel 2009

Paese	Senior management	Dirigenti & quadri intermedi	Staff	Totale	Di cui donne
Italia	2	24	110	136	66
Germania	1	15	21	37	5
Austria	3	23	57	83	31
Polonia	2	10	9	21	1
Bulgaria	4	3	2	9	0
Croazia	2	0	0	2	0
Rep. Ceca	3	2	3	8	1
Romania	1	10	10	21	6
Russia	3	10	7	20	2
Ungheria	0	3	0	3	0
Altri	18	70	66	154	21
Totale	39	170	285	494	133

Employer branding e assunzioni

Nel 2009, abbiamo compiuto ulteriori progressi verso il conseguimento dell'obiettivo che ci siamo posti: diventare un polo di attrazione preferenziale per le risorse umane a livello europeo e un partner strategico per il mondo accademico. UniCredit Group ha continuato a investire in una serie di iniziative che testimoniano l'impegno del Gruppo in attività volte ad attrarre e sviluppare lavoratori di talento e ha inoltre consolidato i rapporti con università di eccellenza in tutta Europa.

Abbiamo attuato importanti iniziative allo scopo di rafforzare la nostra reputazione in qualità di datori di lavoro offrendo ambiziose ed internazionali opportunità di carriera e avanzamento a studenti e laureati. Dipendenti del Gruppo appartenenti a tutte le funzioni e aree aziendali si sono riuniti in numerose occasioni per fornire informazioni sulle carriere disponibili all'interno della nostra banca. Nel quadro delle iniziative attuate a livello di Gruppo si annoverano le partecipazioni a career day, workshop, conferenze e case study presentati da professionisti e alti dirigenti della nostra azienda.

Nel 2009, UniCredit Group ha partecipato ad oltre 25 career day in tutta Europa, presso una serie di istituti quali la London School of Economics, l'Università Bocconi di Milano, la Vienna University of Economics and Business Administration e la Corvinus University of Budapest. Questi atenei fanno parte della rete CEMS (Community of European Management Schools), un'alleanza strategica di importanti business school e società multinazionali di cui il Gruppo è diventato membro corporate nel 2007.

Un ulteriore contributo è giunto da *UniCredit CEE Student Cercle*, un'associazione che sostiene lo scambio di idee fra il mondo accademico e quello aziendale e fornisce, a laureati qualificati provenienti dai paesi dell'Europa Centro Orientale ma risiedenti a Vienna, aggiornamenti continui sulle opportunità di carriera all'interno di UniCredit Group. Nato dall'iniziativa congiunta di Bank Austria e la Vienna University of Economics and Business Administration, l'*UniCredit CEE Student Cercle* ha organizzato numerosi workshop tenuti da colleghi del Gruppo su temi quali la comunicazione e le capacità di leadership.

Shape Tomorrow Today è un programma messo a punto da UniManagement per offrire ai dipendenti del Gruppo l'opportunità di condividere esperienze professionali e informazioni più approfondite con membri interessati della comunità. Nel corso del 2009, i partecipanti al programma si sono incontrati in otto occasioni diverse con studenti e neolaureati dell'AESEC provenienti dalle principali università europee.

Sebbene le condizioni di mercato abbiano determinato una flessione del numero di laureati reclutati nell'intero settore finanziario, UniCredit Group ha continuato ad offrire opportunità di stage per studenti e ad assumere laureati per ruoli junior.

Nel 2009, abbiamo offerto opportunità di tirocinio in vari paesi, fra cui Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Croazia, Romania e Slovacchia, in tutte le aree aziendali e competence line del Gruppo. Il nostro programma internazionale post-universitario in Corporate e Investment Banking ha raccolto l'adesione di laureati provenienti da tutta Europa, consentendo ai partecipanti di sviluppare le proprie capacità all'interno di un progetto formativo on-the-job altamente personalizzato della durata di 12 mesi.

In Italia, UniCredit Group si impegna ad inserire 400 lavoratori con contratti stagionali e a tempo determinato nell'organico permanente del Gruppo entro la fine del 2010. Questo risultato si iscrive nel quadro dell'accordo siglato con i rappresentanti dei lavoratori e costituisce un esempio significativo degli esiti concreti dovuti al dialogo sociale attuato dal Gruppo.

Coerentemente con i nostri valori chiave di equità e trasparenza, diamo la priorità ai nostri collaboratori temporanei al momento di assumere personale permanente, in funzione delle posizioni vacanti disponibili e sulla base del feedback relativo alla performance fornitoci dai superiori.

Sono state offerte opportunità di stage nella maggior parte dei paesi dove il Gruppo è presente

Diversità

UniCredit Group, con la sua dimensione internazionale e la sua storia caratterizzata da fusioni ed acquisizioni, ha regolarmente attraversato fasi di cambiamento della composizione demografica e sociale della sua forza lavoro. Pertanto, sappiamo bene quanto sia importante sapersi adattare ai rapidi mutamenti che possono prodursi sul mercato del lavoro e nel contesto sociale, nonché partecipare attivamente alla vita economica delle comunità in cui operiamo.

Sosteniamo con grande convinzione la diversità al fine di cogliere le nuove opportunità generate dal cambiamento delle dinamiche globali. La soddisfazione del cliente, l'alta qualità del servizio e la creazione a lungo termine di valore per i nostri stakeholder, ottenibili grazie alla ferma volontà di capire appieno le loro diverse aspettative e necessità, rafforzeranno la nostra crescita economica e competitività.

Abbiamo firmato una Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione con il Comitato Aziendale Europeo

Crediamo fermamente che la gestione della diversità all'interno del Gruppo mediante l'adozione di politiche basate sulle pari opportunità e la non discriminazione contribuisca a sviluppare una cultura aziendale più dinamica e al miglioramento del clima lavorativo, creando così un più radicato senso di appartenenza e una migliore qualità di vita sul posto di lavoro. A sostegno di questa filosofia, è stata

firmata una Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione con il Comitato Aziendale Europeo (CAE) il 14 maggio 2009, nella quale vengono delineati tre principi fondamentali:

- Parità di trattamento e dignità nella diversità. In questo caso, il termine diversità si riferisce a differenze quali l'età, il genere, la disabilità, l'orientamento sessuale ed ogni altra caratteristica personale. Può altresì riferirsi ad ogni aspetto che distingua una persona nel corso della propria esistenza, ad esempio la cultura personale e aziendale, il luogo di origine, la religione, il tipo di contratto di lavoro, il ruolo professionale e la posizione gerarchica all'interno dell'organizzazione.
- Cultura della diversità come processo organizzativo trasversale e condiviso. Questo principio parte dalla comune interpretazione dei termini diversità, non discriminazione e pari opportunità e prosegue con la comprensione del loro valore e ruolo strategico, allo scopo di supportare un ambiente di lavoro maggiormente sostenibile.
- Meritocrazia alla base delle pari opportunità e la non discriminazione. Questo principio deve essere applicato a tutte le prassi e ai processi decisionali che hanno un impatto sulla vita professionale dei dipendenti (es. reclutamento, assunzione, sviluppo della carriera e accesso alla formazione).

Ispirandoci ai principi guida della Dichiarazione Congiunta, abbiamo avviato il progetto *UniCredit Together in Diversity – Valuing Plurality*, con i seguenti obiettivi:

- consolidare il nostro approccio alla gestione della diversità, in una prospettiva che tenga conto di una pluralità di stakeholder e sia volta a soddisfare le diverse esigenze di clienti, dipendenti e comunità locali, facendo contemporaneamente leva sulle molteplici capacità culturali, professionali e individuali esistenti all'interno del nostro Gruppo
- definire linee guida di Gruppo per creare un quadro di riferimento comune che garantisca la coerenza delle attività aziendali, assicuri il trattamento di tutte le tipologie di diversità e monitori l'impatto e l'efficacia delle varie iniziative attuate a livello nazionale
- identificare e proporre azioni pertinenti sia a livello locale che di Gruppo
- istituire una rete internazionale di esperti che agiscano in qualità di ambasciatori del progetto di gestione della diversità voluto dal Gruppo e si facciano promotori di una filosofia che vede nella diversità un'opportunità di crescita

Nel 2009, il nostro progetto *Women and Leadership* è proseguito con le due iniziative chiave lanciate nel 2008: un'analisi qualitativa dei fattori di successo e delle barriere che caratterizzano il percorso professionale delle donne all'interno del Gruppo e UniCredit Women's International Network (UWIN).

L'analisi qualitativa, già condotta in Italia nel 2008, è stata estesa in Austria e Germania nel 2009, individuando le principali barriere e i fattori di successo nella crescita professionale delle donne all'interno del Gruppo.

UWIN è stato esteso alla Polonia e all'Italia grazie ad una serie di road show, che hanno visto la partecipazione di oltre 1.000 colleghe. In Italia, gli incontri hanno avuto luogo in sei città: Torino, Verona, Bologna, Milano, Roma e Palermo. Al momento, circa 1.700 colleghe partecipano al network.

**UWIN:
1.700
colleghe partecipano
al network**

Il network di UWIN ha istituito una propria Community all'interno del nuovo social network di Gruppo, *OneNet*, creato nel settembre 2009. Un valido strumento che ci consente di oltrepassare i confini geografici e culturali per realizzare l'obiettivo del progetto: migliorare la crescita professionale delle donne e dare maggiore visibilità a role model femminili attraverso momenti di scambio e di confronto. Sebbene tale strumento sia ancora in fase pilota e coinvolga una popolazione ristretta per motivi di ordine tecnico, è in atto un piano di estensione del social network all'interno del Gruppo.

Per il 2010, il nostro obiettivo è quello di consolidare le nostre attività nei Paesi occidentali e rafforzarne la diffusione in quelli dell'Europa Centro Orientale, promuovendone un più ampio coinvolgimento attraverso una serie di iniziative: ulteriori road show, l'ampliamento degli accessi al social network e la conduzione dell'analisi qualitativa all'interno di un Paese dell'Europa Centro Orientale.

In linea con la sua mission di «modificare la cultura dell'organizzazione e creare nuovi modelli di leadership per incrementare il numero di donne in posizioni chiave a tutti i livelli della struttura manageriale al fine di promuovere una crescita sostenibile», il progetto *Women and Leadership* sta promuovendo un cambiamento culturale nell'approccio dei nostri manager nei confronti della diversità di genere. Il numero crescente di attività volte a sostenere la crescita professionale delle donne (es. programmi di mentoring e sviluppo delle competenze) è un chiaro segnale di un positivo mutamento di mentalità.

Alla fine del 2009, le donne rappresentano il 22% dell'Executive Management Committee⁴ (EMC). La percentuale di presenza femminile nell'*Executive Development Plan* era pari al 19%, in aumento rispetto al 17% del 2008. Inoltre, le donne rappresentano il 42% del bacino complessivo del *Talent Management Review*, in crescita rispetto al 39% raggiunto nel 2008.

Percentuale di dipendenti per età e categoria professionale, 2009*

Categoria professionale	Fino a 30 anni	31- 40 anni	41- 50 anni	oltre 50 anni
Senior management	0,01%	0,10%	0,15%	0,09%
Dirigenti e quadri intermedi	0,79%	4,48%	5,73%	3,77%
Staff	20,80%	26,43%	22,34%	15,31%
Totale	21,60%	31,01%	28,22%	19,17%

Numero di dipendenti per categoria professionale e genere, 2008-2009

Categoria professionale	2009		2008	
	uomini	donne	uomini	donne
Senior management	520	132	553	113
Dirigenti e quadri intermedi	16.833	9.567	17.671	9.764
Staff	56.773	93.789	60.539	98.014
Totale	74.126	103.488	78.763	107.921

Percentuale di dipendenti donne con contratti di lavoro part-time sul totale dell'organico femminile per categoria professionale, 2008-2009

Categoria professionale	2009	2008
Dirigenti e quadri intermedi	2,23%	2,81%
Staff	14,06%	13,31%
Totale	16,29%	16,12%

L'impegno di UniCredit Group per lo sviluppo della leadership femminile è dimostrato anche da attività realizzate all'esterno del Gruppo, tra le quali:

- L'HVB⁵ *Women's Council*, costituito in Germania e composto da circa 30 decision maker provenienti dai mondi dell'imprenditoria, delle scienze, della cultura e della società civile, allo scopo di fornire feedback e intessere un dialogo costante sulle questioni di natura economica e sociale rilevanti per le donne. Il comitato si occupa inoltre di temi quali il rafforzamento del ruolo femminile e l'avanzamento professionale delle donne nel settore finanziario.
- *Valore D* è un progetto innovativo in Italia che intende promuovere lo scambio di esperienze fra donne provenienti da importanti società ed operanti in campi diversi. UniCredit Group è uno dei soci fondatori di questa associazione, che ha come obiettivo l'aumento di una rappresentanza femminile di talento promuovendo programmi interni di sviluppo della leadership dedicati alle donne e ricercando una voce comune su temi rilevanti.

Come stabilito nella Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione, ogni tipologia di diversità viene trattata con eguale dignità all'interno del nostro Gruppo. L'obiettivo che ci siamo posti per il 2010 è quello di concentrarci sulla diversità di genere, oltre che sulle differenze legate a cultura, età e disabilità. Alcune iniziative messe in atto nel 2009 hanno avuto come tema la diversità culturale e sono state altresì dirette a garantire pari opportunità ai nostri dipendenti disabili.

Nel contesto del progetto *GBS: Together in Diversity*, sono state create due iniziative per aumentare il grado di consapevolezza in materia di diversità culturale, migliorare la comprensione delle dinamiche interculturali e affinare la capacità di lavorare in team internazionali evitando stereotipi e pregiudizi di natura culturale:

- *Dare valore alla diversità, lavorare in team internazionali*: una serie di workshop pensati per sostenere i team coinvolti in progetti internazionali, lanciati come iniziative pilota presso UniCredit Business Partner, Divisione GBS
- *Dare valore alla diversità, lavorare in un'organizzazione multiculturale*: presentazione di brevi filmati che illustrano situazioni lavorative quotidiane di cui sono protagonisti i dipendenti coinvolti in progetti internazionali, con lo scopo di accrescere il rispetto per la diversità culturale e ridurre l'influenza degli stereotipi nella routine di lavoro giornaliera

Bank Austria ha messo a punto una nuova iniziativa destinata alle persone disabili che si prefigge di ottenere i seguenti risultati:

- produrre un documento che esprima la posizione del gruppo di lavoro sul trattamento delle persone disabili e che sarà approvato dal Consiglio di Amministrazione

⁴ L'Executive Management Committee è stato istituito nel 2009 per supportare l'Amministratore Delegato nei processi decisionali strategici per il Gruppo.

⁵ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

* I dati hanno una copertura pari al 98,6% degli head count.

Cultura aziendale

- istituire una funzione denominata Disability Management che vedrà la presenza di un full time equivalent diversamente abile
- ideare misure volte alla reintegrazione di dipendenti svantaggiati
- sviluppare strumenti a sostegno dei clienti svantaggiati

Coerentemente con la Dichiarazione Congiunta il Lifelong Learning Center nel 2009 ha consolidato ed esteso un progetto lanciato in precedenza da UniCredit Business Partner, destinato alle persone non udenti. L'iniziativa, attuata in Italia, ha dato vita ad un seminario di formazione della durata di tre giorni. Con l'ausilio di esperti interni nel campo della formazione, psicologi e altri specialisti, un gruppo di dipendenti non udenti è stato coinvolto nella messa a punto del programma al fine di rispondere meglio alle loro esigenze e stimolare un impegno maggiore e una partecipazione più attiva.

Consideriamo il coinvolgimento delle nostre persone una priorità strategica e, al fine di rafforzare questo coinvolgimento, puntiamo soprattutto su tre aree di intervento:

- rafforzare l'identità
- ascoltare e migliorare
- vivere l'organizzazione

Rafforzare l'identità

Il coinvolgimento delle persone si fonda sulla chiara comprensione di due fattori: chi siamo e che cosa rappresentiamo.

I nostri valori

Al fine di promuovere una cultura aziendale ispirata ai nostri valori, rafforzando lo sviluppo dei comportamenti attesi all'interno dell'organizzazione e coltivando le competenze di leadership, tra gli altri progetti abbiamo avviato un processo di feedback a 360 gradi sui nostri valori. L'obiettivo consisteva nel valutare i comportamenti di leadership in termini di applicazione dei valori nei rapporti con i colleghi, mediante il ricorso a feedback anonimi provenienti da un'ampia gamma di partecipanti e soggetti diversi, fra cui il capo diretto, colleghi di pari grado e collaboratori.

Si tratta in assoluto del primo caso in cui abbiamo realizzato e raccolto un feedback a 360 gradi sui nostri valori. Questo strumento di sviluppo è stato rivolto al nostro leadership team (circa 400 top manager) e auspichiamo di riuscire a coinvolgere tutti i dirigenti del Gruppo nelle prossime edizioni.

La nostra unicità

Essere UniCredit è un tool interattivo online, accessibile mediante il portale intranet di Gruppo OneGate, creato per entrare in contatto con le persone in un modo informale e non convenzionale e dove i colleghi possono pubblicare messaggi, video e immagini per esprimere e condividere la loro opinione su cosa rende unica la nostra azienda. Questo strumento interattivo è stato creato nel 2009 per rafforzare il coinvolgimento delle nostre persone facendo leva su ciò che rende UniCredit Group una realtà unica.

Ascoltare e migliorare

La *People Survey* è l'iniziativa annuale di ascolto attuata dal nostro Gruppo e il pilastro centrale delle nostre attività di coinvolgimento delle persone. I risultati vengono trasmessi e comunicati a tutti i livelli dell'organizzazione, incluso il Consiglio di Amministrazione.

La *People Survey* 2009 ha registrato un tasso di risposta pari al 77%, in leggero calo rispetto all'80% del 2008, ma comunque elevato ed in linea con altre organizzazioni multinazionali comparabili

Nella *People Survey* 2009, le categorie Chiarezza di scopi e obiettivi e Diversità sono fra quelle che hanno registrato una flessione rispetto al 2008.

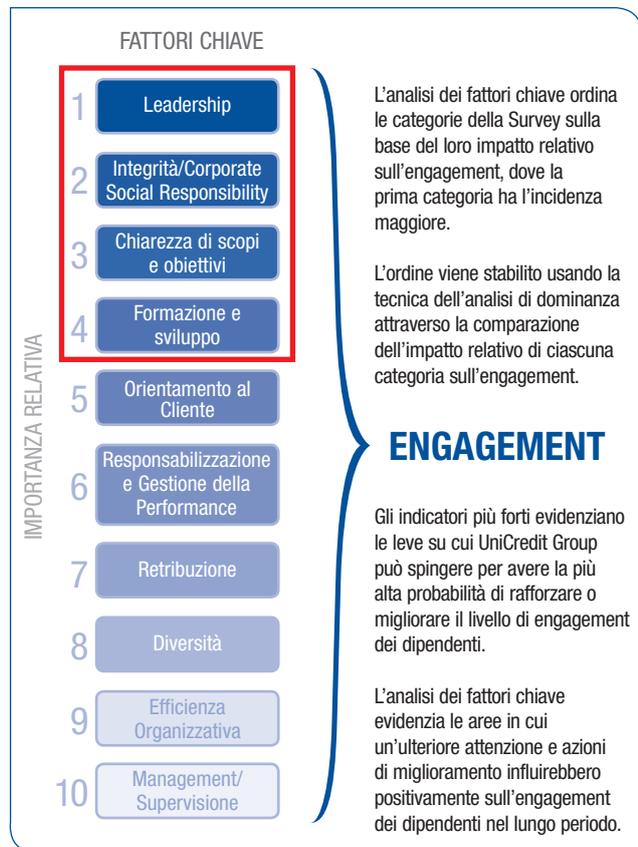
L'indagine 2009 è stata condotta in un periodo di turbolenze sui mercati finanziari globali. La categoria maggiormente colpita dalla recessione economica in termini di risultati è quella connessa alla Chiarezza di scopi e obiettivi. Quando le organizzazioni sono in difficoltà sul mercato, i dipendenti comunemente reagiscono con un calo di fiducia nel futuro della società, a cui si accompagna una perdita di orientamento. Questo meccanismo è rilevabile anche negli esiti dell'indagine condotta dal Gruppo.

Per quanto attiene alla categoria della Diversità, occorre precisare che il questionario 2009 conteneva quattro domande, mentre la versione 2008 prevedeva una sola domanda, relativa alle pari opportunità. Pertanto, il raffronto storico dei risultati per questa categoria può essere effettuato solo per una voce (La Banca/il Gruppo sostiene le pari opportunità per tutti i dipendenti) che non copre, però, tutti gli aspetti legati al tema della diversità (fra cui cultura, età, genere, background organizzativo e stile di vita).

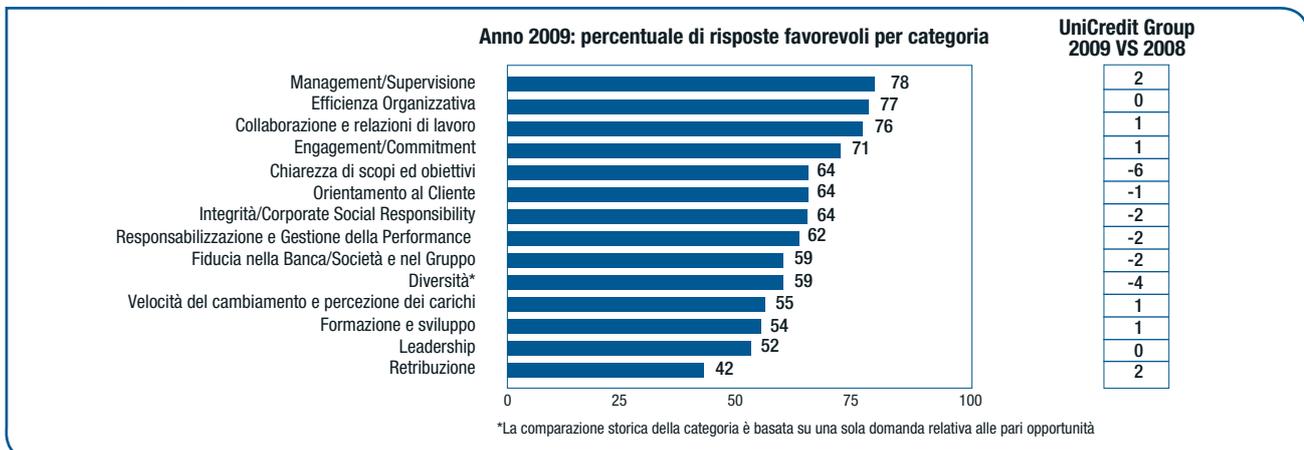
A partire dal 2008, abbiamo aumentato notevolmente il nostro livello

di impegno verso le tematiche connesse alla diversità. Pertanto, la crescente consapevolezza dei nostri colleghi e l'approccio più dettagliato del nuovo questionario hanno generato aspettative maggiori e dato luogo a un'evoluzione delle percezioni in questo ambito. L'impatto della recessione può avere altresì influenzato l'atteggiamento delle persone del Gruppo in merito a questioni come equità, fiducia e affidabilità, che sono richiamate dal quesito sulle pari opportunità.

Fattori chiave dell'engagement all'interno di UniCredit Group

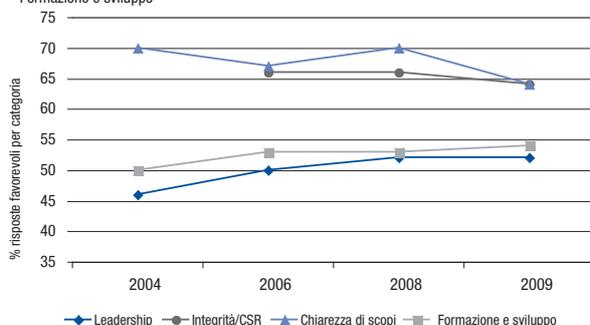


Risultati per categoria



Fattori chiave dell'engagement*: evoluzione dei risultati dal 2004

I risultati sono rimasti ampiamente stabili nel tempo e vedono un miglioramento nella categoria Formazione e sviluppo



* Si noti che la composizione di UniCredit Group è profondamente cambiata dal 2004. La comparazione dei dati storici è effettuata solo per le categorie comuni.

L'effetto combinato di questi cambiamenti e della maggiore consapevolezza acquisita potrebbero avere influito negativamente sui risultati dell'indagine in tema di diversità. La flessione registrata nei punteggi ottenuti dalla categoria Diversità suggerisce che si è prodotto un divario fra aspettative e percezioni.

I dati 2009 hanno inoltre evidenziato una forte esigenza di istituire un flusso di comunicazione più completo, approfondito e coerente a tutti i livelli del Gruppo. Risulta quindi evidente l'importanza di fornire informazioni chiare, ben strutturate, accessibili e complete per riuscire a coinvolgere le nostre persone.

People Survey 2009 per Parada in collaborazione con UniCredit Group

Per il secondo anno consecutivo, Unidea – UniCredit Foundation ha sostenuto un progetto di cooperazione internazionale in occasione dell'annuale *People Survey* del Gruppo. Nel 2009, è stato devoluto un Euro per ogni questionario compilato dai nostri colleghi al progetto *Unità Mobile* della Fondazione Parada, che eroga assistenza ai bambini di strada a Bucarest, in Romania. Oltre 120.000 persone del Gruppo hanno compilato il questionario, mettendo insieme un contributo notevole per le attività della Fondazione Parada a Bucarest. Grazie al buon tasso di risposta nel 2009, Unidea e UniCredit Group hanno deciso di ripetere l'iniziativa anche per la *People Survey 2010*. Per ulteriori informazioni sulle iniziative di Unidea - UniCredit Foundation, si rimanda al capitolo Collettività.

Informazioni chiare e complete devono essere trasmesse in modo efficace dai nostri leader nell'esercizio del loro ruolo chiave in qualità di opinion maker interni. È stato quindi sviluppato un processo di cascading per diffondere informazioni all'interno del Gruppo, fornendo ai leader aggiornamenti regolari sulla strategia e altri importanti traguardi e progetti affinché li condividano con i membri del loro team.

Coerentemente con l'impegno che ci siamo assunti di prestare ascolto alle nostre persone, abbiamo lanciato alcune indagini interne

denominate *Listening to Inside Clients* (LIC) al fine di rilevare come vengano percepiti i servizi erogati dalle nostre competenze line, service line e key service function ai loro clienti interni. Questo approccio è in linea con l'obiettivo prefissato dal Gruppo, impegnato a diventare una società che pone effettivamente il cliente al centro della sua attività. I sondaggi *LIC* vengono effettuati ogni 12 mesi e devono essere seguiti da piani di azione sviluppati da ciascuna funzione in risposta agli esiti dei questionari. I risultati delle indagini, al pari dei valori dell'indice TRI*M, vengono utilizzati anche in qualità di indicatori chiave della performance nell'ambito dei nostri programmi di incentivazione per dirigenti. Nel 2009, hanno partecipato alle indagini oltre 27.000 dipendenti, con un tasso di risposta pari al 45%. L'applicazione di questa metodologia sarà progressivamente allargata a tutti i paesi in cui il Gruppo è presente. A novembre 2009, è stata effettuata la prima indagine in 17 paesi sulla competenza line Risorse Umane.

Partecipazione ai sondaggi sulla soddisfazione dei clienti interni, 2009

Paese	Numero di clienti interni coinvolti	Numero di clienti interni partecipanti
Italia	12.409	5.882
Germania	4.378	1.587
Austria	2.461	1.002
CEE	8.020	3.869
Totale	27.268	12.340

Prestare ascolto alla nostra rete commerciale

In Italia a fine anno attraverso il programma *Itaca Inside* abbiamo collaborato con il Consorzio AASTER che ha coinvolto 2.700 dipendenti impiegati nella rete commerciale del Gruppo. L'obiettivo consisteva nell'approfondire la conoscenza dei rapporti che il Gruppo intrattiene sul territorio e rafforzare le nostre attività volte a promuovere una più spiccata centralità del cliente. I risultati sono stati utilizzati come input nello sviluppo della nostra futura riorganizzazione, collegata al progetto *Insieme per i nostri Clienti*, e saranno resi noti in occasione di sette road show organizzati a inizio 2010 per presentare il progetto.

Vivere l'organizzazione

Il coinvolgimento delle persone è incoraggiato anche fornendo informazioni costanti sulla vita dell'organizzazione, sui progetti che vengono avviati e sulle principali attività che hanno un impatto maggiore sulle nostre persone.

Fra i progetti realizzati con questo obiettivo, un esempio è fornito dal *Glossario dell'Organizzazione* che è stato ideato con l'intento di promuovere una migliore comprensione della nostra organizzazione. Si inseriscono nello stesso contesto anche le attività di comunicazione volte a mettere a disposizione dei colleghi informazioni dettagliate sui processi HR.

Le Relazioni Industriali

UniCredit Group si impegna a collaborare con i suoi dipendenti e i loro rappresentanti per conseguire risultati tangibili investendo nel dialogo sociale. La unit Industrial Relations agisce in qualità di facilitatore per rafforzare la mutua comprensione delle aspettative e delle esigenze che l'azienda e i dipendenti avvertono. L'obiettivo è creare un'impresa sostenibile e un ambiente di lavoro proficuo.

Il Gruppo è profondamente rispettoso delle leggi locali nonché dei termini e condizioni specifici definiti nei contratti collettivi a sostegno del diritto dei dipendenti di esercitare la libertà di associazione e/o di contrattazione collettiva, garantito anche grazie ad attività regolari di monitoraggio messe in atto dal Gruppo. Lavoriamo con impegno incessante per implementare e diffondere le best practice volte a rafforzare il dialogo sociale nell'intero perimetro geografico del Gruppo.

Su questo fronte, è opportuno menzionare la sottoscrizione, in Romania, del primo contratto di lavoro collettivo nella storia di UniCredit Tiriac Bank. Entrato in vigore nel 2009 e valido per due anni, sancisce termini migliori di quelli previsti per legge in merito a retribuzione degli straordinari, minimo salariale, permessi, trattamento di fine rapporto e finanziamento degli aumenti salariali.

Rispettiamo e diamo il nostro pieno appoggio ai principi enunciati dalla Dichiarazione tripartita dell'International Labor Organization (ILO) sulle imprese multinazionali e la politica sociale, alle otto principali convenzioni ILO, alle Linee guida destinate alle imprese multinazionali dell'OCSE e ai contenuti del quadro di riferimento Global Compact delle Nazioni Unite, oltre che alla Carta di Integrità di UniCredit Group. Tutte le nostre azioni e processi sono concepiti e implementati in conformità con queste linee guida.

In qualità di società operante nel settore finanziario, la nostra forza lavoro è composta di personale altamente qualificato e pertanto le questioni inerenti i diritti umani e dell'infanzia o il lavoro forzato non sono particolarmente attinenti alle nostre attività quotidiane interne, sebbene UniCredit Group sia consapevole della loro rilevanza in altri settori.

Le problematiche più significative emerse nel corso del 2009 rientrano in due categorie:

- A livello dell'intero settore, la crisi economica ha messo in evidenza la necessità di attuare una gestione più efficace dei costi e procedere a una riformulazione dei modelli di servizio interni (es. riorganizzazioni aziendali) al fine di garantire la sostenibilità nel medio e lungo termine.
- A livello di Gruppo, l'evento principale è stato la conclusione della fusione con Capitalia che, a partire dal 2007, ha richiesto l'integrazione di circa 65.000 dipendenti, 28.000 dei quali provenienti da Capitalia.

Nel 2009, il risultato più rilevante frutto del nostro impegno nel campo del dialogo sociale è consistito nel rafforzamento della nostra capacità di ascolto e nello scambio di best practice, creando così le condizioni per lo sviluppo di una cultura della diversità a livello di Gruppo. Ne è testimonianza il fatto che il Gruppo ha sottoscritto insieme al CAE la Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione. Ulteriori informazioni sulla Dichiarazione Congiunta sono reperibili nella sezione dedicata alla diversità del presente bilancio.

Per il 2010, a fronte di uno scenario economico globale tuttora difficile, il Gruppo si occuperà prioritariamente di gestire i risultati del progetto *Insieme per i nostri Clienti*.

La nostra attenzione sarà dedicata all'instaurazione di un dialogo costruttivo al fine di minimizzare il conflitto sociale e migliorare la nostra capacità di ascolto e comprensione delle esigenze, aspettative e priorità dei nostri dipendenti.

Le informazioni del 2009 riguardanti il campo delle relazioni industriali sono illustrate nell'appendice dedicata a Le nostre Persone.

Previdenza sociale, salute ed equilibrio fra vita privata e professionale

I nostri dipendenti usufruiscono di benefit previdenziali, sanitari e di supporto all'equilibrio fra vita professionale e personale che integrano i piani di previdenza sociale e le disposizioni contrattuali minime. I benefit sono strutturati in modo da fornire garanzie sostanziali per la salute dei dipendenti e dei membri delle loro famiglie nel corso della carriera attiva, nonché durante la pensione.

Salute e sicurezza

Il modo migliore per salvaguardare la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro è rispettare le norme di legge in materia e ispirarsi ad esse. La legislazione, da cui traiamo le nostre linee guida, identifica fasce orarie e modalità specifiche per ciascuna area. L'organizzazione responsabile dei servizi di salute e sicurezza è tenuta a valutare adeguatamente i rischi generali e quelli connessi con ciascuna mansione lavorativa (sia per gli incarichi interni che esternalizzati). Inoltre, deve altresì definire e pianificare misure preventive e protettive intese ad eliminare o minimizzare i rischi esistenti.

In tutti i paesi, sono disponibili formazione e assistenza a supporto dei dipendenti in relazione a qualsiasi minaccia o caso di violenza che possa verificarsi mentre il personale espleta il proprio lavoro o in ottemperanza a requisiti di legge in materia di segnalazioni riguardanti attività criminali.

Nell'intento di gestire l'insorgenza del virus H1N1, altrimenti noto come influenza suina, sono state efficacemente coordinate iniziative a livello locale per fronteggiare l'eventuale emergenza e divulgare tempestivamente informazioni e consigli utili basati sulle direttive e le disposizioni delle istituzioni sanitarie nazionali.

La Giornata della Salute di UniCredit Group



L'impegno di UniCredit per la prevenzione di malattie gravi che hanno conseguenze sulla vita professionale dei dipendenti e che normalmente portano a lunghe assenze sul lavoro è espresso a pieno nell'iniziativa *Giornata della Salute* (Health Day). Nel 2009 questo evento è stato organizzato in due parti: una tavola rotonda sulla prevenzione dei tumori cui hanno

partecipato esperti in materia, e una serie di seminari di approfondimento tenuti da medici per fornire ai dipendenti informazioni importanti sulla prevenzione ed il trattamento dei tumori. La *Giornata della Salute* è stata ospitata con successo in alcune delle principali sedi di UniCredit Group in Europa: Torino, Vienna, Roma, Varsavia, Palermo e Istanbul.

Per ulteriori informazioni si rimanda all'appendice dedicata a Le nostre Persone.

Equilibrio tra vita privata e professionale

I nostri dipendenti usufruiscono di benefit e iniziative a supporto dell'equilibrio fra vita privata e professionale che integrano i piani di previdenza sociale e le disposizioni contrattuali minime. L'offerta è strutturata in modo da fornire sostegno ai nostri dipendenti e alle loro famiglie durante fasi diverse della loro vita.

Fra le iniziative a supporto dell'equilibrio tra vita privata e professionale implementate nel 2009 allo scopo di migliorare la qualità del lavoro (in termini di produttività e soddisfazione) e la qualità di vita (in termini di salute e riduzione del costo della vita), ci preme ricordare:

- iniziativa pilota di *Telelavoro* lanciata in Italia e strutturata sulla base dell'esperienza acquisita mediante programmi analoghi attuati dal Gruppo in Austria e Germania
- nuove iniziative implementate all'interno della Divisione Retail italiana e in una serie di società del Gruppo in Europa Centro Orientale a sostegno delle donne in congedo di maternità, fra cui:
 - newsletter bimensile della Divisione Retail italiana *Il Filo*, inviata ai dipendenti assenti dal lavoro per lunghi periodi al fine di mantenere rapporti positivi fra il personale e il datore di lavoro
 - corso di bentornato dedicato alle madri che rientrano al lavoro dopo un congedo di maternità
 - Portale della Mamma per dipendenti donne in congedo di maternità, sviluppato in Ungheria ed il cui lancio è previsto nel febbraio 2010
 - sostegno finanziario in alcuni paesi dell'Europa Centro Orientale destinato a ridurre la durata delle interruzioni nel percorso professionale delle donne

Per ulteriori informazioni sulle iniziative 2009 dedicate all'equilibrio fra vita privata e professionale, si rimanda all'appendice dedicata a Le nostre Persone.

Mladen Cvijetić,
Milcodoo Trn
Cliente Retail
Bosnia-Erzegovina

«**U**tilizzo ormai da molti anni le linee di credito revolving di UniCredit Bank Banja Luka. Lo scorso anno, la mia azienda aveva l'esigenza di prestare garanzie immediate a un nuovo fornitore in Serbia. In quel periodo, tuttavia, mi trovavo per affari in Repubblica Ceca. Il mio consulente bancario si è offerto di contattare personalmente il fornitore e trasmettergli una lettera di intenti con l'avallo della banca. Grazie al nostro rapporto di fiducia reciproca, la mia azienda non ha subito alcuna perdita.»

**È facile con
UniCredit.**



I nostri Clienti

Risultati principali 2009

- Armonizzazione delle metodologie di rilevazione della soddisfazione dei clienti in tutto il Gruppo
- Sviluppo di una Policy per la gestione dei reclami a livello di Gruppo, per stabilire uno standard interno minimo volto a garantire un'adeguata definizione e regolamentazione dei ruoli e delle responsabilità associati a tale processo
- Costruzione di un dialogo continuo e strutturato con le Associazioni dei Consumatori per discutere le caratteristiche dei nuovi prodotti e le modalità di comunicazione utilizzate, al fine di garantirne la facile comprensione da parte dei clienti
- Sviluppo di programmi di educazione finanziaria per aiutare le persone più vulnerabili a fare scelte più consapevoli in campo finanziario
- Supporto, con programmi ad hoc, ai clienti, alle famiglie e alle imprese in difficoltà

Priorità 2010

- Aumentare il numero di clienti soddisfatti, concentrandosi sulla risoluzione delle problematiche che maggiormente danno luogo ai reclami
- Sviluppare nuovi prodotti e servizi per sostenere la crescita internazionale delle piccole e medie imprese
- Migliorare la trasparenza di taluni contratti al fine di renderli di più facile comprensione per i clienti
- Definire piani di azione finalizzati a determinare soluzioni su misura per sostenere la crescita della clientela nel lungo termine
- Ottimizzare i processi relativi al credito, rendendoli più rapidi e trasparenti, migliorandone i servizi di consulenza connessi
- Sviluppare, in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori dell'Europa Centro Orientale, iniziative volte a promuovere una cultura orientata al cliente e ad identificarne le principali esigenze



I clienti sono una delle componenti più importanti per una banca: ecco perché vogliamo costruire e mantenere con loro un rapporto duraturo fondato sulla capacità di rispondere alle esigenze presenti e future.

Per raggiungere questo obiettivo ci focalizziamo sul miglioramento continuo della capacità di ascolto dei clienti volta ad anticipare le loro esigenze, sull'aumento della trasparenza e sulla semplificazione di prodotti e servizi.

Importanti vantaggi competitivi derivano dal monitoraggio e dall'analisi dei livelli di soddisfazione dei nostri clienti, nonché dalla capacità di fornire risposte rapide attraverso un adeguato sistema di gestione dei reclami.

Promuovere la cultura del responsible lending, investire per la sicurezza dei clienti e diffondere educazione finanziaria per aiutare i soggetti più vulnerabili a compiere scelte consapevoli in ambito finanziario sono ulteriori linee guida che rafforzano la nostra relazione con i clienti.



Ascoltare i nostri clienti

“ Costruire e mantenere rapporti duraturi ”

Nella piena convinzione che i clienti siano una delle componenti più importanti del nostro business, ci adoperiamo per instaurare e mantenere con la clientela rapporti stretti e duraturi, puntando a soddisfarne le esigenze presenti e future attraverso:

- ascolto della clientela, al fine di analizzare e monitorare l'andamento del livello di soddisfazione del cliente per offrire risposte sempre più coerenti con le loro aspettative
- gestione dei reclami abbreviando i processi decisionali e delegando maggiori competenze alla rete bancaria nell'intento di accelerare i tempi di risposta
- aumento della trasparenza avvalendosi di comunicazioni e spiegazioni facilmente comprensibili
- semplificazione di prodotti e servizi
- promozione dell'educazione in campo finanziario mediante lo sviluppo di programmi che aiutino i soggetti vulnerabili a compiere scelte consapevoli in ambito finanziario
- miglioramento del grado di attenzione e vicinanza ai clienti offrendo loro consulenze professionali e informandoli costantemente sui rischi esistenti
- promozione di una cultura di responsible lending sostenendo la crescente internazionalizzazione di numerose aziende, migliorando l'accesso al credito delle piccole e medie imprese, assistendo le famiglie in difficoltà e incentivando una maggiore comprensione dei prodotti e dei servizi finanziari disponibili fra le comunità di immigrati
- investimenti nella sicurezza dei clienti adottando ogni precauzione possibile per tutelare i loro dati sensibili, prevenire attività criminali presso le agenzie, arginare le frodi perpetrate su carte di pagamento e aumentare il livello di sicurezza delle transazioni online

Nel 2009, abbiamo continuato a sviluppare una serie di iniziative a livello di Gruppo per conoscere le opinioni, le aspettative e le esperienze quotidiane dei nostri clienti, e per affermare una cultura basata sul feedback degli stessi in tutte le divisioni. Fra le iniziative e i servizi attivati in questo ambito si annoverano le seguenti:

- supporto continuativo sette giorni su sette, 24 ore su 24, per telefono, online o mediante posta, erogato dai nostri call center e siti web dedicati
- integrazione del feedback nello sviluppo di prodotti e servizi mediante reporting periodico e comitati di qualità
- feedback in merito ai reclami presentati dai clienti ai compliance officer, risk manager e/o responsabili delle comunicazioni mediante reporting periodico e comitati di qualità
- identificazione di personale interno con compiti di risoluzione dei reclami presentati dai clienti

Circa **500.000** clienti intervistati a livello di Gruppo per le indagini sul grado di soddisfazione della clientela

Clienti Retail

Nel 2009, in Italia, Germania e Austria, abbiamo continuato a misurare la soddisfazione dei clienti con quasi 430.000 interviste su tutti i segmenti di business (Affluent, Small Business e Mass Market).

Nel complesso, l'instabilità che ha caratterizzato i mercati finanziari lo scorso anno ha influito negativamente sulle aspettative della clientela e sui livelli generali di soddisfazione. In Italia - includendo le tre banche retail UniCredit Banca, UniCredit Banca di Roma e Banco di Sicilia - questo fenomeno si è tradotto in una riduzione del livello di soddisfazione della clientela a inizio anno, registrando tuttavia un costante miglioramento durante tutta la seconda parte del 2009. Siamo riusciti a recuperare i livelli di soddisfazione raggiunti nel 2008 mantenendo il nostro margine di vantaggio sulla concorrenza, tanto da chiudere il 2009 con un indice TRI*M pari a 58, rispetto alla media di 50 punti registrata dai nostri principali concorrenti¹.

In Germania e Austria, la soddisfazione della clientela ha subito contraccolpi meno marcati, facendo registrare una flessione moderata dell'indice di soddisfazione. In Germania, il valore è sceso dai 63 punti del 2008 ai 61 del 2009, mentre in Austria il punteggio è sceso da 68 a 64.

Nel 2009, l'indice TRI*M per Fineco ha raggiunto quota 85

Nell'ottobre 2009, Fineco Bank, la banca online di UniCredit Group, ha adottato la metodologia TRI*M in sostituzione delle precedenti tecniche di misurazione del grado di soddisfazione della clientela. A tal fine sono stati intervistati circa 1.300

¹ In generale, un punteggio inferiore a 40 è considerato insufficiente, mentre un punteggio superiore a 70 è ritenuto eccellente. In ciascun caso specifico, la valutazione della performance dovrebbe sempre essere definita in funzione dei trend nei punteggi e in rapporto ai risultati conseguiti dalla concorrenza nella medesima area.

Risultati dell'indice TRI*M*

	Risultati dell'indice 2009	Risultati dell'indice 2008	Risultati dell'indice 2009 della concorrenza
Italia**	58	50	50
Germania	61	63	70
Austria***	64	68	70
Bulgaria	69	65	69
Croazia	81	85	78
Rep. Ceca	66	71	67
Ungheria	72	82	65
Romania	68	61	69
Russia	81	88	72

* L'indice TRI*M prodotto dalla società esterna TNS è usato da tutte le banche retail del Gruppo dal 2007

** Nel caso dell'Italia, sono stati riportati i dati mensili relativi a dicembre 2009. Il risultato consolidato dell'indice TRI*M per l'intero anno 2008 è pari a 56 punti.

*** Nel caso dell'Austria, i dati si riferiscono ai segmenti di clientela Mass Market e Affluent.

clienti. L'indice TRI*M verrà calcolato regolarmente con cadenza trimestrale, in modo tale da rispecchiare ciascun segmento della base di clientela. Il risultato 2009 dell'indice TRI*M si è attestato su un valore di eccellenza pari a 85.

Per incrementare il livello di soddisfazione dei nostri clienti, abbiamo intrapreso una serie di iniziative, fra cui spiccano i nostri programmi di formazione interna, che sono incentrati sullo sviluppo di competenze relazionali, in considerazione dell'impatto che queste hanno sulla soddisfazione della clientela e al fine di diffondere una cultura che ponga la clientela al centro dell'attività lavorativa. Nel 2009, sono stati attivati i seguenti programmi:

- *I Am a Customer* è un corso di formazione innovativo che simula l'esperienza del cliente in modo concreto facendo immedesimare i colleghi nel ruolo di clienti. Grazie a questa simulazione, essi imparano cosa significa essere clienti e quali sono le potenziali aspettative a cui dovranno far fronte. I partecipanti affinano in tal modo la propria capacità di comprendere le esigenze del cliente. Dopo il lancio in Italia nel 2007, questo programma è stato introdotto anche in Bulgaria. Nel 2009, ha coinvolto circa 7.000 dipendenti in Italia e circa 400 in Bulgaria.
- *Ten Steps Towards the Client* è un programma destinato al segmento retail sviluppato in Russia che coinvolge 470 dipendenti in 42 filiali. Prevede sessioni formative di 30 minuti per la durata di 10 giorni finalizzate a migliorare le capacità professionali e comunicative dei partecipanti e ad aumentare la qualità del servizio offerto alla clientela.

Il *Mystery Shopping* ha continuato a rivestire un ruolo di importanza cruciale nell'attività di monitoraggio e valutazione della qualità del servizio fornito. Nel corso dell'anno, sono state effettuate circa 11.000 visite, di cui circa 2.150 in Italia, 1.700 e 2.500 in modalità virtuale (via telefono ed e-mail) rispettivamente in Austria e Germania e quasi 4.300 visite in Europa Centrale e Orientale

11.000
visite di
Mystery Shopping

(CEE)², dove il *Mystery Shopping* è stato adottato in tutti i paesi in cui il Gruppo è presente.

A Day in a Branch (Una giornata in agenzia) – l'iniziativa che consiste nella visita in agenzia da parte del personale della holding e delle direzioni generali delle società del Gruppo – nel corso del 2009 è stata estesa anche alla Romania e alla Russia. Per la prima volta, il programma è stato attivato in 15 paesi, coinvolgendo anche la Divisione Corporate ed ha registrato la partecipazione di circa 1.000 persone tra manager e personale di staff in circa 900 agenzie.

A Day in a Branch:

1.000 tra manager
e personale di staff
coinvolti in quasi **900**
agenzie

Clienti Corporate

Fin dal 2008, abbiamo adottato una nuova filosofia in materia di soddisfazione della clientela denominata *Listen to Act* (Ascoltare per agire) comune sia ai tre principali network di Corporate Banking del Gruppo (UniCredit Corporate Banking, HVB³ e il Corporate Banking di Bank Austria) sia a numerose linee di prodotto, fra cui Global Transaction Banking e Corporate Treasury Sales, al fine di essere più vicini ai nostri clienti Corporate.

Nel 2009 abbiamo intervistato telefonicamente circa 28.000 clienti Corporate, di cui 18.000 in Italia, 6.700 in Germania e 3.100 in Austria. Inoltre, abbiamo raccolto quasi 4.000 commenti di clienti che si servono presso istituti concorrenti. I dati rilevati ci hanno consentito di misurare il grado complessivo di soddisfazione nei confronti delle banche corporate e delle banche d'investimento in ogni paese, nonché di identificare benchmark e best practice.

Per analizzare anche il livello di soddisfazione su prodotti specifici quali i derivati, il programma *Listen to Act* ha introdotto nel 2009 una sezione ad hoc nel sondaggio telefonico condotto dalla società esterna TNS. Abbiamo così intervistato oltre 2.100 fruitori di prodotti derivati nei nostri mercati principali, con particolare attenzione agli swap su tassi d'interesse e valute, al fine di rilevare il grado complessivo di soddisfazione in merito a questa tipologia di prodotti e al relativo processo di vendita.

Nel 2009 inoltre i risultati delle interviste sono stati correlati con le analisi derivanti dalla nostra *People Survey* interna allo scopo di individuare l'esistenza di collegamenti chiave fra il coinvolgimento dei dipendenti e la soddisfazione della clientela.

I risultati dell'indagine sui livelli complessivi di soddisfazione della nostra clientela hanno registrato una leggera flessione nel 2009, in buona misura riconducibile alla crisi economica e alla contrazione percepita nella disponibilità di prestiti.

² I paesi dell'Europa Centro Orientale rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità sono: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria.

³ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Risultati di customers satisfaction per il Corporate Banking in Italia, Germania e Austria

	2009		2008		Concorrenza 2009	
	soddisfatti neutrali	insoddisfatti	soddisfatti neutrali	insoddisfatti	soddisfatti neutrali	insoddisfatti
Italia	58	42	59	41	67	33
Germania	63	37	66	34	65	35
Austria	63	37	63	37	68	32

Soddisfatti: clienti fidelizzati o neutrali in termini di soddisfazione ma che considerano UniCredit Group migliore della concorrenza.

Neutrali: clienti neutrali in termini di soddisfazione che considerano UniCredit Group al pari della concorrenza.

Insoddisfatti: clienti non fidelizzati o neutrali in termini di soddisfazione ma che considerano UniCredit Group peggiore della concorrenza.

Al fine di analizzare dettagliatamente le aree di criticità, i nostri team di customer satisfaction hanno effettuato quasi 190 interviste di tipo qualitativo in Italia, Austria e Germania. In Austria, sono state condotte circa 80 interviste dirette con clienti Corporate per discutere le loro aspettative ed esperienze in materia di rapporti con le banche alla luce della crisi finanziaria. In Italia, abbiamo intervistato 40 clienti che l'anno precedente avevano lasciato UniCredit Corporate Banking, nell'intento di comprendere meglio i fattori che hanno determinato la loro decisione. Ulteriori 60 interviste, effettuate sempre nel perimetro italiano, hanno risposto allo scopo di approfondire i motivi di insoddisfazione dei clienti per alcuni prodotti offerti da Global Transaction Banking. Interviste qualitative sono state effettuate anche direttamente dai nostri manager (oltre 900 nei tre paesi) allo scopo di ascoltare direttamente dalla voce dei clienti le ragioni di insoddisfazione e le aree di miglioramento.

Anche quest'anno, abbiamo ricontattato i clienti che hanno autorizzato la diffusione all'interno della banca del contenuto delle loro interviste, al fine di proporre soluzioni tempestive in risposta alle problematiche segnalate. Nel 2009, oltre 7.700 clienti hanno acconsentito a essere identificati nelle interviste. Nella maggior parte dei casi, circa 2.300 in Italia, abbiamo sviluppato piani di azione personalizzati per rispondere alle specifiche esigenze dei clienti coinvolti.

Per il 2010, la Divisione Corporate Banking in Italia, Germania e Austria intende incrementare i livelli di soddisfazione della clientela attraverso:

- lo sviluppo di iniziative chiave finalizzate a rilevare e migliorare i tempi di risposta per le richieste di finanziamento
- l'azione tempestiva per ricontattare i clienti insoddisfatti
- la promozione dell'eccellenza nel monitoraggio della qualità del servizio in tutto il perimetro di attività del settore corporate e investment banking, implementando programmi selezionati di incentivazione e soddisfazione della clientela
- la definizione di piani di azione finalizzati ad elaborare soluzioni personalizzate che rispondano alle esigenze dei clienti e intesi a rafforzare il sostegno da noi offerto alla crescita della clientela nel lungo termine

In tutte le banche dei paesi in Europa Centro Orientale (CEE), le indagini sul grado di soddisfazione della clientela prevedono l'applicazione di una metodologia comune: l'indicatore SLI (Satisfaction and Loyalty Index). Sono stati intervistati oltre 13.000 clienti Corporate, di cui circa 7.100 clienti Corporate di UniCredit Group e 6.400 clienti di operatori

concorrenti. Nel 2009, il Corporate Banking in CEE ha ottenuto buoni risultati: a fronte di una leggera flessione della media dell'indicatore SLI presso i nostri concorrenti, passato da 70 a 69, UniCredit Group ha mantenuto inalterato il risultato di 69 conseguito l'anno precedente.

Per il 2010, il Corporate Banking nell'area CEE mira a migliorare il grado di soddisfazione della clientela attraverso:

- l'ottimizzazione dei processi relativi al credito, rendendoli più rapidi ed efficienti
- l'aumento del livello di trasparenza e il rafforzamento delle funzioni di consulenza dei prodotti finanziari, che significa soprattutto fornire ai clienti informazioni complete e che evidenzino i vantaggi offerti
- il proseguimento dello sviluppo di adeguate tecnologie bancarie basate sul Web (GWS), coinvolgendo altri tre paesi, ammodernando nel contempo le funzionalità dell'architettura esistente e stabilizzando i sistemi ove necessario

Clienti Private Banking

«Conosci il tuo cliente» è il principio su cui si basa l'attività di Private Banking in UniCredit Group.

Su questo fronte, particolare attenzione viene conferita a prodotti, servizi e performance al fine di conseguire un miglioramento in termini di soddisfazione della clientela.

L'indice di soddisfazione dei clienti (CSI) ha registrato una lieve flessione in Germania a seguito della crisi finanziaria, passando dai 63 punti del 2008 ai 60 del 2009. In Italia e Austria, l'indice è salito rispettivamente di uno e tre punti, portandosi da 66 a 67 in Italia e da 60 a 63 in Bank Austria. Un aumento persino maggiore è stato rilevato presso Schoellerbank, dove l'indice è salito dai 72 punti del 2008 ai 76 del 2009.

Nel 2009, ci siamo adoperati per armonizzare ulteriormente le metodologie e le metriche inerenti la soddisfazione del cliente. Abbiamo, infatti, adottato lo stesso indicatore TRI*M in Italia, Austria, Germania e nell'area CEE.

L'utilizzo di indicatori comuni che generano risultati affidabili ci pone nella condizione di agire per migliorare il grado di soddisfazione della clientela traendo vantaggio dalle esperienze e best practice presenti nel Gruppo. A tale scopo, stiamo lanciando un'indagine trimestrale online

Gestione reclami

per ottenere un indice TRI*M relativo al Private Banking a livello di Gruppo finalizzato all'adozione di un approccio comune a tutti i paesi in cui siamo presenti e alla creazione di benchmark interni.

Clienti Asset Management

Pioneer Investments ogni anno misura il grado di soddisfazione della propria clientela mediante un'indagine che include aspetti della metodologia basata sull'indice TRI*M. Questo indicatore, insieme ad altre informazioni raccolte attraverso l'indagine, offre importanti indicazioni sulla solidità della relazione tra Pioneer Investments e la clientela, fornendo una valutazione del grado di fidelizzazione del cliente.

Supporto diretto ai nostri canali retail: oltre 30 road show in 3 paesi con il coinvolgimento di circa 7.000 persone

Nel 2009, al fine di includere adeguatamente tutti i principali mercati in cui Pioneer Investments è presente e i diversi canali di distribuzione con cui si relaziona, l'indagine è stata fatta su nove paesi con 3.158 interviste, coinvolgendo 1.789 consulenti bancari del segmento retail, 665 corporate e private banker, 198 clienti istituzionali, 185 parti terze partner nella distribuzione e 321 promotori finanziari.

I risultati hanno prodotto nel 2009 un valore dell'indice TRI*M pari a 50 (i dati fanno riferimento a Italia, Germania, Austria, Polonia, America Latina, Francia, Spagna, Svizzera e Taiwan). Nei paesi in cui è stato possibile procedere a un confronto con il dato del 2008, i risultati hanno evidenziato un miglioramento. Tuttavia, il valore dell'indice risente ancora degli effetti negativi della crisi finanziaria.

Nel corso dell'anno sono state realizzate delle iniziative per migliorare il modello di servizio offerto ai diversi canali di distribuzione del Gruppo. Di seguito, riportiamo alcuni esempi delle iniziative sviluppate per il canale retail:

- In Italia, nel mese di maggio è stato costituito un nuovo team di specialisti commerciali dislocato in modo permanente sul territorio e alla fine dell'estate è stato promosso un road show finalizzato a ridefinire le strategie di vendita della banca per i prodotti di asset management. Il road show ha toccato 11 città e ha coinvolto circa 5.000 persone.
- In Germania, sono stati organizzati incontri con circa 1.600 consulenti bancari del segmento retail di HVB in 5 città e sono stati incontrati i colleghi del segmento private banking in 10 città.
- In Austria, abbiamo incontrato i principali consulenti nel settore retail di Bank Austria in 13 località con 196 partecipanti.

Per il 2010, ci siamo prefissati l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il modello di servizio al fine di rafforzare i rapporti con i nostri clienti. Altre attività già pianificate, prevedono il rafforzamento della performance dei prodotti (vale a dire della loro qualità), il riequilibrio fra la propensione al rischio dei nostri clienti e i prodotti offerti, nonché l'incremento della conoscenza del marchio a livello globale.

La gestione attenta, tempestiva ed efficiente delle cause di insoddisfazione della clientela contribuisce a consolidare la relazione con quest'ultima in considerazione del fatto che un cliente che lamenta un disservizio, ha ancora intenzione di mantenere il proprio rapporto con l'azienda. Nel contempo, ci consente di intervenire sulla causa alla base del reclamo, migliorando i processi e le procedure correlate con le problematiche emerse con più frequenza. I reclami vengono pertanto trasformati in opportunità per migliorare.

UniCredit Group è fortemente impegnato nella gestione efficiente dei reclami sin dal dicembre 2008, quando ha divulgato la Policy per la Gestione dei Reclami adottata a livello di Gruppo.

In base a tale Policy, viene definito reclamo qualsiasi esternazione di insoddisfazione in forma orale o scritta, superando le varie definizioni di carattere legislativo che limitano i confini del reclamo a tematiche specifiche inerenti il rapporto con la banca o al modo in cui vengono gestite transazioni o servizi di natura finanziaria e bancaria. Anche le istanze presentate da associazioni di categoria o rappresentanti di interessi collettivi (es. Associazioni dei Consumatori) sono trattate alla stregua di reclami.

Questa policy fissa uno standard interno minimo che garantisce un'adeguata definizione e regolamentazione dei ruoli e delle responsabilità che nel Gruppo sono associati al processo di gestione dei reclami. Questo approccio si è tradotto in una serie di procedure standardizzate che assicurano:

- gestione tempestiva ed efficiente dei reclami
- trasparenza di metodi e tempistiche per la gestione dei reclami presentati da clienti esistenti o potenziali
- miglioramento continuo dei livelli di soddisfazione della clientela
- adozione di misure idonee a prevenire le situazioni che hanno dato luogo a reclami

Gestione dei reclami della clientela Retail

Il nostro approccio ai reclami presentati dalla clientela Retail si fonda su quattro principi fondamentali:

- esperienza della clientela – una visione che tenga conto della storia pregressa e dei risultati ottenuti precedentemente in materia di gestione dei reclami al fine di affrontare problematiche future
- gestione dei reclami – procedure, responsabilità e scadenze interne previste per monitorare e dare risposte appropriate e tempestive
- fidelizzazione della clientela – migliorare la soddisfazione agendo sulla causa alla base del reclamo
- comunicazione con il senior management – coinvolgimento del senior management nella gestione dei reclami e nelle relative attività di comunicazione

Nel 2009, è stata sviluppata una politica per la gestione dei reclami a livello di Gruppo, che ha ricevuto ulteriore impulso mediante la definizione di accordi chiari in merito ai livelli del servizio (es. 48 ore di tempo per rispondere con una soluzione o una presa d'atto per qualsiasi espressione di insoddisfazione in Italia, Germania e Austria), nuove strutture retributive e il rafforzamento del ruolo svolto dai direttori di filiale e dai colleghi di rete nella gestione dei reclami, affidando loro il compito di risolvere direttamente la maggior parte di essi, snellendo così l'intero iter.

In tale ambito, è stato organizzato un evento speciale della durata di due giorni nel settembre 2009, che ha coinvolto i responsabili della Customer Satisfaction in tutti i paesi del Gruppo, con lo scopo di condividere questo approccio nella gestione dei reclami e migliorare le performance in materia attingendo alle best practice di ciascun paese.

Le cause più frequenti all'origine dei reclami sono le seguenti:

- scarsa chiarezza delle comunicazioni
- mancanza di informazioni
- incomprensioni nell'esecuzione

I prodotti a cui maggiormente si riferiscono sono i conti correnti, i prodotti assicurativi e d'investimento e i mutui ipotecari.

Al fine di allineare il sistema di gestione dei reclami in Austria con quello adottato in Italia e Germania, abbiamo lanciato l'iniziativa *Complaint Reinforcement* che prevede l'installazione di un nuovo sistema informatico di registrazione dei reclami. Siamo così stati in grado di incrementare il numero di reclami registrati del 200% rispetto al 2008. L'iniziativa affida altresì alle singole filiali il compito di registrare i reclami.

Per supportare i colleghi che sono impegnati nella gestione di situazioni critiche e fornire informazioni tempestive e accurate ai clienti, Bank Austria ha costituito un team di supporto per la gestione dei reclami inerenti la vendita di prodotti, specializzato nel trattamento delle questioni rilevanti di carattere legale e reputazionale.

Nei paesi CEE, il processo di gestione dei reclami è stato ulteriormente rafforzato.

In Bulgaria, a seguito di un'indagine di business intelligence, abbiamo adottato un benchmark per la risoluzione dei problemi pari a cinque giorni lavorativi. Nel 2009, l'87% dei reclami presentati è stato risolto entro questo arco temporale. Di questi, il 74% sono stati risolti entro tre giorni lavorativi.

**In Bulgaria, l'87%
dei reclami è risolto
entro 5 giorni
lavorativi**

In Croazia, abbiamo migliorato l'utilizzo del Complaint Center (il principale strumento informatico per la gestione dei reclami) esistente inserendo nuovi campi di carattere finanziario che ci consentono di registrare e monitorare il valore di tutti i reclami. Inoltre, il responsabile della gestione reclami riceve un messaggio di avviso mediante posta elettronica se continua ad essere registrato un numero consistente di reclami riconducibile ad una specifica tipologia. Le soglie per l'invio dei messaggi di avviso vengono definite internamente per ciascun tipo di reclamo, promuovendo così una gestione più efficace in materia.

In Romania, è stato implementato un nuovo approccio alla gestione dei reclami per consentire ai colleghi della rete di risolverli al primo contatto. Tale approccio ci assicura maggiore credibilità agli occhi dei clienti e fornisce ai dipendenti un determinato livello di autonomia nella risoluzione degli errori procedurali.

In Repubblica Ceca, Russia e Ungheria, il processo di gestione dei reclami è affidato a team dedicati per consentire il riconoscimento tempestivo dei problemi e fornire alla clientela soluzioni ottimali nel più breve tempo possibile.

Gestione dei reclami della clientela Corporate in Italia, Germania e Austria

Nel 2009, abbiamo creato team specializzati per analizzare più in dettaglio i reclami presentati dai clienti Corporate. I team preposti collaborano con tutte le unit responsabili del trattamento e della gestione dei reclami.

Reclami della clientela Retail registrati per Paese

Paese	2009			2008		
	Reclami scritti	Reclami orali	Reclami totali (scritti e orali)	Reclami scritti	Reclami orali	Reclami totali (scritti e orali)
Italia*	16.068	322.021	338.089	19.078	314.669	333.747
Germania	7.588	65.110	72.698	7.430	57.145	64.575
Austria	3.709	35.501	39.210	3.771	9.204	12.975
Totale	27.365	422.632	449.997	30.279	381.018	411.297

*I dati 2008 per l'Italia sono stati aggiornati al fine di rispecchiare il completamento del processo di integrazione con Capitalia. Il perimetro italiano include UniCredit Banca, UniCredit Banca di Roma, Banco di Sicilia e Fineco.

Trasparenza

A livello operativo, ciascuna banca adotta un proprio sistema di gestione dei reclami allineato con le aspettative locali e ogni società del Gruppo è autorizzata a dare alla materia tutta l'attenzione che merita. Ad esempio in Germania è obbligatorio dal novembre 2007 registrare tutti i reclami ricevuti, compresi quelli immediatamente gestiti.

Gestione dei reclami della clientela

Private Banking

Nel segmento Private Banking in Italia, Germania, Austria e nell'area CEE, la maggior parte dei reclami viene presentata in forma orale ed è indirizzata ai nostri relationship manager competenti dai quali i clienti si aspettano una risposta immediata. Se i reclami non sono immediatamente risolvibili, i clienti compilano la documentazione scritta richiesta in questi casi e seguono le previste procedure interne.

Ad esempio, in Germania, abbiamo implementato un sistema automatizzato di gestione dei reclami, che consente di effettuare registrazioni standardizzate e tenere traccia delle soluzioni adottate. Il sistema prevede altresì limiti temporali entro i quali il personale è tenuto a fornire una risposta. L'analisi statistica ci consente di tracciare con precisione i tassi di risposta e risoluzione e, pertanto, di migliorare continuamente la qualità dei processi.

Siamo costantemente impegnati nel migliorare e aumentare il grado di trasparenza delle operazioni e delle relazioni con la clientela. Nel 2009, le attività volte a garantire la trasparenza sono state portate avanti all'insegna delle seguenti priorità:

- sviluppare prodotti e servizi di facile comprensione
- spiegare i prodotti e i servizi con una documentazione più chiara
- fornire informazioni tempestive sui cambiamenti apportati al costo dei servizi forniti
- mantenere la chiarezza nelle nostre procedure creditizie
- divulgare le politiche del Gruppo e renderne nota l'implementazione

Nel 2009, la Banca d'Italia ha emanato una nuova normativa in materia di trasparenza che entrerà in vigore nel 2010 modificando sostanzialmente il modo in cui le banche interagiscono con i clienti. È stato quindi istituito un team interfunzionale a livello di Gruppo al fine di definire il nostro approccio sia in termini di applicazione delle nuove linee guida che di monitoraggio dei processi prima della loro adozione ufficiale.

Nel 2009, UniCredit Group si è focalizzato sui seguenti aspetti contemplati dalla nuova normativa in materia di trasparenza: semplificare e aggiornare i documenti informativi, standardizzare la modalità di pubblicazione delle informazioni e rafforzare gli strumenti volti a tutelare il cliente.

Il Gruppo continua altresì a considerare prioritario il miglioramento dei programmi di formazione e delle comunicazioni inerenti la direttiva MIFID (Markets in Financial Instruments Directive), che impone alle banche di garantire maggiore trasparenza ai clienti in materia di servizi finanziari.

Iniziative a supporto della trasparenza nella Divisione Retail

La trasparenza paga:
44.000 nuovi clienti
presentati da amici
e familiari

Nel corso del 2009 in Italia, Fineco, che da sempre ha considerato la trasparenza fondamentale nel rapporto con i clienti, ha apportato sostanziali miglioramenti al suo sito web, riuscendo ad offrire informazioni più dettagliate sui termini finanziari ed a rispondere in pochi giorni alle richieste dei clienti su temi quali sicurezza, esposizione finanziaria e rischio aziendale. Questo approccio alla trasparenza ha innalzato il livello di fiducia della nostra clientela, tanto che il 58% dei nuovi clienti acquisiti (pari a oltre 44.000 persone) sono stati presentati da amici e familiari.

La Divisione Retail, in Italia, ha organizzato un ciclo di conferenze denominato *Impresa Italia on Tour* in collaborazione con alcune associazioni di categoria e Confidi, allo scopo di fornire informazioni

su una serie di temi:

- l'impatto della crisi globale sull'economia
- il progetto di UniCredit Group denominato *Impresa Italia*, a sostegno delle piccole e medie imprese che si trovano ad affrontare una congiuntura difficile
- strumenti per ottimizzare l'accesso al credito e il dialogo continuo con le banche per fronteggiare le difficoltà

In Germania, HVB ha migliorato significativamente la trasparenza del suo portafoglio di prodotti finanziari. I clienti esistenti e potenziali possono ora consultare descrizioni più chiare dei prodotti, comprendere meglio i servizi di consulenza e sapere cosa aspettarsi da noi. Inoltre, possono conoscere le modalità attraverso cui la soddisfazione del cliente viene rilevata e integrata nella retribuzione dei nostri dipendenti nonché i criteri di sostenibilità a cui si ispira la banca sia in qualità di fornitore di prodotti finanziari, che di investitore, agente e datore di lavoro.

HVB offre obbligazioni a tasso variabile ai clienti che desiderano fare investimenti sicuri, consentendo loro di trarre vantaggio dall'eventuale rialzo dei tassi. La banca ha aggiornato la sua area online dedicata al deposito titoli e alla gestione dei portafogli, offrendo informazioni più complete (fra cui, il valore totale del portafoglio, gli utili e le perdite). Per aumentare la trasparenza, HVB ha inoltre attivato un programma che prevede l'invio di comunicazioni personalizzate via e-mail o SMS ai clienti per informarli sul trend del valore del proprio portafoglio.

Lo scorso 31 ottobre, HVB ha completato il processo di implementazione della Direttiva sui Servizi di Pagamento (Zahlungsverkehrsrichtlinien), avvisando tutti i propri clienti delle modifiche apportate ai termini e condizioni generali. I nostri dipendenti non si limitano a presentare i prodotti finanziari di HVB, ma possono altresì accedere a una gamma completa di opzioni offerte da oltre 40 istituti di credito mediante la piattaforma *Planet Home*, avvalendosi di tecnologie all'avanguardia che consentono di esplorare il mercato nel suo complesso.

In Bulgaria, le attività pubblicitarie relative ai prodotti hanno posto l'accento sui rendimenti reali, piuttosto che enfatizzare l'interesse corrisposto nell'ultimo mese, che rappresenta generalmente il valore più alto. Le condizioni promozionali sui contratti sottoposti ai clienti sono chiaramente indicate, insieme al costo effettivo dei prodotti, il tasso d'interesse annuo effettivo, le date di scadenza del periodo promozionale e le condizioni successive a tale scadenza.

In Croazia, Zagrebačka banka si attiene al Codice Deontologico dell'Associazione croata di Pubbliche Relazioni e aderisce agli standard più elevati in materia di integrità, fiducia ed etichetta professionale nelle comunicazioni con il pubblico.

In Repubblica Ceca e Ungheria, abbiamo adottato il Codice di Condotta dell'associazione bancaria locale, che promuove il

comportamento equo, trasparente e responsabile delle istituzioni finanziarie che erogano prestiti nel settore retail.

In Romania, abbiamo modificato i moduli di richiesta e sottoscrizione riducendo il numero di pagine e di firme necessarie, assicurando nel contempo che tutti i contratti presentino le informazioni stampate con un carattere di dimensioni regolari, eliminando l'uso di un carattere di scrittura di piccole dimensioni.

Nel 2009, la maggior parte delle banche del Gruppo ha continuato a migliorare il proprio sito Internet, riducendo il numero di clic che occorrono per accedere alle informazioni su prodotti e servizi durante la navigazione a partire dalla homepage.

I rapporti con le Associazioni dei Consumatori

Un dialogo continuo e strutturato è stato costruito con le Associazioni dei Consumatori (AC), tanto che periodicamente si organizzano incontri fra le nostre product factory, l'area aziendale strategica Retail ed i manager delle Associazioni dei Consumatori. Lo scopo è condividere i processi relativi al lancio dei prodotti. Sono oggetto di discussione anche le caratteristiche dei nuovi prodotti e le modalità di comunicazione scelte per la loro promozione, al fine di garantirne la facile comprensione da parte dei clienti.

Il principale obiettivo di tali incontri è dunque il miglioramento della qualità e della trasparenza dei prodotti e delle comunicazioni.

Nel 2009 e all'inizio del 2010 gli incontri si sono svolti in Italia al fine di presentare i seguenti prodotti e iniziative:

- il processo di concessione dei mutui ipotecari presso UniCredit Banca - luglio 2009
- l'iniziativa *Mutuo opzione sicura* - novembre 2009
- i processi inerenti le carte di credito e di debito, con particolare attenzione alle carte revolving - novembre 2009
- i processi di customer satisfaction - novembre 2009
- le commissioni bancarie di massimo scoperto - febbraio 2010

In Italia, UniCredit Family Financing è membro di Assofin - Associazione del Credito al Consumo e Immobiliare, e aderisce altresì all'iniziativa *Alla Pari*, lanciata da Assofin in collaborazione con IAP - Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria. Scopo dell'iniziativa è rafforzare trasparenza ed equità nelle comunicazioni connesse con i prodotti di finanziamento per le famiglie, grazie anche alla consulenza e alla supervisione di IAP.

I paesi dell'Europa Centro Orientale hanno sfruttato l'esperienza di cooperazione italiana tra UniCredit Group e le Associazioni dei Consumatori. Il Gruppo ha inoltre avviato un progetto in Croazia,

Repubblica Ceca e Ungheria che sarà sviluppato nel 2010 con l'intento di esaminare le politiche e gli strumenti impiegati nel settore bancario e finanziario in ciascuno dei paesi interessati sotto il profilo della tutela del consumatore, puntando su vari temi tra cui la trasparenza e i meccanismi alternativi per la composizione delle controversie. Il progetto definirà una serie di iniziative da sviluppare in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori a livello locale al fine di promuovere le politiche del Gruppo incentrate sul cliente e identificare, dal punto di vista delle AC, le esigenze principali dei consumatori e le lacune che il sistema bancario locale deve provvedere a sanare.

Iniziative a supporto della trasparenza nella Divisione Corporate

Abbiamo rafforzato il nostro dialogo con i clienti migliorando la trasparenza sia su temi di interesse economico (es. i principi di Basilea II e l'Area Unica dei Pagamenti in Euro -SEPA-) sia su fattori specifici con rilevanza critica (es. i derivati). Ci poniamo l'obiettivo di coadiuvare i nostri clienti in una migliore comprensione della situazione della banca e dell'impatto finanziario della crisi.

In Austria, ad esempio, il dialogo instaurato con i clienti Corporate è stato incentrato sulle strutture di rating (conformità alle disposizioni di Basilea II) e sulla simulazione di vari scenari di rating possibili. Bank Austria è, inoltre, la banca austriaca leader quanto a competenza in materia di SEPA le cui disposizioni essenziali, concernenti gli addebiti diretti, sono entrate in vigore nel novembre 2009. Bank Austria e altre banche appartenenti al perimetro geografico di UniCredit Group, fra cui Repubblica Ceca e Romania, si sono attivati fin dal 2008 per fornire informazioni sull'argomento e hanno altresì organizzato una serie di eventi a beneficio della clientela interessata.

Nel settore dei derivati, abbiamo creato una struttura dedicata, denominata Corporate Treasury Sales, che si occupa di monitorare e supervisionare i derivati in tutte le divisioni e regioni. Inoltre, abbiamo implementato nuove politiche in materia di derivati in Italia, Germania e Austria, al fine di garantire che i prodotti derivati in generale, e quelli più complessi in particolare, vengano offerti esclusivamente a clienti che sono in grado di comprendere la natura dei rischi connessi a tali transazioni. I prodotti offerti dovranno altresì essere congrui con l'attività, le operazioni finanziarie, il livello di abilità, le politiche interne e la propensione al rischio del cliente. In particolare, i clienti Corporate e Retail possono prendere parte solo a transazioni in derivati over-the-counter (OTC) che siano commisurate alle loro esigenze e competenze.

Tutti i clienti in possesso di contratti derivati problematici sono stati regolarmente contattati dai nostri relationship manager e/o dalla funzione Corporate Treasury Sales nel corso del 2009 per comunicare loro informazioni dettagliate in merito alla struttura corrente delle loro posizioni con riferimento ai derivati e ai rischi connessi.

Iniziative a supporto della trasparenza per i clienti Asset Management

Nell'intento di fornire ai clienti della Divisione Asset Management informazioni sulla nostra asset allocation e sulle posizioni in portafoglio, abbiamo continuato a trasmettere regolarmente e tempestivamente comunicazioni sull'andamento dei mercati, sulla performance dei prodotti e sulle strategie adottate.

La nostra priorità per il 2010 è quella di migliorare ulteriormente la chiarezza e la trasparenza complessiva delle informazioni trasmesse affinché i nostri clienti possano acquisire una conoscenza completa dei prodotti nei quali investono e dei rischi associati.

Educazione finanziaria

Le attività di educazione finanziaria rivestono un ruolo importante nell'incrementare la trasparenza. Il ricorso a un linguaggio chiaro e comprensibile è uno strumento chiave per riconquistare la fiducia e promuovere l'inclusione finanziaria.

Decisioni inopportune in campo finanziario possono penalizzare chiunque, non solo i soggetti con redditi più bassi. Indipendentemente dalla fascia di reddito, infatti, le decisioni sbagliate possono produrre una perdita consistente di benessere. Pervenire a decisioni finanziarie valide richiede due presupposti:

- l'alfabetizzazione finanziaria o una comprensione di base dei concetti finanziari
- la capacità finanziaria, un fattore che sta assumendo un'importanza crescente poiché la gamma di prodotti finanziari diventa sempre più complessa. Con questo termine s'intende la capacità e la propensione a redigere piani finanziari, cercare informazioni e richiedere consulenze, in funzione della propria situazione personale

Un processo decisionale valido in campo finanziario consente ai clienti di operare una scelta fra i diversi prodotti e servizi bancari esistenti in modo più efficiente e consapevole, sulla base di risorse ed esigenze specifiche e personali.

Nel 2009, abbiamo pertanto concentrato la nostra attenzione sullo sviluppo e sull'offerta di programmi intesi ad aiutare soggetti intrinsecamente vulnerabili a compiere scelte più consapevoli in ambito finanziario, dando loro modo di approfondire le proprie conoscenze e abilità in quest'ambito e di accrescere così la sicurezza in se stessi.

In Italia, l'iniziativa *Cambiare per Crescere* è il frutto della partnership attivata fra il Banco di Sicilia e il Comitato Territoriale Sicilia di UniCredit Group allo scopo di fornire un programma di formazione pensato per le piccole imprese siciliane. I temi affrontati riguardano il marketing, la gestione aziendale, i rapporti con la banca, le strategie di internazionalizzazione e partnership nonché la sicurezza e la leadership.

Il progetto *Noi & UniCredit*, avviato in Italia in accordo con 12 Associazioni dei Consumatori italiane, si prefigge di coadiuvare i clienti che devono prendere decisioni riguardanti prodotti e servizi bancari.

Nell'ambito di questa collaborazione, è stato lanciato nel 2009 un progetto pilota che si occupa di educazione finanziaria mediante iniziative all'interno delle filiali. Sono stati pertanto organizzati due cicli di incontri tenutisi presso 20 agenzie del

Gruppo con la partecipazione di circa 800 persone fra clienti e altri soggetti. I temi trattati includono:

- impostazione del bilancio familiare e tecniche per gestire ed evitare il sovraindebitamento
- pagamenti elettronici e su Internet, tecniche per gestirli in piena sicurezza
- carte di credito e bancomat e il loro utilizzo consono e sicuro

Questo progetto di educazione finanziaria è stato citato in una pubblicazione sull'argomento a cura di Eurofinas, la Federazione europea delle società finanziarie, quale esempio di best practice a livello europeo.

In Sicilia e in Lombardia, abbiamo organizzato numerosi incontri in collaborazione con le Associazioni italiane dei Consumatori allo scopo di fornire ai segmenti più vulnerabili della società, tra cui famiglie, pensionati e cittadini anziani, informazioni su questioni bancarie (es. credito al consumo e budget familiare). Inoltre, abbiamo lanciato un progetto su tutto il territorio italiano indirizzato a giovani di età compresa fra i 17 e i 18 anni allo scopo di fornire loro informazioni su come gestire i propri risparmi. I corsi saranno tenuti da esperti delle Associazioni dei Consumatori in collaborazione con dipendenti di UniCredit Group e coinvolgeranno circa 1.200 studenti.

A partire dal 2009, Bank Austria ha implementato uno speciale programma di educazione finanziaria della clientela che trova spazio sulla homepage di Mein Geld, un'importante rivista online.

Nessuna delle iniziative qui menzionate è stata attuata allo scopo di promuovere specificatamente i prodotti e i servizi di UniCredit Group. Si tratta di un principio fondamentale a cui è stata improntata la nostra effettiva cooperazione con le Associazioni dei Consumatori e che ha ispirato le nostre attività di sostegno responsabile alla comunità e ai nostri clienti.

Circa 800 persone fra clienti e non clienti sono state coinvolte nel progetto pilota di educazione finanziaria

Attenzione e vicinanza ai nostri clienti

Alla luce della crisi finanziaria e delle ripercussioni del crac Lehman Brothers, abbiamo posto maggiore enfasi sulla gestione del rischio al fine di prevederli al meglio e mitigare il correlato rischio operativo. Abbiamo lavorato con incessante dedizione per migliorare i rapporti e la soddisfazione della clientela al fine di ripristinare il clima di fiducia nel settore bancario mediante:

- il miglioramento dei servizi professionali
- l'adeguamento dei prodotti d'investimento
- l'offerta di comunicazioni tempestive

La Divisione Retail in Italia, Germania ed Austria ha sviluppato specifici modelli di servizio secondo i quali i clienti devono essere intervistati al fine di identificarne il profilo di rischio e le relative esigenze. Sulla base delle informazioni raccolte sarà possibile effettuare una valutazione annuale delle performance dei portafogli dei clienti.

Durante la fase più difficile della crisi, uno sforzo particolare è stato fatto per informare i clienti in modo tempestivo sulla possibile evoluzione dei mercati e dei rischi di portafoglio; internamente, abbiamo sviluppato una gamma di prodotti dedicata incentrata sui prodotti di investimento con scadenze brevi e capitale garantito. Abbiamo svolto una revisione globale dei nostri prodotti di gestione del risparmio e di bancassicurazione per rispondere al cambiamento della propensione al rischio dei nostri clienti e all'aumento della domanda di mantenere inalterato il controvalore del capitale investito alla scadenza. Su questo fronte, abbiamo anche enfatizzato la necessità di procedere a valutazioni periodiche del portafoglio al fine di verificare che il profilo di rischio e l'orizzonte temporale del cliente corrispondano alla effettiva composizione del suo portafoglio.

In ambito Private Banking, stiamo costituendo team di specialisti per monitorare le attuali esposizioni dei nostri clienti ai prodotti d'investimento. Essi predispongono regolarmente proposte di ottimizzazione dei portafogli, basandosi sulle direttive d'investimento ricevute dalla nostra struttura Global Investment Strategy.

In Italia, Germania ed Austria, abbiamo lanciato un progetto per il 2010 allo scopo di identificare e classificare i principali rischi operativi esistenti in seno alla divisione.

In tal modo, siamo in grado di adeguare rapidamente i prodotti per soddisfare i nuovi requisiti e offrire ai nostri clienti i prodotti e servizi più adatti alle loro esigenze.

Nel 2009, a livello globale, tutto il settore dell'asset management ha sofferto un significativo rischio reputazionale come conseguenza della frode organizzata dal finanziere Madoff. Il problema si è sviluppato nell'ultima parte del 2008, in un momento difficile per i mercati, già colpiti da una profonda crisi di liquidità. Il portafoglio di fondi hedge di Pioneer Investments è stato penalizzato da questa truffa ed è stato necessario muoversi con un approccio proattivo per risolvere il problema.

Durante la crisi di liquidità, Pioneer Investments ha mantenuto inalterata la gamma di fondi comuni di investimento, non chiudendo nessun fondo e garantendo liquidità ai suoi investitori, diversamente da quanto fatto da alcuni concorrenti, costretti a chiudere alcuni fondi all'apice della crisi. Grazie alle positive scelte di asset allocation e alla strategia di investimento, la performance dei fondi Pioneer Investments ha registrato un netto recupero nella seconda metà del 2009, realizzando, alla fine dell'anno, risultati positivi per i portafogli dei clienti.

In diverse occasioni, abbiamo fornito comunicazioni tempestive per informare la clientela sulle nostre scelte di asset allocation. In particolare, durante le fasi di crisi a Dubai e in Grecia, abbiamo supportato i nostri clienti tutelando i loro risparmi e riposizionando i portafogli affinché potessero beneficiare delle opportunità prefigurate dal futuro scenario economico. Dopo la notizia dell'insolvenza del Dubai World a fine novembre, abbiamo comunicato ai nostri distributori tutte le partecipazioni di portafoglio detenute nell'area, accompagnandole con commenti e con una panoramica generale circa il coinvolgimento del settore finanziario nell'episodio. Non appena giunti a conoscenza della situazione in Grecia, abbiamo immediatamente fornito ai nostri distributori la documentazione sul rischio di insolvenza di tale paese al fine di tenere tempestivamente informati consulenti, distributori e investitori.

A seguito della crisi economica, i fondi immobiliari in Ungheria – tra cui l'Europe Real Estate Fund, offerto da un gestore controllato da Pioneer Investments – hanno perso gran parte dei loro investimenti. Il gestore del fondo ha deciso di trasformare il fondo aperto in un fondo pubblico di tipo chiuso a capitale e rendimento garantito. UniCredit Bank Hungary ha sviluppato un processo informativo efficace e strutturato per spiegare tale trasformazione ai suoi clienti e consentire ad ognuno di essi di prendere le decisioni d'investimento più adeguate alle proprie esigenze.

Responsible lending

Promozione dello sviluppo economico

Il settore bancario è uno dei principali motori di sviluppo economico. Una banca che sostiene concretamente i clienti meritevoli – siano essi famiglie o aziende – contribuisce alla crescita economica delle comunità in cui opera e, per tale via, accresce la sostenibilità del suo business.

Supportare l'internazionalizzazione delle aziende

Per tutto il 2009, UniCredit Group ha perseguito una strategia di promozione dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI) sostenendone gli investimenti e gli scambi commerciali all'estero. Ciò viene realizzato facendo leva sulla nostra forte presenza internazionale, un fattore strategico per la crescita internazionale delle aziende nonché per lo sviluppo delle economie nazionali.

**Circa 3.000
Imprendo Export
in meno di
1 anno**

All'inizio di quest'anno, in Italia, la Divisione Retail ha lanciato un prodotto innovativo denominato *Imprendo Export*.

Tale iniziativa, gestita interamente online, intende fornire un'ampia gamma di servizi a sostegno dei clienti interessati ad espandersi all'estero, dal primo approccio

con il mondo dell'import-export (es. l'identificazione delle controparti commerciali, la valutazione dell'affidabilità dei partner, a stesura di lettere commerciali e introduttive nelle lingue locali) fino alla stipula dell'accordo, oltre a servizi forniti direttamente nei paesi di destinazione (attraverso i desk internazionali). Le nostre banche retail hanno venduto circa 3.000 prodotti in meno di un anno, e il nostro obiettivo per il 2010 è accrescere le vendite di *Imprendo Export* per raggiungere altre piccole imprese che stanno già lavorando o desiderano lavorare con società estere.

Per finanziare la maggiore internazionalizzazione delle PMI e lo sviluppo delle loro attività di esportazione, Corporate Banking ha siglato un accordo in Italia con l'agenzia per il credito all'esportazione, SACE. La gamma di prestiti garantiti da SACE comprende finanziamenti all'internazionalizzazione (es. delocalizzazione o spese capitali effettuate in Italia ma destinate allo sviluppo di attività estere), prestiti a breve termine (pre-shipment) e garanzie (bid bond, advance payment bond, performance bond). Complessivamente sono stati stanziati 300 milioni di euro a copertura di prestiti a medio-lungo termine.

L'enfasi da noi posta sul sostegno all'internazionalizzazione si traduce sia nell'offerta di finanziamenti alle imprese sia nel favorire l'accesso ai canali più idonei per penetrare nuovi mercati.

Promuoviamo attivamente l'internazionalizzazione delle aziende clienti inserendo all'interno di tutte le nostre banche team esperti nel campo. Questi specialisti assicurano che le aziende clienti che hanno società controllate nei paesi in cui è presente UniCredit Group, ricevano servizi completi quali conti bancari, servizi per transazioni domestiche e internazionali, e linee di credito.

Ogni casamadre che opera con filiali all'estero può accedere ai servizi e ai prodotti offerti da UniCredit Group tramite il relationship manager del proprio paese di origine, che è assistito dalla rete di specialisti Cross-Border Business Management presente nei vari paesi dove opera UniCredit Group. In Italia, Germania ed Austria, i servizi cross-border vengono offerti da un network di circa 1.900 relationship manager.

**All'incirca 1.900
relationship manager a
sostegno dei servizi
cross-border**

In aggiunta ai servizi bancari, e in virtù del fatto che molte banche del Gruppo si trovano nei paesi target dei nostri clienti, UniCredit Group può offrire supporto efficace ai clienti che stanno estendendo o rafforzando le loro reti internazionali. Questo servizio, insieme al nostro posizionamento di mercato in Europa Centro Orientale, rappresenta un valido strumento per acquisire nuovi clienti e approfondire i rapporti con quelli esistenti.

Nel 2009 è stata lanciata l'iniziativa *A Way to Sicily* per promuovere all'estero i prodotti italiani, tra cui generi alimentari e vini. Ben 87 aziende siciliane e 19 società polacche si sono incontrate in 480 incontri B2B per cercare di incrementare le attività di import-export tra i due paesi. Nel 2010, verranno lanciate alcune varianti del progetto in altre regioni italiane, tra cui Veneto, Trentino Alto Adige e Campania, puntando ad alcuni mercati della CEE adeguatamente selezionati.

**A Way to Sicily
ha generato 480
incontri B2B**

Supportare le piccole e medie imprese impegnate a superare la crisi finanziaria

UniCredit Group ha lanciato diverse iniziative, tra cui *Impresa Italia*, allo scopo di sviluppare e consolidare la nostra collaborazione con le piccole e medie imprese che costituiscono uno dei più importanti elementi trainanti dell'economia italiana. Il progetto punta ad assicurare l'accesso al credito alle aziende meritevoli, fornendo sia finanziamenti a breve che a lungo termine.

Per andare incontro alle esigenze di queste società, *Impresa Italia* offre prodotti a tassi agevolati, e la durata e l'importo di ciascun finanziamento vengono valutati in base alle richieste specifiche. In tal modo UniCredit Group ottimizza il valore delle nuove garanzie fornite dai Confidi (consorzi di garanzia collettiva dei fidi)

Nel 2009 la Divisione Retail, in Italia, ha stipulato circa 460 accordi di garanzia con i Confidi erogando più di 1 miliardo di euro di prestiti ad oltre 10.400 imprese. La Divisione Corporate ha chiuso circa 40 accordi erogando 450 milioni di euro ad oltre 1.100 aziende.

L'iniziativa *SOS Impresa Italia*,

sviluppata nell'ambito del progetto *Impresa Italia* e in collaborazione con Confidi, intende identificare, analizzare e risolvere tutte le situazioni critiche allo scopo di stabilire soluzioni efficaci per aiutare i clienti imprese che si trovano temporaneamente in difficoltà a causa della crisi. Sono state istituite 80 task-force incaricate di individuare tempestivamente le soluzioni finanziarie in grado di rettificare le linee di credito esistenti mediante:

- una proroga di cinque anni dei piani di rimborso
- la possibilità di estinguere le rate in essere alla fine del piano
- una proroga per il rimborso del capitale al fine di estendere la durata del piano
- la possibilità per il proprietario o l'imprenditore di contrarre un mutuo residenziale a compensazione della situazione finanziaria della società
- consolidamento delle passività di breve termine per ottimizzare il profilo patrimoniale dell'impresa
- estensione a 270 giorni dei crediti a breve termine per andare incontro alle esigenze di cassa delle aziende

Nel 2009 *SOS Impresa Italia* ha fornito supporto a più di 16.000 aziende italiane, con un'esposizione complessiva di circa 1,3 miliardi di euro.

Una delle nostre priorità per il 2010 è di continuare a istituire tavole rotonde tecniche e a sponsorizzare incontri con associazioni e Confidi per poter sostenere al meglio le PMI nell'attuale contesto economico e finanziario.

Un'altra iniziativa che testimonia il nostro impegno nei confronti delle PMI italiane è il progetto *Moratoria*. Ad agosto 2009, il Ministero italiano dell'Economia e delle Finanze, il Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e le diverse associazioni imprenditoriali hanno firmato un accordo per la sospensione dei debiti delle piccole imprese. L'iniziativa ha voluto fornire un margine di manovra finanziario alle imprese con buone prospettive economiche nonché sostenere la continuità operativa delle aziende. Nel trimestre successivo all'accordo sono state 150 le PMI che hanno colto tali opportunità.

In Germania, alla fine del 2008, HVB ha dichiarato che avrebbe erogato ai propri clienti nuovi finanziamenti per 1 miliardo di euro. Quest'obiettivo è stato raggiunto entro la fine del terzo trimestre 2009.

HVB non ha apportato alcuna modifica alle proprie politiche creditizie e ciò ha contribuito ad assicurare una costante fornitura di liquidità alla clientela. Di fatto, i relationship manager sono stati dotati di poteri aggiuntivi per semplificare le procedure di accettazione delle pratiche. Inoltre, è proseguito il sostegno alle start-up con il Concept GRÜN (abbreviazione di *Gründung und Nachfolge*, ossia costituzione e successione).

Nel 2010 HVB intende giocare un ruolo importante nella ripresa dell'economia tedesca. Ciò significa che le attività di finanziamento dovranno avere la massima priorità. In quest'ottica, HVB elaborerà una procedura di controllo preliminare per la valutazione delle potenziali linee di credito, in modo tale da garantire ai clienti un rapido processo di delibera. Inoltre, verrà ulteriormente migliorata la capacità di fornire consulenza nonché l'accesso ai programmi di finanziamento pubblici, facendo in modo che ai nostri clienti vengano proposte le migliori opzioni di finanziamento.

Nel 2009 Bank Austria ha offerto attraverso *KMU-Info-Tag (PMI Information Day)*, supporto gratuito alle PMI. L'iniziativa, che continuerà nel 2010, vuole fornire alle PMI supporto ed accesso al credito. Eventi di questo tipo si sono tenuti in tutta l'Austria e sono stati organizzati in collaborazione con gli specialisti di Bank Austria, UniCredit Leasing, Austrian Export Fund, Austrian Credit Protection Association (KSW), Associazioni Governative e le rispettive

Impresa Italia:
sostegno a più di
11.500 imprese

**Nuovi prestiti per
€ 1 mld alle PMI nel
mercato tedesco in soli
9 mesi**

organizzazioni finanziarie ed economiche regionali. Ogni evento si è tenuto in collaborazione con 10-12 partner.

Bank Austria offre anche un servizio gratuito, *Branchencheck*, che fornisce supporto con riferimento al settore di appartenenza e alle performance aziendali. Il servizio è offerto alle aziende con turnover fino a 3 milioni di euro. Tali analisi gratuite si concentrano tipicamente sui ricavi, la profittabilità, la struttura del capitale e la situazione finanziaria complessiva, oltre ai tassi di vendita in relazione ai competitor.

Inclusione finanziaria

In risposta al clima macroeconomico del 2009, abbiamo accentuato l'importanza del responsible lending relativamente alle questioni di inclusione finanziaria. Uno degli elementi centrali della nostra strategia ha dunque previsto lo sviluppo e l'offerta di prodotti e servizi accessibili e adeguati per le categorie economicamente svantaggiate della nostra comunità.

Famiglie in difficoltà finanziarie

Al fine di sostenere le famiglie in difficoltà con il pagamento delle rate del mutuo, a dicembre 2008 la Divisione Retail in Italia ha lanciato l'iniziativa *Insieme 2009*. Il progetto ha offerto supporto concreto ai clienti colpiti dalla crisi ed ha contribuito a definire gli standard adottati dall'ABI e in seguito applicati all'intero settore bancario italiano.

**Insieme 2009:
7.700 richieste
approvate**

Insieme 2009 consente ai clienti di sospendere il pagamento delle rate del mutuo fino a un massimo di 12 mesi in situazioni particolari (perdita del posto di lavoro, separazione o divorzio per le famiglie con figli a carico, decesso di un mutuatario). Dal lancio del progetto, sono state accettate più di 7.700 richieste.

Attraverso la distribuzione di carte di credito etiche, abbiamo aderito ad una serie di iniziative gestite da enti benefici italiani ed internazionali e ideate a sostegno delle famiglie in difficoltà. Fino al novembre 2009

**200.000
carte di credito
etiche, per contributi
superiori a €2 mln**

sono state emesse dal Gruppo circa 200.000 carte di credito etiche che hanno generato un totale di 257.000 transazioni nell'anno 2009. Dal lancio dell'iniziativa, abbiamo raccolto contributi per oltre 2 milioni di euro.

Nel 2009, UniCredit Group ha aderito all'iniziativa dell'ABI denominata CIGS (Cassa Integrazione Guadagni Straordinari), che intende sostenere i dipendenti di aziende con problemi finanziari. Nato da un accordo stipulato nell'aprile 2009 dall'ABI e dai sindacati, il supporto ai dipendenti si basa sul pagamento anticipato della cassa integrazione, aiutando in tal modo i lavoratori in attesa delle erogazioni INPS.

I clienti possono richiedere gli anticipi sotto forma di scoperto bancario fino a un massimo di nove mesi a un tasso d'interesse estremamente contenuto, avvalendosi della garanzia offerta dall'INPS. L'iniziativa ha riscosso particolare successo nelle regioni con solide reti industriali, quali Emilia Romagna e Lombardia, dove sono state approvate più di 770 richieste nel 2009.

In Germania, HVB ha identificato nella disoccupazione il rischio principale per la nostra clientela e ha deciso di lanciare *ImmoRelax*, un'assicurazione speciale sui mutui che copre il rischio legato alla perdita del posto di lavoro.

In Bulgaria, al fine di prevenire il deterioramento del portafoglio crediti, è stata lanciata un'iniziativa di stabilizzazione sul fronte del rimborso dei prestiti contratti da clienti in difficoltà. Tali misure di stabilizzazione seguono i parametri dei prodotti esistenti ma applicano una eventuale proroga alle date di scadenza, adeguano il piano di ammortamento in base alle esigenze individuali, o prevedono un periodo di sospensione del pagamento di capitale e interessi.

Immigrati

In Italia, sin dall'apertura della prima filiale *Agenzia Tu* nel 2006, questa rete dedicata ha sviluppato un modello di servizio teso a migliorare la conoscenza e la comprensione dei prodotti e servizi finanziari da parte dei clienti immigrati.

Agenzia Tu adotta un approccio educativo passando in rassegna tutti i principali temi bancari e finanziari e si avvale del materiale informativo distribuito nelle filiali del Gruppo. I prodotti della rete sono offerti anche sul sito web – www.agenziatu.it – in italiano, inglese, spagnolo, francese, arabo, albanese, rumeno e cinese. *Agenzia Tu* conta 12 filiali, e nel 2009 il numero dei clienti è salito a 8.075 rispetto ai 5.882 del 2008.

I prodotti specifici calibrati sulle esigenze individuali dei clienti comprendono:

- *Conto Tu*, un conto corrente tutto compreso che offre 6 rimesse

**Agenzia Tu:
2.193
nuovi clienti
nel 2009**

estere all'anno e l'opzione di un conto gemello che consente, ad esempio, a un cliente rumeno di aprire un conto presso UniCredit Tiriac Bank in Romania direttamente da una filiale *Agenzia Tu* in Italia

- *Mutuo Tu 80*, uno strumento di finanziamento per lavoratori dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato e liberi professionisti che vogliono comprare la prima casa con un mutuo pari all'80% del valore dell'immobile
- *Mutuo Tu All Jobs*, destinato a chi vuole comprare la prima casa ma non ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato

In Germania, l'espansione della rete HVB - Yapı Kredi continua a servire una fetta importante della popolazione di origine turca. Rappresentanti bilingue del Gruppo offrono servizi bancari in 4 filiali dedicate, le ultime aperte in settembre 2009 a Berlino. Il processo di offerta è facilitato da materiale promozionale e informativo bilingue, mentre le procedure di vendita, le spiegazioni e i contratti sono in tedesco, come dettato dalla locale normativa vigente.

Generazioni future

Una Banca sostenibile non può prescindere dalla creazione di una stabile base di clientela ed è questo il motivo per cui investiamo sui giovani.

L'impegno di UniCredit Group nei confronti delle generazioni future è parte integrante del nostro modello di business e di responsabilità sociale. Le nostre banche retail offrono prodotti su misura per i giovani, in modo da rispondere alle loro esigenze a condizioni vantaggiose, e danno loro l'opportunità di imparare ad occuparsi del proprio futuro.

In Italia i prodotti destinati a questa fascia demografica comprendono:

- *CreditExpress Giovani*, destinato ai residenti italiani di età compresa tra 18 e 30 anni, al fine di soddisfare le tipiche esigenze finanziarie della clientela più giovane (spese universitarie quali libri di testo, computer e tasse d'iscrizione). Ad oggi, il prodotto è stato sottoscritto da più di 4.500 clienti.
- *CreditExpress Master* (225 clienti) destinato ai laureandi e ideato per rendere più accessibile la partecipazione ad un master.
- *UniCredit ad Honorem*, anch'esso mirato ad agevolare l'accesso agli studi universitari e ai master consentendo agli studenti di completare gli studi senza preoccupazioni finanziarie, posticipando il pagamento di capitale e interessi fino alla laurea e all'inizio dell'attività lavorativa. L'iniziativa si rivolge ai laureandi residenti in Italia selezionati dalle rispettive università in base al merito e al talento.
- *Diamogli Credito*, un programma sviluppato dal Dipartimento per le Politiche Giovanili e le Attività Sportive del governo italiano e destinato agli studenti di età compresa tra 18 e 35 anni. Il prodotto offre finanziamenti con condizioni variabili a

seconda delle esigenze specifiche del destinatario ed è ideato per far fronte a:

- cauzioni per l'affitto di immobili e/o spese d'intermediazione immobiliare
- spese associate alla partecipazione ai progetti Erasmus
- costi universitari e per corsi di formazione professionale nel campo dell'arte, della musica o della danza
- spese relative a corsi post-laurea e master

In Germania, una filiale di Berlino ha siglato una partnership con la sezione giovanile del club sportivo locale, TürkiyemSpor. Tra le altre attività, la filiale organizza seminari per la ricerca di posti di lavoro destinati ai giovani prossimi al completamento degli studi o interessati a svolgere uno stage.

Bank Austria ha dato vita a *KünstlerSparbuch*, il libretto di risparmio degli artisti, associato a una campagna benefica. Per ogni nuovo libretto di risparmio aperto, Bank Austria dona € 0,5 a un progetto chiamato *Space!lab*, che aiuta i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni a sviluppare il proprio talento e accrescere le probabilità di trovare un lavoro.

UniCredit Corporate e Investment Banking - Project Finance e gli Equator Principles

Il ramo di investment banking di UniCredit Group in HVB⁴ ha adottato nel 2003 gli Equator Principles per grandi operazioni di project finance. Tali principi hanno ottimizzato i processi decisionali, la qualità dei portafogli e il supporto che siamo in grado di fornire ai nostri clienti aiutandoli a ridurre i rischi derivanti dagli aspetti socio-ambientali di una transazione.

Sin dall'introduzione degli Equator Principles in seno ad HVB, abbiamo costantemente migliorato l'implementazione degli standard in tutte le fasi del processo di project financing, e non solo in fase di approvazione finale, momento in cui solitamente sono condotte le verifiche di tipo formale.

Sin dalle prime fasi di instaurazione di un rapporto, richiediamo ai potenziali clienti di confermare la propria motivazione verso il soddisfacimento di tali requisiti. Ciò può comportare l'obbligo di svolgere valutazioni d'impatto socio-ambientale in relazione a un progetto oggetto di studio, o la necessità di avviare un tavolo di consultazione con le comunità interessate e le autorità competenti in materia legale.

⁴Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Gli Equator Principles assicurano sostegno concreto alla fattibilità di lungo termine di un progetto

Su tali premesse, abbiamo cominciato a fornire ulteriore supporto alla nostra clientela, e ciò ha spesso significato assicurare concretamente la fattibilità del progetto nel lungo periodo.

Un desk dedicato, creato nel 2008, si occupa di fornire consulenza

circa i rischi sociali e ambientali associati alle operazioni di project finance in seno ad HVB. Per i progetti di Categoria A, ci siamo avvalsi di un Lenders Environmental and Social Risk Advisor incaricato di valutare l'adeguatezza dell'Environmental Impact Assessment e dell'Environmental and Social Action Plan richiesti alla clientela in conformità agli Equator Principles.

A novembre e dicembre 2009, abbiamo condotto un programma di formazione sulla gestione del rischio socio-ambientale e gli Equator Principles, che ha visto il coinvolgimento dei nostri partner esterni. Il corso ha previsto quattro moduli specifici mirati a diversi fruitori. Novantasei membri del team HVB di project finance hanno preso parte al programma formativo.

Abbiamo riesaminato e valutato gli aspetti socio-ambientali di numerose operazioni di project finance per assicurarne la conformità ai requisiti applicabili, ivi compresi gli Equator Principles. Tali requisiti sono stati inseriti nei contratti di finanziamento e i mutuatari sono chiamati a rendere periodicamente conto della relativa implementazione e ottemperanza.

Nel 2010 continueremo a collaudare strumenti adeguati di gestione del rischio socio-ambientale, al contempo lavorando all'implementazione a livello di Gruppo di una politica creditizia dedicata alle operazioni di project finance. Continueremo inoltre ad estendere l'applicazione degli Equator Principles all'intero Gruppo e porteremo avanti il processo di crescita delle competenze interne nell'ambito della gestione del rischio socio-ambientale già avviato nel 2009.

Equator Principles: numero di progetti finanziati per categoria di rischio

Categoria di rischio	2009*	2008**
Categoria A	2	1
Categoria B	11	14
Categoria C	1	11
Totale	14	26

* Progetti finanziati da HVB incluso un progetto finanziato da UniCredit Mediocredito Centrale S.p.A., nell'ambito del quale HVB ha fornito servizi di due diligence.

** Progetti finanziati da HVB, compreso un progetto finanziato da Bank Austria per il quale HVB ha fornito servizi di due diligence.

Equator Principles: numero di progetti finanziati nel 2009 per categoria di rischio e settore

Settore finanziato	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Risorse*	2	3	
Energia		5	1
Infrastrutture		3	
Totale	2	11	1

* Compresi petrolio e gas, prodotti minerari e metalliferi.

Equator Principles: numero di progetti finanziati nel 2009 per categoria di rischio e regione

Regione	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa: UE		3	1
Europa: non UE	1	1	
Nord America		5	
Sud America		1	
Asia/Australia	1		
Africa		1	
Totale	2	11	1

La risposta alle catastrofi naturali

Aggiornamento su prodotti e politiche in ambito di Responsible Lending

Siamo consapevoli della nostra responsabilità nel promuovere lo sviluppo sostenibile anche mediante le nostre pratiche di finanziamento, in particolar modo per quanto attiene al mercato dell'approvvigionamento energetico. Nel 2009, i nostri sforzi a sostegno dell'energia pulita possono essere così riassunti:

- A fine anno, la Strategic Business Area Corporate and Investment Banking presentava in portafoglio 4 miliardi di euro di prestiti riconducibili a progetti di energia rinnovabile, principalmente parchi eolici e installazioni fotovoltaiche, solare termico e biomasse.
- Nel 2009 la Divisione Retail ha continuato ad estendere la gamma di prodotti che finanziano progetti verdi. Tra questi, figura l'introduzione sul mercato retail italiano della *UniCreditCard WWF*, a sostegno del maggiore programma di conservazione della natura in Italia, il progetto *Oasi WWF*. Il 3 per mille delle spese effettuate con *UniCreditCard WWF* va ad alimentare un fondo dedicato a supportare attività quali la cura di flora e fauna, il mantenimento di percorsi e strutture naturali e la lotta alla caccia illegale e all'inquinamento delle aree protette.
- *CreditExpress Energia* è una linea di credito per il finanziamento di ristrutturazioni di edifici in un'ottica di risparmio energetico e per l'installazione di impianti fotovoltaici. Nell'anno 2009 sono stati erogati prestiti per circa 15 milioni di euro in Italia.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2007, abbiamo citato le nostre Politiche in tema di Energia Nucleare e riguardo l'Industria della Difesa, entrambe formalmente approvate dal Comitato rischi di UniCredit Group. Per migliorare ulteriormente le due politiche e incorporare nuovi input provenienti dai nostri stakeholder – con i quali è stato mantenuto un dialogo aperto – abbiamo apportato una serie di modifiche. Nel 2009 il Comitato rischi del Gruppo ha formalmente approvato la Policy modificata in tema di Energia Nucleare e quella relativa all'Industria della Difesa/Armamenti, distribuendole alle società del Gruppo per l'adozione formale. Provvederemo a comunicare i contenuti principali di tali politiche, pubblicandole sul nostro sito web nel corso del 2010.

In Italia, per aiutare le popolazioni abruzzesi colpite dal terremoto dell'aprile 2009 e quelle interessate dall'alluvione che ha colpito la costa messinese ad ottobre 2009 abbiamo messo in atto una serie di attività straordinarie.

Per i nostri clienti e per le PMI residenti nelle aree colpite, sono stati attivati diversi programmi bancari, tra cui la sospensione del rimborso dei prestiti e delle penali sui pagamenti ricorrenti in relazione a mutui e finanziamenti personali. È stato inoltre creato un fondo del valore complessivo di 100 milioni di euro per sostenere la ripresa economica.



**Terremoto in
Abruzzo: € 100 mln
a sostegno delle
PMI e della ripresa
economica**

Per le popolazioni dell'Abruzzo, il Gruppo ha sospeso il pagamento delle rate relative a prestiti personali e mutui fino alla fine del 2010, e per Messina fino ad aprile 2010. Oltre 1.750 clienti si sono avvalsi di tale iniziativa. Allo stesso tempo, è stata lanciata una campagna di raccolta fondi per sostenere le comunità colpite da queste catastrofi naturali, che hanno portato alla raccolta di circa 4 milioni di euro. Per le ordinarie operazioni di conto corrente, i pagamenti in agenzia e i prelievi da ATM, abbiamo creato un'opzione di pagamento per facilitare le donazioni da parte della clientela a favore delle vittime del terremoto in Abruzzo.

Sicurezza

Per UniCredit Group, la sicurezza è un'opportunità per rafforzare la soddisfazione e l'attenzione al cliente e, conseguentemente, la propria reputazione. Pertanto, in linea con il modello di business aziendale, le iniziative sul fronte della sicurezza sono imperniate sulla centralità del cliente:

- fornendo alla clientela la serenità di disporre dei massimi livelli possibili di sicurezza
- fornendo protezione concreta mediante lo sviluppo di soluzioni avanzate e processi ottimali

L'obiettivo è adottare tutte le ragionevoli precauzioni al fine di tutelare i dati della nostra clientela, accrescere il livello di sicurezza delle operazioni online, prevenire le frodi tramite carta di credito e le rapine a danno delle filiali.

Nel 2009 abbiamo pertanto continuato a lavorare allo sviluppo di un approccio uniforme alla sicurezza in seno all'intero Gruppo in termini di struttura organizzativa e soluzioni predefinite per la gestione dei rischi globali.

Abbiamo fatto leva sugli investimenti in infrastrutture e tecnologia per implementare soluzioni di sicurezza a copertura di prodotti e canali sia fisici che virtuali, con il fine di salvaguardare le finanze di colleghi e clienti.

Business continuity e gestione della crisi

La nostra sostenibilità aziendale si basa in parte sulla capacità di assicurare la continuità operativa di tutte le attività vitali nonché di riprendersi da eventi disastrosi.

Su questo fronte sono state sviluppate due normative di Gruppo per soddisfare le necessità:

- La regolamentazione del Crisis Management, integrata dalle relative regolamentazioni sui processi e dagli specifici aspetti tecnici, che sancisce i principi e le regole per la definizione di un quadro comune al fine di allertare, valutare e rispondere rapidamente agli eventi critici in seno al Gruppo.
- La regolamentazione della Business Continuity, che nella sua nuova veste include miglioramenti e sinergie nel processo di ripristino, definisce le procedure di rendicontazione con riferimento alla Capogruppo e descrive in dettaglio le soluzioni disponibili.

I processi di continuità operativa e gestione degli stati di crisi, anche se governati e coordinati centralmente dalla nostra sede a Milano, sono implementati localmente.

Le emergenze verificatesi nel 2009 ci hanno permesso di testare la nostra capacità di reazione. Particolarmente rilevante è stato il terremoto che ha colpito l'Abruzzo, e principalmente L'Aquila, in aprile. Il nostro sistema di Business Continuity & Crisis

Management è stato subito attivato coinvolgendo attivamente diverse società del Gruppo, tra cui UniCredit Banca di Roma, UniCredit Corporate Banking, UniCredit Private Banking e UGIS (UniCredit Global Information Services), al fine di assicurare la messa in salvo dei colleghi in servizio sul territorio e il tempestivo ripristino dei servizi alla clientela.

I clienti delle 12 filiali locali parzialmente distrutte hanno ricevuto l'aiuto e il sostegno necessari attraverso contatto telefonico diretto – mettendo così in pratica il nostro piano operativo. Ciò ha consentito loro di accedere ai propri conti correnti da qualsiasi filiale di UniCredit Banca di Roma, fornendo continuità operativa entro 48 ore dal disastro. Inoltre, sono state istituite 3 filiali mobili in sostituzione dei locali danneggiati.

Istituzioni pubbliche e amministratori hanno riconosciuto il nostro concreto contributo ed espresso la loro ammirazione per la tempestività del nostro intervento, l'efficacia del nostro processo decisionale, la costanza nella raccolta di dati e nella cooperazione con le autorità.

Tra gli altri eventi che hanno dimostrato la validità del nostro approccio figura l'assistenza preventivamente fornita in occasione di eventi internazionali quali il G20 a Londra e il G8 a Siracusa.

L'opportuno funzionamento del nostro piano di Business Continuity è altresì un obbligo ai sensi della legislazione vigente. Periodicamente, vengono svolti test specifici, come ad esempio la simulazione dell'attivazione di soluzioni di ripristino di processi interrotti su scala europea, sotto l'attività di coordinamento della Banca d'Italia.

Rapine e furti

Nel 2009 abbiamo messo in atto numerose iniziative atte a prevenire e ridurre il numero di rapine e furti nelle filiali del Gruppo.

**In Italia,
le rapine sono
diminuite del 66%
negli ultimi 2 anni**

In Italia, il numero di rapine effettuate nel corso dell'anno è diminuito (218 casi nel 2009 a fronte dei 359 nel 2008 e dei 641 nel 2007). La tendenza si è confermata anche in Austria (11 casi nel 2009 rispetto ai 16 del 2008 e ai 15 del 2007).

In Germania e Bulgaria è invece aumentato il numero di rapine e furti, mentre in Ungheria, malgrado il calo dei furti (da 21 nel 2008 a 9 nel 2009), si sono verificati 6 episodi di rapina.

Al fine di accrescere i livelli di sicurezza in Bulgaria, è stato istituito un Alarm Monitoring Center che a regime sorveglierà 115 filiali su un totale di 229. Nel 2009 abbiamo incluso nel sistema l'80% circa di tutte le filiali target. Stiamo inoltre lavorando a un nuovo sistema di controllo degli accessi che verrà completato a febbraio 2010, mentre l'unità Antifrode ha riesaminato gli attuali requisiti operativi al fine di elaborare più efficaci controlli di sistema e valutazioni di sicurezza.

Per ulteriori informazioni si rimanda all'appendice dedicata a I nostri Clienti.

Frodi su carte e online banking

Nel 2009, abbiamo subito un aumento delle pratiche di skimming su ATM, oltre a nuovi tipi di attacchi sulle attività di internet banking, tra cui tecniche di phishing avanzate e virus informatici. La nostra strategia per contrastare tale tendenza ha previsto l'ottimizzazione di strumenti e processi relativi alla gestione e prevenzione delle frodi su carta, tra cui:

- monitoraggio delle transazioni
- rilevamento POC (point of compromise)
- blocchi precauzionali delle carte
- promozione *SMS Alert*
- miglioramento delle caratteristiche di prodotto come la tecnologia chip
- protezione anti-skimmer per ATM e terminali POS
- obbligo per i clienti di utilizzare codici d'accesso generati da apparati di sicurezza OTP (token)

In Russia, i nostri ATM sono stati dotati di apparecchiature anti-skimming al fine di prevenire il phishing, e sono inoltre stati installati nuovi service pack per la prevenzione dei virus informatici.

Nel 2009, è proseguita l'implementazione a livello di Gruppo dei Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS). Tale certificazione conferma la piena ottemperanza delle nostre operazioni di elaborazione su carte di pagamento agli standard di sicurezza dei sistemi di pagamento internazionali. Ciò significa che possiamo proteggere i dati dei titolari di carte all'atto dell'elaborazione dei pagamenti, dunque anche durante il trasferimento e l'archiviazione dei dati all'interno dei nostri sistemi.

In termini di sicurezza internet, ci siamo concentrati su:

- introduzione di un nuovo sistema di monitoraggio delle transazioni che ci aiuta a identificare le operazioni ad alto rischio e a prevenire le frodi impiegando un algoritmo speciale
- sviluppo di strumenti di monitoraggio a supporto delle attività anti-phishing e anti-virus
- miglioramento dei prodotti di supporto (dispositivi elettronici come i token e gli SMS alert)

Le altre iniziative sviluppate nel 2009 si sono concentrate sull'implementazione di nuove soluzioni IT per la prevenzione della perdita di dati, specie in Romania. Abbiamo inoltre esteso le misure antifrode formando sul tema i dipendenti nella Repubblica Ceca.

Christian Hagn,
Hagn & Dr. Ruebesamen Rechtsanwälte
Cliente Retail - Germania

«**S**ono un cliente di HypoVereinsbank – UniCredit Group ormai da molti anni. Della banca apprezzo in particolare le caratteristiche di affidabilità e fiducia, oltre alla qualità dei servizi di consulenza offerti, tutti valori sui quali ho sempre potuto contare. Mi ritengo più che soddisfatto e mi sento di consigliare la mia banca ai nuovi clienti.»

È facile con UniCredit.



Risultati principali 2009

- 390 incontri con analisti sell-side e investitori che hanno visto il coinvolgimento di 432 società di gestione del risparmio e un totale di 761 investitori
- 61 incontri con agenzie di rating
- La nuova sezione web Investor come spazio per gli approfondimenti relativi alle attività del Gruppo ed agli scenari macroeconomici

Priorità 2010

- Sviluppare ulteriormente ed ottimizzare la sezione Knowledge Center online dedicata agli investitori
- Mantenere un alto livello di informazione verso il mercato finanziario ed un dialogo costante con gli investitori, gli analisti e le agenzie di rating, coinvolgendo il senior management e la funzione di Investor Relations

“ UniCredit Group si impegna a fornire agli investitori e ai mercati informazioni chiare che consentano loro di valutare attentamente le nostre strategie e i risultati ottenuti. Teniamo in grande considerazione il modo in cui il mercato valuta i nostri progressi in termini di creazione di valore a lungo termine per tutti i nostri stakeholder e siamo particolarmente orgogliosi che i mercati abbiano riconosciuto la sostenibilità delle nostre prassi includendoci nei principali indici di sostenibilità. ”

In linea con le best practice adottate dalle principali società quotate in Italia e all'estero, abbiamo deciso di dedicare rispettivamente la funzione Investor Relations agli investitori istituzionali e quella di Shareholder Relations al servizio degli investitori privati. In tal modo, siamo in grado di assicurarci che ciascun azionista riceva le informazioni più utili e il miglior servizio possibile.

Gli azionisti possono contattare direttamente le funzioni Investor Relations e Shareholder Relations attraverso molteplici canali quali: e-mail, numero verde dedicato, fax e posta ordinaria.

Shareholder Relations

Nel corso del 2009, la funzione Shareholder Relations ha ricevuto richieste di informazioni prevalentemente in relazione ai seguenti argomenti:

- l'aumento di capitale effettuato da UniCredit Group a gennaio e febbraio 2009 (il cosiddetto script dividend)
- le procedure di partecipazione e gli ordini del giorno per le tre assemblee degli azionisti tenutesi nel 2009
- l'aumento di capitale approvato il 16 novembre 2009 in sede di assemblea degli azionisti

Investor Relations

Nel 2009, il team di Investor Relations ha cercato di preservare e migliorare il grado di trasparenza e la qualità delle comunicazioni con diversi stakeholder, tra cui:

- investitori istituzionali
- analisti sell-side
- agenzie di rating (Fitch, Moody's e Standard & Poor's)

La sezione online dedicata agli Investitori

La sezione online dedicata agli Investitori è stata ristrutturata nel 2009 dal team di Investor Relations. Tale sezione si rivolge agli utenti web che ricercano informazioni approfondite circa UniCredit Group ed il contesto macroeconomico.

La sezione presenta una selezione di strumenti di facile utilizzo e, a partire da dicembre 2009, comprende i seguenti materiali:

- presentazioni dettagliate
- dati e quaderni di ricerca
- informazioni sulla governance
- norme e regolamenti (principi contabili, leggi e regolamenti bancari e requisiti patrimoniali)

La sezione ha riscosso un notevole successo grazie ad un regolare e continuo aggiornamento con le ultime informazioni disponibili. Per la funzione Investor Relations, si tratta di un importante strumento online che testimonia il nostro impegno a migliorare continuamente la comunicazione con il mercato.

Un'intera sezione del sito web di UniCredit Group (www.unicreditgroup.eu) nella sezione Investors è dedicata alla comunicazione con gli investitori. Nel 2009 tale sezione è stata arricchita con nuovi contenuti dedicati alle competenze finanziarie ed una sottosezione specifica dedicata agli azionisti privati.

Nel corso del 2009, le principali iniziative di comunicazione hanno visto il coinvolgimento del personale dell'intera organizzazione oltre che dello staff di Investor Relations. La maggioranza delle iniziative ha visto la presenza del senior management e in particolare dell'Amministratore Delegato e del CFO, nonché dei tre Deputy CEO e dei responsabili di divisione così da garantire al mercato l'accesso diretto alle principali aree di business del Gruppo.

I principali eventi organizzati da Investor Relations nel 2009 sono stati i seguenti:

- quattro presentazioni istituzionali dei risultati, trasmesse dal vivo tramite webcast audio e video nella sezione Investor del nostro sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu)
- due nuovi financial meeting (cfr. riquadro sui *financial meeting ad Hoc*)
- 10 conferenze in cinque paesi tra cui quella del 30 settembre 2009 in cui è stato annunciato l'aumento di capitale tramite webcast audio e video
- un piano marketing comprensivo di 30 road show: 3 in Italia, 9 nel Regno Unito, 10 in altre città dell'Europa occidentale, 5 negli USA, 1 in Canada, 1 in Estremo Oriente e 1 in Europa Centro Orientale

Tali iniziative hanno previsto, complessivamente:

- 390 incontri con analisti sell-side e investitori in cui sono state coinvolte 432 società di gestione per un totale di 761 investitori
- 61 incontri con le agenzie di rating

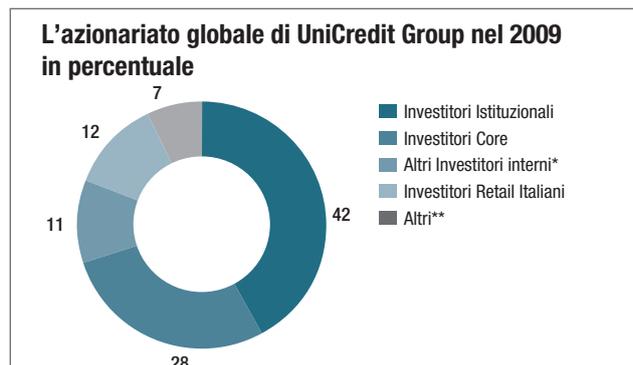
Financial meeting ad Hoc

Nel 2009, Investor Relations ha organizzato i primi due *financial meeting ad Hoc* nell'ambito di una serie di iniziative di nuova concezione. Gli ad Hoc meeting sono incontri tenuti da membri del top management del Gruppo, per fornire ad analisti e investitori una conoscenza più approfondita su alcuni temi specifici.

Entrambi gli incontri si sono tenuti a Londra e si sono focalizzati su temi legati all'Europa Centro Orientale; ad essi è seguito un road show negli Stati Uniti con una tappa a Boston e una a New York, ed un ulteriore incontro sulla gestione dei costi. Le presentazioni degli eventi sono disponibili alla sezione Investitori del sito web di UniCredit Group, alla pagina Knowledge Center.

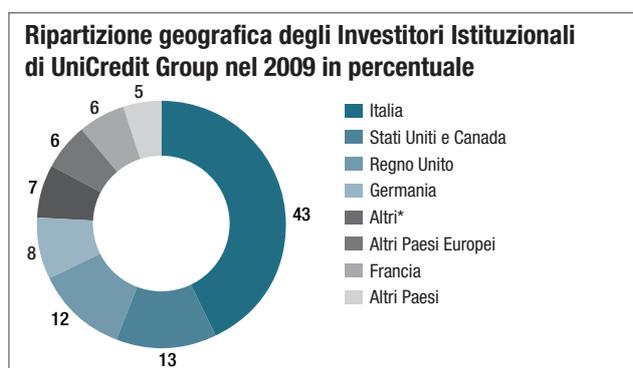
La base azionaria di UniCredit Group

In base all'ultima indagine, gli investitori istituzionali rappresentano il 42% dell'azionariato del Gruppo mentre l'altro 28% è rappresentato da investitori core¹. In termini di distribuzione geografica l'Italia rappresenta il 43% circa dell'azionariato globale del Gruppo.



* Comprende aziende, banche e capogruppo italiane.

** Comprende azionisti non identificati, azioni di proprietà del Gruppo e azioni sottostanti ai Cashes Bond, strumento di debito convertibile in azioni.



* Comprende azionisti non identificati, azioni di proprietà del Gruppo e azioni sottostanti ai Cashes Bond, strumento di debito convertibile in azioni.

Agenzie di rating 2009	indebitamento a breve termine	indebitamento a medio / lungo termine	Outlook	data di pubblicazione
Fitch Ratings	F1	A	Negativo	16 apr 09
Moody's Investor Service	P-1	Aa3	Stabile	9 ott 09
Standard & Poor's	A-1	A	Stabile	01 ott 09

Informazioni sul Titolo Azionario	2009	2008	2007
Prezzo ufficiale azione ordinaria (€)			
massimo	2,769	5,697	7,646
minimo	0,634	1,539	5,131
medio	1,902	3,768	6,541
fine periodo	2,358	1,728	5,659
Numero azioni (milioni di €)			
in circolazione a fine periodo*	16.779,7	13.368,1	13.278,4
con diritto di godimento	18.329,5	13.372,7	13.195,3
<i>di cui: azioni di risparmio</i>			
medio*	15.810,8	13.204,6	11.071,6
Dividendo			
Comlessivo (milioni di €)	550	**	3.431
Unitario per azione ordinaria	0,030	**	0,260
Unitario per azione di risparmio	0,045	**	0,275

* Il numero di azioni è al netto delle azioni proprie.

** Il dividendo relativo all'esercizio 2008 è stato assegnato per cassa nella misura di 0,025 euro per ogni azione risparmio (per complessivi 0,5 milioni) e mediante attribuzione di nuove azioni mediante aumento di capitale gratuito.

Indici di borsa	IAS/IFRS		
	2009	2008	2007
Patrimonio netto (milioni di €)	59.689	54.999	57.690
Utile netto (milioni di €)	1.702	4.012	5.901
Patrimonio netto per azione (€)	3,56	4,11	4,34
Price/Book value	0,66	0,42	1,30
Earnings per share (€)	0,10	0,30	0,53
Payout ratio	32,3%	*	58,1%
Dividendo azione ordinaria/prezzo medio	1,58%	*	3,97%

* Il dividendo relativo all'esercizio 2008 è stato assegnato per cassa nella misura di 0,025 euro per ogni azione risparmio (per complessivi 0,5 milioni) e mediante attribuzione di nuove azioni mediante aumento di capitale gratuito.

UniCredit Group nel 2009 è stato confermato tra le società inserite nei principali indici e rating di sostenibilità internazionali, che misurano le performance e i progressi aziendali in base a parametri economici, sociali, etici e ambientali (www.unicreditgroup.eu).



¹ Sodali, novembre 2009.

Secondino Lamparelli,
ReviPlant
Cliente Retail – Italia

«**N**el 1999, io e i miei soci abbiamo aperto un garden center sulle colline sopra Moncalieri, in provincia di Torino. Con il nostro approccio orientato al cliente, oggi siamo tra i maggiori protagonisti del settore e un punto di riferimento per la nostra comunità locale. Grazie alla relazione e alla guida offertaci da UniCredit, abbiamo avviato un processo di espansione e siamo ancora oggi costantemente in crescita.»

**È facile con
UniCredit.**



Risultati principali 2009

- Realizzazione del progetto I Territori del Sistema Italia che si è articolato in 8 tappe dedicate agli stakeholder locali, coinvolti anche attraverso 343 interviste
- 74,1 milioni di euro in sponsorizzazioni e 27,5 milioni di euro in donazioni; definizione di un contratto quinquennale con il Teatro alla Scala a supporto delle tournée all'estero
- Creazione di UniCredit & Universities Foundation allo scopo di rafforzare il supporto fornito alla ricerca e all'università da parte del Gruppo
- Sviluppo dei progetti lanciati nel 2008 da Unidea - UniCredit Foundation, in Germania, Romania e Serbia e lancio di nuove iniziative collegate al Migrations Program in Bulgaria e Ucraina; l'accordo siglato con Grameen Bank per il lancio di un'iniziativa di microcredito in Italia

Priorità 2010

- Rafforzare il dialogo con il territorio attraverso iniziative di supporto a nuove realtà di business e allo stesso tempo all'internazionalizzazione e all'innovazione
- Estendere l'area geografica di attività di UniCredit & Universities Foundation e rafforzare la cooperazione con le università europee
- Sviluppare per le principali sponsorizzazioni la nuova metodologia di valutazione, già testata nel 2009, che comprende l'analisi di elementi qualitativi e quantitativi, il confronto con benchmark di riferimento e best practice
- Espandere il Migrations Program di Unidea - UniCredit Foundation attraverso nuovi progetti in Italia ed Europa Centro Orientale e continuare lo sviluppo del progetto Grameen Italia

“ Vogliamo essere parte responsabile all'interno delle comunità in cui operiamo e supportarne lo sviluppo: per questo abbiamo rafforzato il nostro coinvolgimento attraverso iniziative di ascolto e di dialogo. In questa cornice si collocano le attività dei Comitati Territoriali e le relazioni instaurate con le istituzioni internazionali attraverso le funzioni Regulatory Affairs e Institutional and International Affairs. Crediamo che attraverso il supporto a programmi culturali e all'educazione attraverso UniCredit & Universities Foundation sia possibile contribuire alla crescita delle comunità in cui operiamo. Inoltre grazie a Unidea - UniCredit Foundation, ci impegniamo a promuovere una cultura di moderna filantropia aziendale ed impegno civile. ”

I Comitati Territoriali italiani

Anche nel 2009, la Direzione Territorial Relations ha portato avanti progetti volti a rafforzare i legami tra il Gruppo e gli stakeholder a livello locale.

I Territori del Sistema Italia e altre iniziative importanti nel 2009

In risposta alla crisi di fiducia che le banche hanno dovuto affrontare a causa della crisi finanziaria e della conseguente recessione economica, il Gruppo ha inteso rafforzare il dialogo e consolidare il rapporto con le realtà locali promuovendo il progetto *I Territori del Sistema Italia*. Abbiamo altresì dedicato tutti gli incontri periodici dei Comitati Territoriali all'analisi di temi connessi alla crisi ed alla discussione di proposte di miglioramento delle nostre attività.

Di seguito, le altre iniziative portate avanti nel 2009:

Come gli immigrati supereranno la crisi?

Abbiamo creato il progetto *Come gli immigrati supereranno la crisi?* con lo scopo di migliorare le condizioni di vita e agevolare l'inclusione sociale delle comunità di immigrati a livello locale e alla luce degli scenari che la crisi ha generato.

A partire dalla fine del 2009, è stato intrapreso uno studio volto a valutare le attuali condizioni sociali delle comunità di immigrati. I risultati saranno presentati nel 2010 in occasione di un evento pubblico.

**Nel 2009
2,4 milioni di euro
per i programmi
dei Comitati
Territoriali**

Distretto Biomedicale

Abbiamo organizzato un *Distretto Biomedicale* costituito da 55 organismi, fra cui aziende, centri di ricerca, università, associazioni di categoria e istituzioni pubbliche nell'area compresa fra le province di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova. Il distretto mira ad agevolare l'allineamento strategico fra la ricerca e il comparto produttivo, mediante la promozione di best practice ed il supporto a imprese innovative che aspirano all'ingresso nel settore biomedico. Nel 2010, si concluderà un'ampia indagine mirata ad una migliore comprensione delle esigenze del territorio con l'obiettivo di fornire ulteriore supporto organizzativo al distretto.

Banca, Agricoltura ed Energie Rinnovabili

Il progetto *Banca, Agricoltura ed Energie Rinnovabili* è finalizzato a sostenere la costruzione di impianti a biogas destinati a soddisfare le esigenze del settore agricolo.

Nel 2009, è stato messo a punto un prototipo e sono stati avviati i lavori di costruzione di una prima centrale nella provincia di Brescia.

Nel 2010, proseguirà la fase sperimentale e i risultati verranno probabilmente presentati durante un evento pubblico.

I Territori del Sistema Italia: un'opportunità di ridefinire il ruolo della nostra banca insieme agli stakeholder

All'inizio del 2009, UniCredit Group ha iniziato a promuovere, in Italia, una serie di forum di discussione attraverso il network dei Comitati Territoriali. Il progetto *I Territori del Sistema Italia*, si è posto l'obiettivo di raccogliere informazioni utili al fine di delineare un nuovo approccio strategico ed una struttura organizzativa in grado di aumentare la soddisfazione della clientela, rafforzando il dialogo con il territorio.

Fra le altre iniziative, sono state effettuate 343 interviste con gli stakeholder locali allo scopo di comprendere la percezione della crisi economica, della situazione del sistema creditizio globale e di UniCredit Group in particolare.

Le loro risposte hanno evidenziato il desiderio di avere banche che offrano un sostegno concreto all'economia ed una comunicazione trasparente e che operino maggiori investimenti per supportare la diffusione di una migliore cultura finanziaria. Alla luce dei feedback raccolti, abbiamo cominciato a ridisegnare il nostro modello globale di servizi bancari, dando maggiore enfasi all'alta qualità dei processi, dei prodotti e delle risorse.

Sempre nel corso del 2009, si sono svolti otto incontri fra l'Amministratore Delegato del Gruppo, Alessandro Profumo, ed i rappresentanti delle principali istituzioni economiche e del territorio con l'obiettivo di ampliare il dialogo sui recenti cambiamenti intervenuti nel panorama finanziario.

Alla fine del 2009, il progetto è stato ulteriormente sviluppato grazie al lancio di *Itaca Inside*. Per ulteriori informazioni sul progetto si rimanda al capitolo Le nostre Persone.

Il Talento delle Idee

Il programma *Il Talento delle Idee* è stato lanciato nel 2009 con l'intento di supportare le iniziative dei giovani imprenditori italiani grazie ad un concorso dedicato alla selezione di innovativi progetti di business. I vincitori riceveranno supporto finanziario e organizzativo. Nell'edizione 2009¹ i talenti che hanno partecipato al concorso sono stati circa 300. Il progetto ha coinvolto UniCredit Group, il network dei Comitati Territoriali e i Giovani Imprenditori di Confindustria. Il programma sarà pienamente operativo nei primi mesi del 2010.

Circa
300 talenti
partecipanti con
idee innovative

Membri dei Comitati Territoriali per categoria professionale

Categoria professionale	Membri 2009	% 2009	Membri 2008	% 2008
Imprenditori	128	35%	123	34%
Rappresentanze*	133	36%	129	35%
Autonomie funzionali**	56	15%	59	17%
Cultura e volontariato	25	7%	27	8%
Liberi professionisti	24	7%	23	6%
Totale	366	100%	361	100%

* Es. Confindustria e altre associazioni di categoria.

** Es. Università e rappresentanti di istituzioni locali.

Cooperazione trasparente con le istituzioni internazionali

All'interno del Gruppo la funzione Institutional and International Affairs è impegnata a stabilire, mantenere e sviluppare solidi rapporti con le controparti istituzionali a livello nazionale ed internazionale.

Riteniamo che il reciproco scambio di informazioni, specie durante un periodo di crisi, contribuisca a rafforzare la legittimazione del nostro operato, tutelandone al contempo la reputazione. Pertanto, siamo costantemente impegnati a promuovere il dialogo con le istituzioni, fornendo informazioni sulle nostre iniziative e sulle performance del Gruppo.

Institutional and International Affairs comunica la nostra posizione in merito a questioni di interesse pubblico e di rilevanza per le attività del Gruppo, sia direttamente sia attraverso associazioni di settore. Nel 2009, ciò ha incluso, tra le altre, specifiche iniziative legate al tema della crisi finanziaria globale.

Principali iniziative

Nel quadro delle principali iniziative legate alla crisi, il Gruppo ha promosso un dialogo trasparente con le controparti istituzionali nei paesi in cui opera con una particolare attenzione all'Europa Centro Orientale (CEE)². A tale scopo, sono state organizzate 10 missioni del senior management per fornire rassicurazioni alle autorità competenti circa la solidità del Gruppo a fronte della crisi e per ribadire l'impegno di investitori di lungo termine in questa regione. Per ulteriori dettagli sulle iniziative di cooperazione con i paesi dell'Europa Centro Orientale, si rimanda all'appendice Collettività.

A seguito della crisi, si è sviluppato un dibattito sugli assetti futuri del quadro regolamentare internazionale per il settore finanziario. In collaborazione con Regulatory Affairs, la funzione Institutional and International Affairs ha monitorato l'evoluzione del dibattito, contribuendo a definire la posizione del Gruppo in merito ai temi di maggiore importanza emersi dalla discussione.

Inoltre, la funzione Institutional and International Affairs ha collaborato con l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) nell'ambito del progetto globale *Measuring the Progress of Societies*, che si prefigge di misurare il progresso delle società ed ha contribuito alla redazione di uno studio sul ruolo della fiducia nel progresso delle società, intitolato "How Good is Trust? Measuring Trust and its Role for the Progress of Societies". Per ulteriori dettagli si veda: www.oecd.org

La funzione Political Studies di UniCredit Group ha preso parte a numerosi seminari organizzati da think tank a livello sia nazionale - tra cui IAI Global Outlook³, ed ISPI⁴ - sia internazionale, come ECFR⁵, aventi per tema l'individuazione di risposte alla crisi finanziaria. Fra gli eventi

che hanno visto il coinvolgimento del Gruppo:

- IAI - AREL⁶ *Global Governance and Economic Growth in the World Economy After the Crisis*
- IAI: *La crisi globale e il suo ruolo nelle aree emergenti: verso una nuova interdipendenza economica*
- *Analisi della Crisi Globale*, con Tommaso Padoa Schioppa, dibattito organizzato dal Consiglio per le Relazioni fra Italia e Stati Uniti

Dialogo trasparente
per sviluppare solidi
rapporti con le
istituzioni

¹ Scadenza per la presentazione delle domande di partecipazione al concorso *Il Talento delle Idee* lanciato nel 2009: 15 Marzo 2010.

² I paesi dell'Europa Centro Orientale rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità sono: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria.

³ Global Outlook è un'iniziativa promossa dall'Istituto Affari Internazionali (IAI). Nato nel 1996, costituisce un luogo di dibattito, analisi e orientamento su tematiche di particolare rilevanza nell'ambito delle relazioni tra Italia e panorama internazionale.

⁴ Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), fondato nel 1934, è tra i più antichi e prestigiosi istituti italiani specializzati in relazioni internazionali. L'attività dell'Istituto è articolata in quattro direttrici fondamentali: attività di ricerca, pubblicazioni, formazione professionale e organizzazione di eventi.

⁵ European Council on Foreign Relations (ECFR) conduce ricerche e promuove dibattiti informati in tutta Europa con l'intento di sviluppare una politica estera fondata su valori coerenti autenticamente europei.

⁶ Agenzia di Ricerche e Legislazione (AREL), è stata fondata nel 1976 ed è costituita da membri del parlamento, studiosi, dirigenti e imprenditori. La sua attività è finalizzata all'esame dei principali temi economici e istituzionali rilevanti per lo sviluppo della società italiana.

La funzione Institutional and International Affairs si è inoltre occupata della pubblicazione di *east*, rivista bimestrale che tratta temi economici, politici e culturali con particolare attenzione alle regioni dell'Europa Centro Orientale e all'Asia. Nel 2009 la rivista ha dato ampio spazio alla crisi globale e alle sue implicazioni sul piano sociale ed economico. Si veda www.eastonline.it

Nel corso del 2009, sono stati organizzati eventi con il preciso scopo di analizzare e discutere tematiche finanziarie d'importanza cruciale nel contesto della crisi. Fra questi, ha rivestito particolare rilevanza l'*East Forum*, già *Venice Forum*, tenutosi a Roma.

East Forum: una nuova governance mondiale per una crescita sostenibile

La crisi finanziaria globale ha messo in evidenza l'assoluta necessità di configurare un nuovo sistema di governance a livello mondiale. L'*East Forum*, tenutosi a Roma il 25 giugno 2009, ha offerto opportunità di dibattito e di analisi sul tema ed ha visto la partecipazione di oltre 250 rappresentanti delle istituzioni nazionali e internazionali, esponenti del mondo accademico e imprenditoriale nonché membri della società civile. Fra gli autorevoli rappresentanti che hanno preso la parola: Lorenzo Bini Smaghi, Jean Paul Fitoussi, Giampaolo Galli, Gianni Letta, Giovanni Majnoni, Rainer Maser, Mario Monti, Alessandro Profumo, Arrigo Sadun, Hans Tietmayer, Robert Wescott, Thomas Wu. Per ulteriori informazioni si veda il sito www.forum.eastonline.it

Sviluppo di politiche pubbliche e advocacy

UniCredit Group interagisce fattivamente con le associazioni del settore bancario sia a livello nazionale sia europeo, al fine di garantire un dialogo costante con le istituzioni pubbliche.

Nel 2009 abbiamo assunto chiara posizione e intrapreso iniziative specifiche su temi chiave a supporto dei policy maker impegnati nel comprendere le radici profonde della crisi e nel mettere a punto contromisure adeguate per migliorare l'efficienza e la reattività dei sistemi finanziari.

Italia

UniCredit Group ha collaborato con il governo al fine di sviluppare misure idonee a sostenere l'economia reale, fra cui:

Il Fondo di garanzia per le PMI

Oltre alle altre iniziative, abbiamo fornito attività di supporto ai ministeri competenti mediante una serie di analisi relative al rifinanziamento del Fondo di garanzia - gestito da Medio Credito Centrale - che agevola l'accesso al credito per le piccole e medie imprese. Risultato ottenuto: all'inizio del 2009 il governo italiano ha deciso di rifinanziare il fondo.

Erogazione di prestiti alle PMI da parte della pubblica amministrazione

Abbiamo inoltre suggerito di prolungare per altri 12 mesi il programma che ha erogato prestiti al settore privato da parte della pubblica amministrazione, al fine di garantire l'accesso delle piccole e medie imprese ad adeguate risorse finanziarie. Risultato ottenuto: a fine 2009, il governo italiano ha approvato l'estensione del programma.

Europa

A livello europeo il Gruppo ha risposto alle consultazioni promosse dalla Commissione Europea. Fra le altre azioni intraprese vi sono:

Normativa riguardante le agenzie di rating

Abbiamo espresso le nostre perplessità riguardo al testo della proposta che avrebbe reso possibile l'annullamento completo dei rating in caso di conflitto di interesse. Ulteriori riserve sono state avanzate in merito all'ambito di applicazione della normativa proposta e alle modalità con le quali sarebbe stata applicata ai rating assegnati da agenzie operanti al di fuori dell'UE. La maggior parte delle nostre osservazioni sono state tenute in considerazione nella redazione definitiva della normativa, che è stata quindi adottata come legislazione ufficiale europea in materia.

Azione collettiva

Abbiamo espresso parere favorevole alle proposte avanzate dalla Commissione Europea nel libro verde sull'azione collettiva, precisando altresì che, nell'ambito delle azioni collettive dei consumatori l'Unione Europea dovrebbe assumere il compito di emanare linee guida generali mediante accordi non vincolanti. Fra le opzioni individuate dalla Commissione, abbiamo espresso parere favorevole per la terza, che intende incoraggiare l'adozione di meccanismi alternativi per la composizione delle controversie da parte degli Stati membri.

Revisione della Direttiva Prospetti

Il Gruppo ha accolto con favore l'opportunità di rispondere alla proposta della Commissione Europea e ha incoraggiato la proposta di portare avanti il processo di armonizzazione delle regole che disciplinano gli strumenti finanziari e la trasparenza dei prospetti.

Studio sui gruppi bancari cross-border

I gruppi bancari cross-border rivestono un ruolo cruciale ai fini dell'integrazione finanziaria a livello internazionale di attività diverse dalla negoziazione di strumenti finanziari, ad esempio, il Retail Banking. Ciò può essere conseguito esclusivamente tramite il buon funzionamento del relativo mercato interno di capitali. Il Gruppo ha inoltre sottolineato l'importanza dell'adozione di una nuova normativa per i gruppi bancari multinazionali che definisca i poteri e le responsabilità spettanti alla Capogruppo.

Nel quadro globale di partecipazione ai dibattiti pubblici da parte del Gruppo, non si sono evidenziate differenze significative tra le posizioni sostenute e le politiche dichiarate nel 2009.

Sostegno alle università e alla ricerca in campo economico

Cerchiamo costantemente di sviluppare opportunità di cooperazione con il mondo accademico e della ricerca. A tale scopo, è stata costituita nel 2009 UniCredit & Universities Foundation, cui si sono affiancate ulteriori iniziative a sostegno di studenti e ricercatori di talento promosse a livello internazionale da tutte le società del Gruppo.

UniCredit & Universities Foundation

Istituita nel 2009 da UniCredit Group, la UniCredit & Universities Foundation ha come obiettivo la promozione e la gestione di attività di carattere accademico in campo economico e finanziario.

In particolare, la Fondazione persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere studi e iniziative volte ad approfondire le conoscenze negli ambiti accademici della finanza, dell'economia della giurisprudenza e delle scienze sociali
- assegnare una o più borse di studio ogni anno
- assegnare premi per tesi di laurea o pubblicazioni scientifiche di particolare interesse in area finanziaria, economica, giuridica e sociale
- proporre e sostenere iniziative accademiche

Investimenti di
UniCredit & Universities
Foundation nel 2009:
840.000 euro

In linea con l'obiettivo di ampliare il raggio d'azione e rafforzare l'impegno in ambito universitario, UniCredit & Universities Foundation ha lanciato diverse nuove iniziative nel 2009, investendo complessivamente circa 840.000 euro. Le iniziative includono due nuove borse di studio ed una borsa di ricerca che si aggiungono alle due annuali borse di studio intitolate a Giovanna Crivelli. Nel 2009, UniCredit & Universities Foundation ha promosso fra le altre le seguenti iniziative:

- le *Borse di Studio Giovanna Crivelli*, giunte alla loro ottava edizione, sono destinate a giovani di qualunque nazionalità, laureati presso università italiane in discipline economiche, bancarie o finanziarie che intendano approfondire gli studi all'estero con un dottorato di ricerca. Quest'anno sono pervenute 39 candidature
- la *Borsa di Studio Ugo Foscolo Europe*, istituita a partire dal 2009, è destinata a studenti di qualunque nazionalità che abbiano conseguito una laurea in discipline economiche, bancarie o finanziarie presso

una qualsiasi università europea di appartenenza al perimetro geografico del Gruppo. I candidati potranno frequentare un dottorato di ricerca in Europa, ivi compresi i territori in cui UniCredit Group non è presente, ad eccezione del loro paese di residenza. Quest'anno sono pervenute 29 candidature

- la prima edizione della *Borsa di Studio Leopold Gratz*⁷, è riservata a cittadini austriaci laureati presso una qualunque università del paese che desiderino frequentare un dottorato di ricerca presso un ateneo austriaco. La borsa di studio è finanziata dalla Leopold Gratz Foundation ed è gestita in collaborazione con la UniCredit & Universities Foundation
- la *Borsa di Ricerca Ugo Foscolo Europe*, quest'anno alla sua prima edizione, è diretta a giovani ricercatori di talento che abbiano conseguito un dottorato di ricerca in discipline economiche o finanziarie e che, impegnati in attività di insegnamento e ricerca all'estero, desiderino continuare le proprie attività in uno dei paesi in cui UniCredit Group è presente, ivi compreso il loro paese di nascita. Quest'anno sono pervenute 34 candidature

**UniCredit & Universities
Foundation 2009: due nuove
borse di studio e una borsa
di ricerca a sostegno di
giovani talenti**

Per ulteriori dettagli sulle borse di studio e di ricerca, si rimanda all'appendice Collettività.

Sempre nel 2009, UniCredit & Universities Foundation ha bandito un nuovo concorso a sostegno della ricerca applicata. Il premio *UniCredit & Universities Best Paper Award* viene conferito ai due migliori contributi di ricerca scientifica in discipline finanziarie, economiche, legali, politiche e sociali. Questi lavori devono necessariamente essere stati fatti da dipendenti del Gruppo e il loro contenuto deve essere di rilevante interesse per le attività del Gruppo. Quest'anno abbiamo ricevuto 51 candidature di cui il 50% circa provengono da paesi dell'Europa Centro Orientale⁸.

Nel 2009, la Fondazione ha collaborato con la Facoltà di Economia dell'Università di Trieste al cofinanziamento di due corsi di laurea triennale interamente tenuti in lingua inglese. *The Economics and Management of Innovation* e *The Economics of Financial and Insurance Markets* sono percorsi accademici diretti a studenti italiani e stranieri, provenienti in particolare dall'Europa Centrale e Orientale.

UniCredit & Universities Foundation ha inoltre sostenuto l'iniziativa *BEST (Bologna Experience for Superior Talents)* promossa dalla Alma Graduate School dell'Università di Bologna. *BEST* è un programma estivo interdisciplinare per neolaureati con forte orientamento internazionale.

⁷ Il termine per la presentazione delle domande di partecipazione alla borsa di studio Leopold Gratz 2009 è il 31 Marzo 2010.

⁸ Le candidature sono pervenute dai seguenti paesi: Italia (22), Russia (7), Ucraina (4), Germania (3), Austria (1), Romania (4), Repubblica Ceca (3), Slovacchia (2), Kazakistan (1), Estonia (1), Altri (3).

Per il 2010 le priorità della Fondazione sono: estendere l'area geografica in cui opera, incentivare la collaborazione con le altre società del Gruppo a sostegno del mondo accademico e sviluppare una rete di scambio con le più importanti università europee. Pertanto le borse di studio e di ricerca erogate nel 2009 verranno riproposte nel 2010 insieme allo sviluppo di altre nuove iniziative.

Master ad hoc in discipline bancarie ed altre iniziative

Oltre alle iniziative gestite da UniCredit & Universities Foundation abbiamo continuato a sostenere due programmi di master esclusivi che prevedono anche un periodo di tirocinio di tre mesi presso UniCredit Group:

- il corso *UniCredit MBA – Retail in the Banking and Financial Industry* fornisce le conoscenze di base necessarie ad intraprendere una carriera manageriale in ambito Retail Banking e finanza. Il programma è stato lanciato nel 2008 in collaborazione con Alma Graduate School dell'Università di Bologna. Nel 2009 hanno partecipato 21 studenti provenienti da 13 nazioni usufruendo di borse di studio sia parziali che totali
- il corso *New Europe Master's in Banking and Entrepreneurship* testimonia il nostro impegno nel valorizzare i migliori talenti dall'Europa Centro Orientale. Inizialmente istituito da UniCredit Group insieme alla Fondazione Cassamarca, questo master consente di conoscere approfonditamente il sistema bancario europeo e i molteplici rapporti che intercorrono tra le banche e il mondo imprenditoriale. Per l'anno accademico 2009-2010, sono iscritti 27 studenti provenienti da 15 paesi dell'Europa Centro Orientale

Oltre alle iniziative già presentate, il Gruppo sostiene l'istruzione universitaria e la formazione avanzata mediante diversi programmi di borse di studio attivati presso varie università: a Trento, una borsa di studio relativa a un progetto sull'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa nell'ambito di un programma della durata di sei anni; a Bologna, una borsa di studio in economia; a Castellanza, due borse di studio per il master in diritto delle biotecnologie; a L'Aquila, una borsa di studio per la ricerca in campo medico; in Russia, tre borse di studio in economia; a Vienna, una borsa di studio in belle arti.

Il Gruppo finanzia altresì alcune cattedre universitarie: cinque docenze presso la LUISS di Roma, una a Vienna e una in matematica finanziaria presso il Politecnico di Monaco.

Sponsorizzazioni e donazioni

In linea con la propria missione e i suoi valori UniCredit Group vanta una lunga tradizione di sostegno allo sviluppo delle comunità locali in cui opera.

Nel 2009 abbiamo contribuito con circa 101,6 milioni di euro a sostegno delle comunità: 74,1 milioni di euro in sponsorizzazioni e 27,5 milioni di euro in donazioni⁹.

**Nel 2009
74,1 milioni di euro
in sponsorizzazioni e
27,5 milioni di euro
in donazioni**

Lo sviluppo di un approccio di Gruppo per la gestione di sponsorizzazioni e donazioni

Conduciamo un attento processo di analisi con l'obiettivo di garantire che le sponsorizzazioni e le donazioni di UniCredit Group siano rispondenti alla nostra mission e ai nostri valori aziendali. Una selezione mirata delle iniziative ed un forte coordinamento ci permettono di attivare sinergie che contribuiscano a una gestione efficace delle risorse disponibili.

In questo ambito, il nostro processo decisionale ha tenuto conto di un'approfondita valutazione condotta sui principali progetti di sponsorizzazione del Gruppo la cui efficacia è stata verificata con una metodologia che coniuga elementi di carattere qualitativo e quantitativo. Lo stesso metodo può essere applicato per valutare le iniziative proposte, consentendo così di sviluppare criteri di riferimento e best practice che possano essere applicati a livello di Gruppo. Nel 2010, questa metodologia di valutazione potrebbe essere estesa alle più importanti sponsorizzazioni. Questa valutazione inoltre ci aiuterà a definire le linee guida strategiche per la selezione dei progetti di sponsorizzazione e donazione anche nel futuro. Da un lato i principali obiettivi delle sponsorizzazioni portate avanti nel 2009 sono stati:

- preferenza per progetti di alta qualità che promuovano la creazione di partnership a lungo termine con istituzioni di alto livello
- volontà di distribuzione uniforme dei contributi nelle diverse categorie
- desiderio di ampliare il bacino di utenza che beneficia delle nostre iniziative

Parallelamente, i principali fattori considerati nel processo di valutazione delle donazioni proposte sono stati:

- serietà e affidabilità dei proponenti
- coerenza del progetto con le priorità e i valori del Gruppo
- potenziale impatto del progetto sulla collettività

⁹ La cifra di 27,5 milioni di euro comprende circa 17,5 milioni di euro per donazioni erogate dalle società del Gruppo e circa 10 milioni di euro per riserve stanziare a fondi di beneficenza.

Focus su arte e cultura

UniCredit Group considera la cultura un elemento di fondamentale importanza a sostegno di uno sviluppo economico e sociale sostenibile. Pertanto, le iniziative intraprese in questo ambito sono in linea con un approccio coerente finalizzato al raggiungimento di quattro obiettivi di fondo:

- costruzione di una rete di partnership culturali
- coinvolgimento dei dipendenti
- supporto ai giovani talenti
- salvaguardia del nostro patrimonio culturale comune

Tali obiettivi sono declinati su tre aree di attività a favore dei nostri stakeholder:

- sviluppo di relazioni
- sostegno alla collettività per lo sviluppo del suo potenziale
- creazione di valore a lungo termine

Sviluppo di relazioni

Le nostre iniziative culturali spaziano dalle arti figurative alla musica, dal teatro alla letteratura e sono il risultato di un impegno costante nei confronti dei nostri stakeholder e delle comunità in cui operiamo.

UniCredit Group collabora con istituzioni, musei, teatri, festival ed enti governativi a livello locale e nazionale. Sostenendo iniziative e istituzioni culturali che rivestono importanza per le comunità locali, o che hanno un ruolo di prestigio sulla scena internazionale, rafforziamo la nostra rete di partnership culturali in tutta Europa. Il Gruppo intende partecipare attivamente all'interno del sistema culturale, fornendo non soltanto sostegno finanziario, ma anche l'accesso a competenze tecniche e capacità organizzative. La strategia aziendale predilige progetti a lungo termine rispetto ad iniziative isolate. Per ulteriori informazioni sui nostri partner in ambito culturale, visitare il sito www.unicreditgroup.eu, sezione Cultura.

Nel 2009 abbiamo concretizzato una serie di nuovi e importanti progetti, a partire dall'inaugurazione del *Pavilion UniCredit* a Bucarest, uno spazio indipendente dedicato alle arti figurative e allo spettacolo. Allestito in una ex filiale della UniCredit Tiriac Bank, il centro ospita due realtà: il Contemporary Art Archive e il Pavilion Resource Room. Inoltre, organizza tre/quattro mostre all'anno, propone eventi speciali e offre un programma educativo denominato *Free Academy*. Il centro è gestito da un team di curatori professionisti, nato dalla collaborazione della stessa UniCredit Tiriac Bank con la Biennale di Bucarest.

In Italia, abbiamo inaugurato *Spazio Trento*, un centro culturale polifunzionale all'interno degli storici uffici del Gruppo nel capoluogo trentino. Lo Spazio nasce con lo scopo di ospitare conferenze, presentazioni, percorsi espositivi, eventi musicali e incontri tematici, proponendosi come un luogo di dialogo all'interno della città.

In ambito musicale, nell'ottobre del 2009 si è tenuto un esclusivo concerto eseguito dall'Orchestra Filarmonica della Scala nel

prestigioso contesto del Teatro Massimo di Palermo, con il sostegno di UniCredit Group.

Fra le altre iniziative di rilievo promosse nel campo della musica, si annoverano le due prove aperte presso il Teatro alla Scala, in collaborazione con la Filarmonica della Scala. Questi eventi consentono ad un vasto pubblico eterogeneo, composto di dipendenti, giovani e clienti della banca, di accedere a un'esperienza musicale di altissimo profilo. Per il 2010 è stato definito un programma di cinque prove aperte con la Filarmonica della Scala.

UniCredit Group è il nuovo main partner del Teatro alla Scala per le tournée all'estero

Nel 2009, il Gruppo ha siglato un accordo quinquennale con il Teatro alla Scala a sostegno del suo programma di tournée all'estero. Questa partnership completa il profilo internazionale del Gruppo e si propone di rafforzare l'impegno di UniCredit per la promozione del linguaggio universale della musica. Siamo pertanto molto fieri di sostenere il Teatro alla Scala, un simbolo dell'eccellenza musicale in tutto il mondo.

Nel 2009, UniCredit Group ha accompagnato una lunga serie di esibizioni della Scala in occasione delle sue tournée in Israele, Giappone, Danimarca e Francia.

Sostegno alla collettività per lo sviluppo del suo potenziale

Supportiamo il potenziale delle comunità locali, promuovendo lo sviluppo dei giovani talenti, coinvolgendo i nostri dipendenti e le persone con disabilità nell'esperienza dell'arte.

Le nostre iniziative sono tese a coniugare l'inestimabile beneficio dell'arte e della cultura con il potenziale innovativo dei giovani talenti. A tale scopo, ci avvaliamo della nostra rete internazionale per incentivare la creatività mediante programmi di formazione

UniCredit Art Day 2009

Nel mese di ottobre 2009, si è tenuta la quarta edizione di *UniCredit Art Day*, l'evento annuale che consente ai dipendenti del Gruppo e alle loro famiglie di visitare gratuitamente centri d'arte in tutta Europa. È stato un momento di coesione per l'intero Gruppo, che ha visto la partecipazione di oltre 8.000 dipendenti in 16 paesi europei: Austria, Bulgaria, Croazia, Estonia, Germania, Italia, Lettonia, Lituania, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Turchia. Un totale di 116 istituzioni artistiche sono state visitate dai nostri colleghi. Con un aumento delle adesioni pari al 60% e ben 58 nuove istituzioni artistiche coinvolte nell'iniziativa rispetto all'edizione 2008, l'evento ha riscosso uno straordinario successo.

Visite guidate, workshop educativi per bambini e incontri hanno consentito ai nostri colleghi e alle loro famiglie di fare un'esperienza che valorizza la condivisione, l'approfondimento, le interrelazioni e l'arricchimento culturale.

In occasione dell'*UniCredit Art Day 2009*, l'Associazione Musei d'Arte Contemporanea Italiani (AMACI), uno dei nostri partner, ha offerto la possibilità ai nostri colleghi in Italia di contribuire al progresso della ricerca scientifica con una donazione all'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro (AIRC). Il sostegno di UniCredit Group alla ricerca sul cancro è testimoniato dalla stretta collaborazione instaurata con l'AIRC fin dal 2001.

e produzione artistica. Inoltre, sosteniamo con piena convinzione l'emergere di nuove personalità nel campo delle arti visive, della musica, del teatro e della letteratura, sia finanziando la ricerca in campo artistico e accademico che favorendo le interazioni con musei, orchestre, istituzioni, critici e giornalisti.

In Italia, nel 2009 abbiamo concluso il programma triennale *Focus on Italian Contemporary Art*, sviluppato in collaborazione con il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) dal 2007. Il progetto ha favorito la produzione di pezzi originali da parte di nuovi artisti italiani, promuovendone altresì l'affermazione nel circuito espositivo principale.

In Germania, HVB¹⁰ promuove numerose iniziative destinate a giovani musicisti. Mediante il progetto in corso *Jugend Kulturell*, un concorso a livello nazionale per giovani promesse di talento, la banca organizza esibizioni in tutto il paese, tra cui il concerto finale presso la sede centrale del Gruppo a Monaco.

Nel 2009, Bank Austria, insieme a Jeunesse, la più importante società austriaca organizzatrice di concerti classici, ha vinto il prestigioso Maecenas Award per il progetto *Bank Austria Artist of the Year* che ha fornito un notevole sostegno ai giovani musicisti in ascesa.

Il Gruppo sostiene altresì eventi, pubblicazioni e progetti editoriali legati al mondo della letteratura e dei premi letterari. Fra questi il programma internazionale per giovani scrittori *Bank Austria Literaris* è un premio annuale a sostegno della creatività letteraria in Europa orientale e sud-orientale.

Analogamente, il concorso *UniCredit Group Literary Debut Competition*, istituito nel 2008 da UniCredit Tiriac Bank in Romania, intende offrire agli autori una piattaforma riconosciuta per attrarre una vasta platea di lettori.

Nel 2009, abbiamo investito per il quinto anno consecutivo in *Acrobazie*, un progetto che vuole dare visibilità a punti di vista inusuali in cui l'arte funziona come elemento di integrazione sociale. L'iniziativa fa parte di una serie di partnership che mirano ad ampliare la nostra prospettiva artistica per includere realtà marginali e promuovere i rapporti fra i settori della cultura e della società.

Acrobazie è stato concepito per alimentare il potenziale artistico dei pazienti che lavorano nell'Atelier di pittura Adriano e Michele, ospitato presso l'Ospedale psichiatrico Fatebenefratelli di San Colombano al Lambro. Ogni anno, una selezione delle opere realizzate dagli artisti dell'Atelier vengono incluse nella collezione del Gruppo. Le immagini della produzione artistica frutto dell'edizione 2008 di *Acrobazie* appaiono sui biglietti di auguri 2009 di UniCredit Group.

Creazione di valore a lungo termine

Il nostro bagaglio culturale, nel quale confluiscono le tradizioni storiche e artistiche di numerosi paesi si riflette nella *Collezione d'arte di UniCredit Group*, una delle più significative collezioni aziendali in Europa. La collezione testimonia il nostro impegno a valorizzare la diversità culturale dei territori dove il Gruppo è presente e la volontà di promuovere valori condivisi a lungo termine.

È concepita come un museo che abbraccia tutta l'Europa e che può essere visitato facendo tappa in molte delle nostre sedi principali e in altrettante gallerie aperte al pubblico. Le opere della collezione, che conta oltre 60.000 pezzi, vengono frequentemente immesse nel circuito espositivo e rese accessibili al pubblico. Ogni anno vengono concesse in prestito più di mille opere.

Nel 2009, parte della collezione è stata esposta in una mostra itinerante dal titolo *PastPresentFuture – Highlights from the UniCredit Group Collection*, che è stata

inaugurata nel mese di ottobre presso lo storico Bank Austria Kunstforum di Vienna. Curata dal Presidente del Comitato Scientifico UniCredit & Art, Walter Guadagnini, l'esposizione abbraccia quattro secoli di storia dell'arte europea e propone un dialogo tra epoche e linguaggi artistici diversi.

**PastPresentFuture
a Vienna: oltre
10.000 visitatori**

Dopo il successo riscosso a Vienna, con oltre 10.000 visitatori accolti, la mostra nel 2010 farà tappa a Verona e ad Istanbul. È inoltre possibile visionare il museo virtuale delle opere all'indirizzo www.artcollection.unicreditgroup.eu

Altre importanti iniziative artistiche e culturali sono state promosse in altri paesi del Gruppo:

- in Germania, HVB ha sviluppato una stretta partnership con il Bavarian State Opera che include la partecipazione ad una serie storica di performance estive, the Munich Opera Festival. Il più importante risultato di questa collaborazione è *HVB Festival Night*, che è uno degli eventi estivi più importanti a Monaco, con oltre 15.000 partecipanti ogni anno
- in Croazia, Zagrebačka banka, in partnership con la Galleria Klovičevi dvori a Zagabria, sostiene progetti espositivi di importanza internazionale come *Slavonija, Baranja i Srijem – the Wellspring of European Civilization*. Nel 2009, la banca ha partecipato al lancio della retrospettiva sui grandi maestri dell'espressionismo tedesco
- nel 2009, Zao UniCredit Bank è stata partner ufficiale della *Biennale di Arte Contemporanea di Mosca*. Nato nel 2003, questo evento si è affermato come una delle più importanti e significative iniziative culturali rappresentativa delle attuali forme di espressione artistica

¹⁰ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Altre sponsorizzazioni e donazioni

Oltre a sostenere iniziative in campo culturale, le sponsorizzazioni e le donazioni di UniCredit Group si focalizzano su tematiche di carattere ambientale e sociale, in particolare nel campo della salute e dell'educazione.

Ambiente

In vista dell'Expo 2015 che si terrà a Milano, UniCredit Group si è unito ad altri sponsor per sostenere la città nell'organizzazione di due concorsi riguardanti il tema della biodiversità e quello della cooperazione e dello sviluppo internazionale. La salvaguardia del nostro ecosistema e lo sviluppo sociale ed economico delle comunità di immigrati sono i principali temi su cui vertono i progetti che verranno finanziati.

Società e salute

Nel 2009, abbiamo intrapreso numerose iniziative di carattere sociale e sulla prevenzione della salute. Una delle più importanti è stata lanciata a seguito del terremoto in Abruzzo. I nostri interventi hanno avuto come

obiettivo l'assistenza della popolazione colpita e i primi beneficiari degli interventi sono stati proprio i nostri colleghi e le loro famiglie. Il supporto si è concretizzato nella creazione di un'unità di crisi che ha garantito assistenza e sostegno mediante l'istituzione di un numero verde attivo 24 ore su 24, la fornitura di 39 camper attrezzati con equipaggiamenti di base per offrire riparo e servizi di supporto psicologico sul luogo.

Terremoto in
Abruzzo:
4 milioni di euro
donati da clienti
e colleghi

Un progetto di raccolta fondi a favore delle comunità colpite dal sisma ha visto la partecipazione di clienti e dipendenti del Gruppo. I fondi raccolti, circa 4 milioni di euro, sono stati versati al Dipartimento della Protezione Civile per finanziare la costruzione di 40 unità abitative a Bazzano, nel comune de L'Aquila.

Nell'intento di contribuire a rianimare la vita culturale nel capoluogo abruzzese, abbiamo inoltre programmato la ristrutturazione di un edificio di grande rilevanza storica.

Altre importanti iniziative realizzate nel 2009 per la salute e per l'inclusione sociale sono state:

- una serie di altre iniziative dedicate a sostenere i bambini che vivono in contesti economicamente svantaggiati. Ne sono un esempio il programma educativo gestito in Italia dall'associazione Children in Crisis e il progetto *Take Care of Me* in Bulgaria, sviluppato in partnership con l'UNICEF, che si prefigge di prestare assistenza a bambini senz'atetto e di sostenere le famiglie
- il sostegno alla ricerca ed alla formazione in campo medico e chirurgico presso la fondazione AIMS Academy (Advanced International Mini-invasive Surgery) dell'ospedale Niguarda di Milano

- la lunga collaborazione stabilita dal Gruppo con l'AIRC che finanzia borse di studio in materia e sostiene lo sviluppo di tecnologie mediche d'avanguardia. Il programma *My First AIRC Grant* consente a un gruppo di 11 giovani ricercatori di studiare presso centri di ricerca di eccellenza

Sport

Nel 2009, abbiamo rinnovato il nostro impegno nei confronti del mondo sportivo, mediante iniziative come il torneo di tennis *UniCredit Czech Open* a Prostějov, il *Bank Austria Tennis Trophy* a Vienna, il torneo di golf femminile *HVB Ladies' German Open* e una lunga serie iniziative calcistiche e maratone fra cui spiccano, in Italia, gli appuntamenti di Bologna, Torino, Palermo e Messina.

Il progetto più prestigioso dell'anno è senza dubbio la serie eccezionale di eventi legati alla sponsorizzazione della *UEFA Champions League*.

Il Trophy Tour della UEFA Champions League

In qualità di official sponsor della UEFA Champions League, UniCredit Group ha sponsorizzato il *Trophy Tour* che ha portato il trofeo in varie città. L'iniziativa ha offerto ai nostri dipendenti e clienti nonché ai tifosi di calcio e a tutto il vasto pubblico l'opportunità di entrare nell'entusiasmante universo europeo della più importante competizione al mondo fra squadre di calcio.

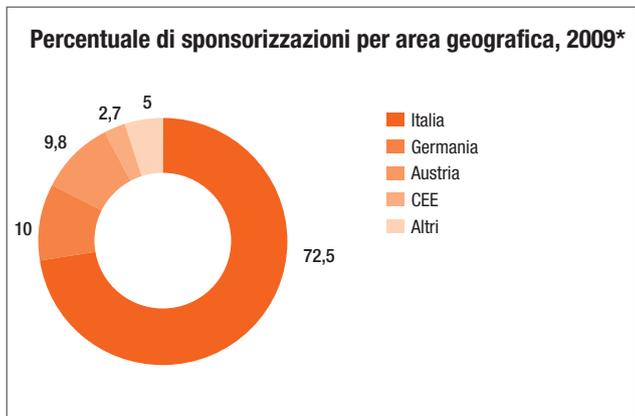
Il tour ha toccato cinque paesi, partendo da Milano e facendo tappa in altre città in Croazia, Romania, Ungheria e Bulgaria. Nel cuore di ogni città del tour è stato allestito il *Trophy Tour Village*, dove i visitatori hanno potuto ammirare la coppa e un'esposizione di cimeli storici della UEFA Champions League.

Il successo è stato eccezionale: quasi 100.000 persone hanno partecipato all'evento che ha toccato 15 città europee coprendo un percorso di ben 4.000 chilometri.

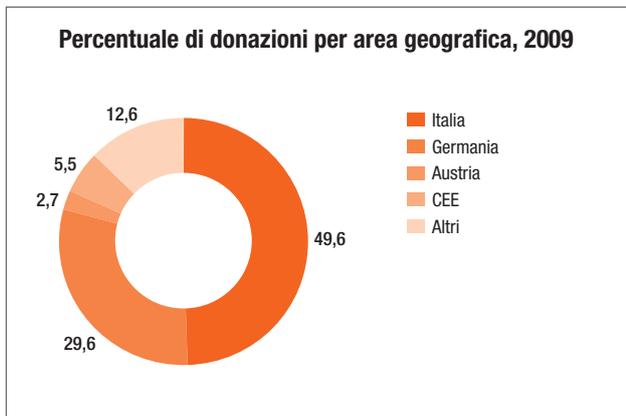
Nel 2010, UniCredit Group in collaborazione con le comunità locali dei paesi in cui operiamo, lancerà una serie di iniziative aperte al pubblico che faranno della UEFA Champions League una preziosa opportunità di coinvolgimento dei nostri stakeholder.

Per ulteriori informazioni sulla sponsorizzazione ed il tour si veda www.unicredit.eu/champions

Sponsorizzazioni e Donazioni del Gruppo per l'anno 2009



* Il dato per Italia include per il 56% gli importi relativi alla sponsorizzazione UEFA Champions League che coinvolge tutto il Gruppo.



Unidea - UniCredit Foundation

Nata nel 2003, Unidea – UniCredit Foundation realizza progetti di sviluppo sia nei paesi in cui UniCredit Group è presente sia in altri paesi, in particolare in Africa Sub-Sahariana.

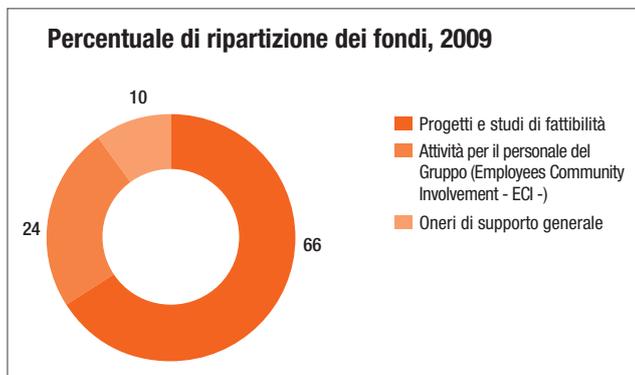
La Fondazione, che è interamente finanziata da UniCredit Group, promuove una cultura di moderna filantropia aziendale, impegno civile, cooperazione e volontariato. È impegnata nell'approfondimento dei temi dell'economia sociale e, più in generale, della relazione tra mondo for profit e mondo non profit.

Unidea sostiene iniziative di sviluppo economico e sociale, incentivando allo stesso tempo il coinvolgimento dei dipendenti attraverso programmi specifici riconducibili al modello di Employee Community Involvement. La Fondazione si propone infatti quale ponte di collegamento fra i dipendenti del Gruppo, che intendono indirizzare le proprie energie e competenze verso il volontariato e le comunità di riferimento.

I progetti e i partner di Unidea vengono selezionati mediante tecniche consolidate di valutazione, monitoraggio e verifica, fra cui:

- individuazione delle organizzazioni partner sulla base della loro esperienza e reputazione
- partecipazione attiva alla fase di progettazione delle iniziative al fine di garantirne l'efficacia e la conformità con le linee guida di Unidea
- monitoraggio costante dei progetti in corso
- valutazione dell'impatto generato dal progetto e adozione di correttivi laddove necessario

Anche nel 2009, Unidea ha affrontato varie sfide, originate dai diversi contesti nazionali. A fronte di tale complessità, la Fondazione ha effettuato, durante la fase di indagine e selezione, valutazioni approfondite sulle associazioni non profit, verificandone in particolare le capacità e l'esperienza.



Progetti 2009

Nel 2009, Unidea – UniCredit Foundation:

- ha proseguito lo sviluppo del *Migrations Program*
- ha rinnovato il suo impegno in Africa, in Benin e Burkina Faso
- ha curato l'avanzamento dello studio di fattibilità del progetto *Grameen Italia*

Il Migrations Program

Il *Migrations Program* interessa i 22 paesi in cui è presente UniCredit Group, con l'intento di affrontare le problematiche legate ai processi migratori all'interno di questa vasta area geografica.

Tra le attività del 2009:

- le iniziative avviate nel 2008 in Germania, Romania e Serbia hanno proseguito il loro corso, mentre nuovi progetti di sviluppo sono partiti in Bulgaria e Ucraina
- sono state lanciate nuove iniziative rivolte ai dipendenti del Gruppo, fra cui un sito web dedicato al programma *A Story for History*

La Fondazione si prefigge per il 2010 di espandere e potenziare ulteriormente il *Migrations Program* attivando nuovi progetti in Italia e nei paesi dell'Europa Centrale e Orientale.

Migrations – Ucraina

Il progetto, che coinvolge l'Ucraina occidentale e la regione Lombardia in Italia, sostiene la genitorialità transnazionale e la reintegrazione socio-economica dei migranti che fanno ritorno al proprio paese.

L'obiettivo è quello di aiutare le famiglie ucraine a gestire il fenomeno del cosiddetto care drain (o deficit di cure) causato dall'emigrazione.

Sono coinvolte quattro istituzioni: Zaporuka, Ukrainian National Charitable Fund, Soletterre Strategie di Pace Onlus, Soyuz Ukrainok, Ukrainian Women's Union, Western Ukrainian Center Women's Perspectives. Il progetto intende altresì aiutare i migranti ucraini in Italia a preservare le proprie competenze, agevolando al contempo la reintegrazione socio-economica di coloro che fanno ritorno in Ucraina.

Ci si attende che i benefici del progetto raggiungano un ampio bacino di destinatari, tra cui 200 migranti ucraini in Lombardia e, nella regione di Leopoli, 300 famiglie di emigrati nonché i migranti di ritorno.

La fase iniziale prevede due specifiche aree di intervento, la prima delle quali è incentrata sull'erogazione di sostegno psicologico, sociale e legale a chi desidera emigrare dall'Ucraina, agli immigrati in Italia e alle famiglie che sono rimaste in patria, con particolare attenzione ai minori. Il progetto include le seguenti attività:

- creazione di un ufficio informativo a Leopoli e a Milano
- assistenza nella gestione degli aspetti legali (ad esempio, ottenimento del visto e del permesso di soggiorno)
- sostegno e assistenza agli immigrati durante il processo di integrazione nel nuovo contesto sociale e lavorativo
- assistenza psicologica per i migranti e i loro figli nell'intento di aiutarli a gestire le difficoltà causate dalla separazione
- attività di mediazione in ambito familiare e supporto alla comunicazione tra familiari lontani mediante Skype

La seconda area d'intervento prevede la valutazione delle capacità professionali dei migranti al fine di preservarne le competenze e garantire così ai migranti di ritorno che hanno avuto esperienze di lavoro in Italia e ai loro familiari rimasti in Ucraina opportunità di reintegrazione socio-economica. Fra i servizi offerti vi sono:

- sostegno all'integrazione nel mercato del lavoro italiano
- formazione all'auto-impiego e al micro-business (o social business) per 40 donne migranti selezionate fra i beneficiari dei servizi erogati a Milano, delle quali 4 riceveranno sostegno finanziario
- formazione imprenditoriale e corsi di orientamento da tenersi a Leopoli per i familiari degli emigrati e per i migranti di ritorno

Migrations – Bulgaria

Il progetto *Home Care Center*, in collaborazione con la Croce Rossa Bulgara, si prefigge di contrastare gli effetti negativi che le migrazioni producono sui cittadini anziani ultrasessantacinquenni che restano privi del sostegno dei familiari emigrati, mediante l'erogazione di servizi di assistenza sociale e sanitaria presso le loro abitazioni.

Il progetto, attualmente in fase iniziale di sviluppo, interessa le regioni di Dobrich e Smolyan, dove saranno selezionati 100 anziani, alcuni dei quali disabili e/o non autosufficienti, come destinatari di servizi sanitari aggiuntivi. Le comunità locali trarranno ulteriore beneficio dal progetto grazie all'assunzione di 14 persone che lavoreranno come infermieri e collaboratori domestici.

I servizi di assistenza infermieristica e sanitaria a domicilio previsti dal progetto saranno erogati mediante:

- due Home Care Center regionali, uno a Dobrich e l'altro a Smolyan
- la selezione e la formazione del personale addetto ai centri, ognuno dei quali disporrà di due infermieri e cinque assistenti domiciliari che usufruiranno di 100 ore di formazione presso la Croce Rossa sui temi dell'assistenza sanitaria a domicilio
- l'individuazione dei beneficiari del progetto in collaborazione con le agenzie locali di assistenza sociale e i medici di base
- l'erogazione dei servizi di assistenza con visite a domicilio effettuate dagli infermieri, che saranno responsabili delle cure mediche, e dagli assistenti domiciliari, che si occuperanno invece della cura della persona in generale nonché di aspetti amministrativi
- la formazione di circa 20 volontari in ciascuna regione, selezionati nell'ambito di ONG locali, associazioni giovanili della Croce Rossa Bulgara e altri beneficiari del progetto
- l'incentivazione di una maggiore consapevolezza presso le istituzioni nazionali e locali al fine di valorizzare l'assistenza domiciliare nei piani sanitari comunali e/o nazionali

Migrations – Germania

Il progetto *Colorful Teams Kick Well*, lanciato nel 2008 in collaborazione con l'associazione Buntkicktgut, è stato rinnovato per altri 2 anni. Concepito per contrastare l'esclusione sociale dei bambini immigrati, rifugiati o richiedenti asilo, consiste in uno scambio interculturale che ha come elemento centrale la pratica del calcio di strada. Nello specifico, il programma si prefigge di:

- coinvolgere bambini e adolescenti che risiedono a Monaco
- formare mediatori culturali per coadiuvare le attività e organizzare tornei di calcio fra squadre composte da bambini tedeschi, naturalizzati, immigrati e rifugiati
- incoraggiare attività che abbiano un impatto positivo sulle comunità locali mediante il dialogo interculturale, l'integrazione sociale e la prevenzione della devianza giovanile

La Fondazione riconferma il suo impegno in questo progetto anche per il 2010.

Italia

Nel 2009 in Italia, Unidea – UniCredit Foundation:

- ha dedicato particolare attenzione al tema del microcredito in virtù della sua partecipazione allo studio di fattibilità finalizzato al progetto *Grameen Italia*
- ha rinnovato il sostegno ai progetti di accoglienza della Casa della Carità e alle iniziative culturali dell'Accademia della carità, nonché alle attività della Fondazione Banco Alimentare Onlus
- ha sostenuto nuove iniziative, quali il progetto *United Colours of Futsal*, e collaborato con le associazioni partner nella realizzazione di eventi di elaborazione culturale su tematiche sociali

Il progetto Grameen Italia

A partire dal 2008, la Fondazione ha dedicato particolare attenzione al tema del microcredito quale strumento per

Lotta contro la povertà e promozione dell'inclusione sociale: il progetto Grameen Italia

contrastare la povertà e promuovere l'inclusione sociale. La Fondazione ha avviato uno studio in collaborazione con l'Università di Bologna e Grameen Trust per valutare le potenzialità di un'iniziativa di microfinanza in Italia impiantata e gestita secondo le best practice del settore.

Lo studio di fattibilità per il progetto

Grameen Italia prevede i seguenti passaggi:

- analisi delle best practice nel campo della microfinanza da parte di Grameen, leader in materia riconosciuto a livello globale
- analisi delle opportunità in Italia nel settore della microfinanza, identificazione dei beneficiari e valutazione dei potenziali benefici economici e sociali (la ricerca è stata condotta insieme a Grameen Trust e l'Università di Bologna)
- screening preliminare del progetto proposto, del suo sistema di corporate governance e della sua forma giuridica con le autorità competenti al fine di valutarne la conformità con il quadro legislativo e normativo di riferimento
- approvazione da parte dei consulenti legali di tutti i documenti di carattere giuridico e contrattuale

Nel 2009 si è giunti alla conclusione che il progetto può essere efficacemente sviluppato. Pertanto è stato dato avvio alla seconda fase, che consisterà nella definizione degli aspetti aziendali, finanziari e organizzativi dell'iniziativa.

Il progetto *Grameen Italia* promuove lo sviluppo sociale all'interno di comunità svantaggiate erogando piccoli prestiti non garantiti allo scopo di finanziare attività di auto-impiego su scala ridotta. Secondo le previsioni, i beneficiari del progetto saranno per la maggioranza immigrati.

Un aspetto fondamentale del modello Grameen, che si fonda sui principi del Social Business elaborati dal Premio Nobel Muhammad Yunus, è il raggiungimento della sostenibilità dei progetti nel lungo termine.

Grameen Bank

Grameen Bank è un istituto bancario di microfinanza nato in Bangladesh nel 1976 da un progetto di inclusione finanziaria sviluppato da Muhammad Yunus.

Registrato come banca nel 1983, l'istituto eroga finanziamenti per iniziative di lavoro autonomo in favore dei cittadini più poveri, che non hanno generalmente accesso ai servizi bancari tradizionali. Attualmente (dati a dicembre 2009), Grameen Bank detiene un portafoglio prestiti pari a 792 milioni di dollari e conta circa 8 milioni di clienti.

Di recente, la banca ha cominciato ad operare nei paesi occidentali e Grameen America ha iniziato le sue attività fra il 2008 e il 2009 con l'apertura di due filiali. Ad oggi, Grameen America ha erogato prestiti per oltre 5 milioni di dollari a circa 2.500 clienti.

Fondazione Casa della Carità

Oltre alle attività culturali dell'Accademia della carità, che hanno visto Unidea e la Casa della Carità collaborare fin dagli inizi nella realizzazione di numerosi convegni, serate di approfondimento e momenti divulgativi di riflessione, la Fondazione ha sostenuto nel 2009 anche progetti di accoglienza e inclusione sociale della Casa della Carità. Tali interventi hanno inteso in particolar modo avviare un percorso volto non solo all'accoglienza di famiglie rom, ma soprattutto a porre le condizioni per facilitarne l'integrazione e l'inserimento nel tessuto sociale ed economico milanese, attraverso una fattiva collaborazione con le istituzioni e il mondo del volontariato.

Fondazione Banco Alimentare Onlus

Nel 2009, Unidea ha rinnovato il sostegno alla Fondazione Banco Alimentare Onlus e al suo progetto *Pronto Banco*, servizio di accoglienza telefonica attivo in alcune città della Sicilia che offre, attraverso un numero verde gratuito, sostegno alle persone in difficoltà avvalendosi dell'azione di operatori specializzati nella relazione d'aiuto e di una rete di servizi sul territorio.

Unidea – UniCredit Foundation ha inoltre affiancato UniCredit Group nella definizione di un accordo in base al quale Banco Alimentare Onlus è entrato nella rosa di organizzazioni non profit che possono essere selezionate come destinatarie del 3 per mille di tutti gli acquisti effettuati dai titolari della UniCredit Carta Etica. Numerosi programmi di fidelizzazione della clientela offerti dal Gruppo consentono ora di accumulare punti che possono essere convertiti in donazioni a queste stesse organizzazioni no-profit.

United Colours of Futsal

Il progetto è stato promosso da una ventina di colleghi di Napoli, che hanno istituito la formazione di calcio a 5 UniCredit Banca di Roma Neapolis C5, composta da 10 dipendenti del Gruppo e sei giovani stranieri provenienti da Burkina Faso, Perù, Guinea e Costa d'Avorio. La squadra prende parte al campionato provinciale di calcio a cinque in serie D.

Conferenze su temi di rilevanza sociale

Nel 2009, Unidea - UniCredit Foundation ha promosso una serie di incontri pubblici e conferenze su temi di rilevanza sociale, fra cui:

- la *Conferenza della European Federation of Food Banks (FEBA)*, organizzata in collaborazione con la Fondazione Banco Alimentare Onlus (Palermo, 4-6 giugno 2009)
- il sesto *Congresso Europeo sulla Medicina Tropicale e la Sanità Internazionale*, che si è tenuto in collaborazione con il Centro di malattie tropicali dell'ospedale Sacro Cuore (Negrar, Verona) e la Società Italiana di Medicina Tropicale (Verona, 6-10 settembre 2009)
- *Citizens in Spite of Everything: Responses to Urban Problems*, ad opera dell'Accademia della carità e Unidea (Milano, 29 ottobre 2009)
- *Cooperare cambia. Nuovi scenari, nuovo welfare*, la 10° convention del Consorzio Nazionale della Cooperazione di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli (Genova, 11-13 novembre 2009)
- *Milano Si-cura*, una rassegna dedicata alla promozione di un approccio inclusivo alla cittadinanza, in collaborazione con l'Accademia della carità (Milano, 19-21 novembre 2009)

Africa

Unidea - UniCredit Foundation ha riconfermato il suo impegno nei confronti delle iniziative in campo sociale e sanitario attuate nell'area dell'Africa Sub-Sahariana. Nel 2009 le attività in Benin e Burkina Faso comprendono progetti in corso e altri di nuova attivazione sostenuti da diverse società del Gruppo:

- *Tin Tua*, con il sostegno di Retail Italy Network, promuove l'alfabetizzazione nelle aree rurali della regione Fada 'N Gourma del Burkina Faso
- *Vidomegon*, con il sostegno di UniCredit Family Financing, offre assistenza alle vittime della tratta di minori nel Benin meridionale
- *Metti 1 Euro nel pozzo*, con il sostegno di Global Banking Services, è un programma dedicato alla costruzione di un pozzo per la fornitura di acqua potabile nel Benin settentrionale
- *Atlases of Malaria*, con il sostegno di UniCredit Family Financing, distribuisce 50 manuali sulla diagnosi della malaria ad ambulatori medici ubicati nell'Africa Sub-Sahariana

Per ulteriori informazioni sulle iniziative del Gruppo in Africa, si rimanda all'appendice Collettività.

Attività di Employee Community Involvement e strumenti di comunicazione interna

Passage to Benin è l'iniziativa attraverso cui la Fondazione ha offerto ai dipendenti di UniCredit Group l'opportunità di compiere un viaggio in Benin nei luoghi del progetto *Tata Somba*. L'obiettivo era quello di entrare in contatto con la realtà sociale e culturale di questo paese, con particolare attenzione ai temi dello sviluppo e della cooperazione.

Nel 2009, oltre 440 dipendenti provenienti da 17 paesi diversi hanno espresso il desiderio di partecipare al programma e 10 di loro sono stati scelti per compiere il viaggio.

Gift Matching Program 2009

Attraverso il *Gift Matching Program*, la Fondazione

integra le donazioni effettuate dai dipendenti del Gruppo a favore di organizzazioni non profit.

I risultati dell'edizione 2009 del programma:

- partecipazione di circa 10.000 dipendenti del Gruppo in 16 paesi
- oltre 2 milioni di euro devoluti da Unidea alle organizzazioni non profit
- le donazioni dei dipendenti del Gruppo sono state integrate al 75%
- 352 diversi progetti hanno beneficiato del programma

Il *Gift Matching Program 2009*: circa 10.000 dipendenti del Gruppo coinvolti, oltre 2 milioni di euro devoluti a organizzazioni non profit, 352 progetti supportati

Il sito web del Migrations Program

Il sito web migrations.unicreditfoundation.org è stato lanciato per aggiornare regolarmente i dipendenti in merito alle attività del *Migrations Program*. Le pagine del sito offrono le descrizioni dei progetti di sviluppo attuati e approfondimenti sui temi legati alle migrazioni internazionali, fra cui dati statistici, notizie d'attualità e approfondimenti su aspetti di carattere storico, culturale e sociale. Sono inoltre presenti recensioni di libri e film che consentono di comprendere più a fondo il fenomeno delle migrazioni.

A Story for History

L'iniziativa *A Story for History* è rivolta a tutti i dipendenti del Gruppo che vogliono cimentarsi nella narrazione di storie realmente accadute in cui l'esperienza delle migrazioni risulti centrale. L'idea nasce dalla consapevolezza che l'eterogeneità del contesto geografico in cui UniCredit opera possa offrire uno spaccato interessante della vita, della storia e della cultura che caratterizzano paesi diversi.

Punto di forza dell'iniziativa è la creazione, nel tempo, di una raccolta di storie migranti, i cui autori, e talvolta gli stessi protagonisti, sono i dipendenti del Gruppo: espressione di un'ampia varietà di paesi con storie e culture specifiche.

Nel 2009, il progetto ha visto la partecipazione di colleghi provenienti da Austria, Bulgaria, Italia, Polonia, Romania, Serbia, Turchia, Ucraina e Ungheria.

Wolfgang M. Heckl,
Deutsches Museum
Cliente Corporate Banking
Germania

«**Il Deutsches Museum, istituto nazionale dedicato a scienza e tecnologia, è cliente della banca da molto tempo. Con oltre 1,3 milioni di visitatori all'anno e un perfetto mix di tradizione e innovazione, il museo dedicato alla ricerca rappresenta un vero e proprio standard internazionale nel suo genere. La sua missione è quella di promuovere le conoscenze scientifiche e illustrare l'evoluzione della tecnologia in modo allettante, invitando i giovani visitatori a dedicarsi al mondo della scienza con l'obiettivo di realizzare un futuro sempre migliore. Per i nostri progetti facciamo grande affidamento su un partner di respiro internazionale e profondamente radicato nella realtà locale come HypoVereinsbank – UniCredit Group.»**

**È facile con
UniCredit.**



Risultati principali 2009

- Inventario delle emissioni dirette di carbonio del Gruppo
- Sviluppo di prodotti verdi destinati al segmento retail, come UniCreditCard WWF e servizi verdi per il segmento corporate
- Introduzione di specifici prodotti verdi e di apprendimento per i dipendenti attraverso il Green Box, uno strumento web-based learning

Priorità 2010

- Utilizzo di fonti rinnovabili per il 100% del fabbisogno di energia elettrica del Gruppo in Italia, Germania e Austria
- Definizione di un primo piano d'azione per la riduzione delle emissioni di gas serra pari al 15% entro il 2012
- Proseguire con il nostro impegno volto alla riduzione delle emissioni finanziate
- Sviluppo di un nuovo approccio di gestione dei fornitori finalizzato al miglioramento dei criteri ambientali di selezione degli stessi

“ Nel 2009 abbiamo annunciato la nostra strategia di medio-lungo termine sul cambiamento climatico, potenziato il nostro Programma di Sostenibilità Ambientale in partnership con il WWF e continuato a promuovere iniziative volte a sensibilizzare i colleghi sulle tematiche ambientali. L'efficienza energetica è uno dei nostri obiettivi chiave, il cui raggiungimento significherebbe allo stesso tempo l'ottimizzazione dello spazio e delle strutture. Inoltre lavoriamo con i nostri fornitori per ridurre i nostri impatti indiretti sull'ambiente. ”

La politica ambientale

La nostra politica ambientale è ispirata alla mission del Gruppo che si prefigge di generare valore nel lungo periodo per gli stakeholder, per le generazioni presenti e per quelle future. La nostra priorità è assumerci le responsabilità connesse al potenziale impatto delle nostre decisioni aziendali sull'integrità delle risorse naturali e sulle problematiche connesse alla sostenibilità ambientale nel breve, medio e lungo periodo. È pertanto necessario un forte impegno da parte del Gruppo al fine di gestire adeguatamente e, laddove possibile, mitigare gli impatti ambientali associati alle nostre attività. Siamo consapevoli della necessità di promuovere lo sviluppo sostenibile in tutte le nostre attività e, a tale scopo, UniCredit Group ha predisposto nel 2007 una nuova politica ambientale, sottoscritta dall'Amministratore Delegato, diretta a tutte le nostre società ed attività.

Il Programma di Sostenibilità Ambientale

Nel 2009, UniCredit Group ha continuato a sviluppare il suo

Programma di Sostenibilità Ambientale
(*Environmental Sustainability Program – ESP –*) in collaborazione con WWF Italia.

**Nel 2009
UniCredit Group ha
ulteriormente sviluppato
il suo Programma
di Sostenibilità
Ambientale**

Firmata nel 2008 in Italia ed estesa ad alcuni paesi dell'Europa nel 2009, la partnership strategica tra UniCredit Group e WWF International comprende allo stato attuale Germania, Polonia e Slovacchia. L'ESP è presieduto direttamente dal team di sostenibilità

ambientale della unit Corporate Sustainability, che collabora direttamente con lo staff del WWF in tutte le attività di maggiore rilevanza.

L'internazionalizzazione di questa collaborazione, precedentemente solo locale, è espressione della duplice natura dell'impegno del Gruppo. A livello di Capogruppo, le iniziative sono tese a incorporare gli aspetti ambientali nella strategia complessiva del Gruppo. A livello dei singoli paesi, la partnership si concentra sullo sviluppo di prodotti finanziari sostenibili e sul lancio di iniziative specifiche ideate in base alle esigenze locali. Esse possono includere iniziative di co-brand con i team locali di sostenibilità ambientale.

L'ESP del Gruppo si occupa principalmente delle seguenti attività:

- revisione delle politiche creditizie per i settori a forte impatto ambientale (per maggiori dettagli si rimanda al capitolo I nostri Clienti)
- lotta al cambiamento climatico mediante la gestione delle emissioni dirette e di quelle finanziate
- sensibilizzazione del personale e incoraggiamento a comportamenti eco-compatibili

La lotta al cambiamento climatico

La prima fase dell'ESP si concentra sulla mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici. L'impegno di UniCredit Group nella lotta al cambiamento climatico è stato formalizzato per la prima volta nel 2007. In qualità di firmatario della Dichiarazione sul Cambiamento Climatico promossa dall'Environment Programme Finance Initiative delle Nazioni Unite (UNEP FI), il Gruppo si è impegnato a promuovere la conoscenza e la comprensione dei rischi e delle opportunità legate al cambiamento climatico.

Nel 2009 ci siamo pubblicamente impegnati a diminuire, entro il 2020, la nostra impronta di carbonio tramite una riduzione pari al 30% delle emissioni di gas serra da noi generate. Tale impegno è volto a sostenere gli obiettivi fissati dall'UE, noti come 20-20-20, definiti nel Pacchetto Clima e Energia. Abbiamo inoltre fissato un obiettivo intermedio di riduzione delle emissioni del 15% entro il 2012. Le emissioni interne saranno monitorate e, in caso di disallineamento tra gli obiettivi dichiarati e le riduzioni effettivamente conseguite, il Gruppo acquisterà volontariamente crediti di carbonio di elevata qualità (Gold Standard).

Il primo passo verso il conseguimento dei nostri ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni è stato lo sviluppo di un inventario delle emissioni di carbonio in seno all'intero Gruppo. In qualità di partecipante al *Carbon Disclosure Project* da lungo tempo, UniCredit Group riconosce l'importanza di adottare metodologie trasparenti per il calcolo di tutte le emissioni di gas serra associate al suo fabbisogno di elettricità e di energia necessaria per il riscaldamento. In collaborazione con WWF International, abbiamo avviato un processo volto a includere tutte le principali fonti di emissioni di gas serra nel nostro inventario, per ottenere così un dato accurato della nostra impronta di carbonio da utilizzare come parametro di riferimento (baseline) nel rispetto dello standard internazionale UNI ISO 14064-1:2006.

Con riferimento alle emissioni finanziate, abbiamo avviato un processo interno finalizzato a valutare quanto la variabile carbonio impatta sul nostro business. A nostro avviso, parte del potere di un'istituzione finanziaria nell'ambito della lotta al cambiamento climatico, risiede nella capacità di indirizzare le emissioni finanziate generate dai propri clienti e in parte riconducibili alle sue scelte di finanziamento. Abbiamo dunque costituito un gruppo di lavoro comprendente i rappresentanti della unit Corporate Sustainability, i rappresentanti di altre aree rilevanti del Gruppo, gli esperti del WWF e i loro partner tecnici. Scopo di questo gruppo di lavoro è comprendere in che modo i futuri scenari legati ai cambiamenti climatici – in accordo con le posizioni della comunità scientifica – potrebbero incidere sulle attività del Gruppo, sia in merito all'esigenza di svolgere analisi più accurate del rischio creditizio, sia nella valutazione delle opportunità di sviluppo dei prodotti per ciascun segmento.

Per quanto concerne i prodotti legati alle emissioni di gas serra, il Carbon Solutions Team rappresenta il nostro centro di competenza sul tema e HVB¹ è l'unica società del Gruppo autorizzata a negoziare crediti

¹ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

di carbonio. In Germania siamo una delle principali controparti nello scambio delle quote di emissioni di CO₂ e abbiamo eseguito operazioni in Italia, Austria, Slovacchia, Francia, Regno Unito, Spagna e Svizzera. Sin dal 2005, il Carbon Solutions Team fornisce ai nostri clienti servizi di contrattazione delle emissioni, oltre a supportarli nello sviluppo e applicazione di strategie adeguate di trading delle emissioni e gestione del rischio, identificando opportunità e minacce specifiche dei diversi settori e combinando, ove possibile, il trading e la copertura delle emissioni di CO₂ con appropriate operazioni.

L'identità ambientale

Al fine di accrescere la consapevolezza dei nostri dipendenti sulle tematiche ambientali, abbiamo sviluppato, in collaborazione con il WWF, un prodotto innovativo per la promozione

**Sviluppo
di un prodotto innovativo
per la promozione
dell'efficienza energetica
in collaborazione con
WWF: House Efficiency**

dell'efficienza energetica. *House Efficiency*, supportato da un energy service desk offre, oltre ad un semplice prestito agevolato, anche uno specifico servizio di consulenza energetica. Il prodotto, lanciato nel 2009, è stato inizialmente offerto ai dipendenti del Gruppo in Italia. Nel 2010 contiamo di estenderlo a tutti i clienti Retail in

Italia e di lanciarlo, successivamente, anche in altri paesi. Ci aspettiamo che *House Efficiency* possa creare vantaggi tangibili come risparmi nelle bollette e riduzioni delle emissioni di CO₂.

Nel 2009, UniCredit Group ha reso disponibile, per tutti i dipendenti del Gruppo, una piattaforma intranet denominata *Green Box*, ideata per consentire agli utenti di comprendere meglio le tematiche ambientali e scoprire quali iniziative UniCredit Group ha intrapreso in tale ambito. Il *Green Box* offre anche suggerimenti su come ridurre la propria impronta di carbonio.

A marzo 2009, abbiamo aderito all'evento mondiale del WWF dedicato al tema del cambiamento climatico (*Earth Hour*), spegnendo le luci di alcune delle nostre principali sedi. UniCredit Group ha inoltre promosso il messaggio *Earth Hour* attraverso i propri canali di comunicazione interna, invitando tutti i dipendenti ad aderire all'iniziativa.

UniCredit Bulbank ha portato a compimento un significativo progetto in ambito ambientale che ha previsto il ripristino di due importanti percorsi escursionistici montani – dal rifugio di Aleko al villaggio di Bistriza lungo i fiumi Yanchovska e Bistrishka. Oltre 30 chilometri di sentieri sono stati ricostruiti e costituiscono oggi una meta sicura. Questo progetto è stato realizzato in collaborazione con la direzione del Parco Naturale del monte Vitoshka. Il progetto è stato interamente finanziato da UniCredit Bulbank ed è inserito nel programma ambientale nazionale della banca nell'ambito del suo piano di responsabilità sociale.

Nel 2009, UniCredit Bulbank ha investito nel ripristino del sentiero che collega il villaggio di Borino al Ponte del Diavolo, una famosa formazione rocciosa in Bulgaria. Questo popolare percorso è ora più sicuro e piacevole da attraversare grazie alla riqualificazione del fiume, delle panchine e del ponte. Gli studenti di una scuola locale hanno contribuito a ripulire il percorso insieme ad altri volontari del progetto, per il quale UniCredit Bulbank è stata insignita del premio Investors in Environment, conferitole dal Ministro bulgaro dell'Ambiente e delle Acque.

L'efficienza energetica

L'efficienza energetica è un indicatore chiave dell'impegno di un'organizzazione nel campo della salvaguardia ambientale.

Le iniziative intraprese a livello di Gruppo su questo fronte comprendono, in Germania, Croazia e Russia, l'ottimizzazione degli spazi e altri miglioramenti strutturali tra cui l'installazione di interruttori fotosensibili per l'illuminazione e per le insegne esterne oltre che l'utilizzo di infissi con vetri a triplo strato o di pellicole in PVC per ridurre la dispersione di calore dalle finestre. L'illuminazione nelle filiali tedesche, russe e slovacche del Gruppo è stata resa più efficiente aumentando l'impiego di tecnologia LED.

Inoltre, in Italia, abbiamo aggiunto tre nuovi siti al nostro *Green Network*, comprendente ad oggi cinque filiali e sedi centrali che hanno conseguito i quattro principali obiettivi:

- riduzione dei consumi energetici grazie ad un migliore isolamento degli edifici
- auto-generazione di energia pulita da fonti rinnovabili
- installazione di un sistema di tele-controllo degli impianti energetici
- installazione di pannelli fotovoltaici per un totale di 113 kWp

Grazie al miglioramento dei nostri processi siamo riusciti a ridurre l'utilizzo dei gruppi di continuità - UPS - da 1.000 nel 2007 a 200 alla fine del 2009 ottenendo così notevoli risparmi di costo ed energetici, e la riduzione di sostanze tossiche come il piombo contenuto nelle batterie.

Il progetto *UniCredit 10%* punta a ridurre, entro la fine del 2010, i consumi energetici di tutti gli edifici italiani del 10% rispetto ai consumi del 2007 attraverso l'ottimizzazione degli spazi e l'abbandono di edifici inefficienti dal punto di vista energetico.

La tecnologia del tele-controllo, in uso sin dal 2006, assicura il monitoraggio costante dell'impiego di energia e il controllo automatizzato di illuminazione e riscaldamento al fine di eliminare gli sprechi durante le festività infrasettimanali. Questo sistema ha l'obiettivo di:

- definire benchmark sui consumi energetici a seconda delle zone climatiche e dei metri quadri
- identificare gli edifici meno efficienti dal punto di vista energetico
- stimare l'influenza che i sistemi di riscaldamento, condizionamento, illuminazione hanno sul consumo totale di energia

L'analisi di benchmark dei nostri principali edifici costituisce la base per una valutazione energetica degli edifici meno efficienti e ci permette di eseguire interventi mirati per correggere le eventuali inefficienze.

A Roma abbiamo rinnovato tre edifici principali risparmiando fino al 50% di energia. In questi edifici abbiamo eliminato l'illuminazione a soffitto degli uffici per sostituirla con un'illuminazione delle singole postazioni di lavoro dotate di sensori che rivelano sia la presenza umana che la variazione dell'intensità della luce esterna.

Inoltre il concorso *Ammazza il kW* indetto da UniCredit Real Estate premia la migliore proposta di efficienza energetica ideata da un dipendente.

Nel 2009 l'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili, in Italia, è cresciuto fino al 96%. L'obiettivo per il 2010 è di raggiungere il 100% in Italia, Germania e Austria.

Mobility management

Grazie al potenziamento della linea ferroviaria con i treni ad Alta Velocità, il Gruppo incoraggia tutti i colleghi ad utilizzare i treni al posto degli aerei per i viaggi di lavoro.

Nel 2009, presso la sede di Bologna è stata predisposta la quinta stanza dotata di tecnologia TelePresence che consentirà al senior management di comunicare virtualmente.

In Italia l'Accordo Quadro 2009/2010 per la gestione della flotta aziendale si basa sulla scelta di auto a ridotto impatto ambientale includendo circa 240 veicoli che emettono meno di 130 gCO₂/km. La Divisione Retail ha sostituito un numero consistente di veicoli a benzina della sua flotta con veicoli a metano; alla fine dell'anno è stata indetta una gara per l'acquisto di 40 auto, tra cui veicoli a GPL (119 gCO₂/km) e Ibridi (104 gCO₂/km).

A dicembre 2009 è stata approvata una nuova policy a livello di Gruppo per i veicoli aziendali che entrerà in vigore dal 2010.

Le nuove linee guida in materia sottolineano l'importanza di ridurre il consumo di carburante e incoraggiano i manager a scegliere veicoli aventi ridotte emissioni di CO₂. Iniziative simili hanno permesso in Austria di raggiungere una riduzione di CO₂ pari a circa 4,4 tonnellate. Inoltre, Bank Austria si è dotata di una politica sui viaggi di lavoro, disponibile sulla rete intranet a tutti i dipendenti, che afferma che ogni viaggio di lavoro deve essere valutato attentamente ed effettuato solo se strettamente necessario. Allo scopo di mantenere le emissioni di CO₂ ad un livello più basso possibile, il treno deve essere la prima scelta per ogni tipologia di viaggio di lavoro.

In Ungheria abbiamo aumentato le opzioni del servizio *Cafeteria* per permettere ai colleghi di acquistare i biglietti del trasporto pubblico locale ad un prezzo scontato. In questo modo incoraggiamo i dipendenti ad utilizzare i mezzi di trasporto pubblico per recarsi al lavoro o per partecipare a riunioni presso sedi diverse dal posto di

lavoro. La maggior parte dei colleghi attualmente utilizza i mezzi pubblici nei propri spostamenti quotidiani e può comprare i biglietti direttamente tramite il sistema *Cafeteria*.

La gestione dei rifiuti

In linea con il Sistema di Gestione Ambientale del Gruppo che include UniCredit S.p.A., HVB AG e UniCredit Business Partners S.p.A., ci siamo pubblicamente impegnati a ridurre i nostri rifiuti. L'obiettivo di UniCredit Group per il 2010 è ridurre significativamente i rifiuti totali, con particolare riferimento a quelli derivanti dalla stampa di documenti e a quelli legati al comportamento dei singoli dipendenti.

Il progetto per lo smaltimento dei rifiuti elettronici

Nel 2009, come previsto dal nostro piano di dismissioni, non abbiamo smaltito rifiuti elettronici. Invece nel 2010 è prevista la dismissione di una quantità significativa di apparecchi. Il nostro intento è di ricondizionare tali apparecchi per poi donarli ad un'associazione no-profit: un precedente esempio, in tale ambito, è rappresentato dalla nostra partecipazione al progetto che impegnava i detenuti delle carceri della Lombardia nelle attività di ricondizionamento degli apparecchi elettronici, acquisendo competenze utili in vista del loro reinserimento in società. Non appena sarà formalizzato un accordo, sul nostro sito web aziendale, verranno forniti maggiori dettagli relativamente al progetto.

In Bulgaria abbiamo lanciato un progetto analogo per il riadeguamento di vecchie apparecchiature informatiche non più utilizzabili, in collaborazione con una società dotata di apposita licenza e autorizzata anche a smaltire le strumentazioni elettroniche obsolete.

I consumi idrici

Attraverso l'ammodernamento delle infrastrutture dei nostri stabili, stiamo cercando di ridurre ed ottimizzare i nostri consumi idrici.

Il programma di riduzione del consumo di acqua prevede:

- prevenzione degli sprechi e manutenzione ordinaria degli impianti idrici
- regolare monitoraggio dei consumi di acqua

Gli impatti ambientali indiretti e i rapporti con i fornitori

La gestione efficace degli impatti ambientali indiretti dipende dalla capacità di collaborare con i fornitori per garantire equità, trasparenza, rispetto e un approccio concreto alle tematiche ambientali.

In UniCredit Group consideriamo i nostri fornitori come importanti partner commerciali con cui lavorare per ridurre il nostro impatto indiretto sull'ambiente. Il nostro rapporto con i fornitori è fondato sui valori della Carta d'Integrità del Gruppo, pertanto riteniamo che sia necessario instaurare relazioni in grado di garantire la qualità della fornitura e l'ottemperanza alle normative ambientali.

Nel processo di approvvigionamento di beni e servizi, vengono coinvolte tutte le funzioni interessate al fine di garantire obiettività e pari trattamento dei fornitori. Ciascuna delle parti interessate ha il compito di vigilare affinché siano adottate le soluzioni più evolute ed efficaci in un clima di rispetto e dialogo aperto.

Nella fase di definizione dei nostri standard di approvvigionamento, manteniamo stretti contatti con i nostri fornitori al fine di garantire sempre il più alto livello di aggiornamento in termini di qualità e soluzioni tecniche.

I criteri di selezione

La selezione dei fornitori viene effettuata sulla base di criteri qualitativi e quantitativi. In rispetto ai criteri di sostenibilità, la funzione Global Sourcing Key Service seleziona i nostri fornitori sulla base dei seguenti requisiti:

- ottemperanza alle leggi, alle normative e a criteri di sostenibilità ambientale vigenti
- capacità di fornire beni e servizi di qualità adeguata nei tempi stabiliti
- uso di prodotti ecologici e tecnologie volte a minimizzare gli impatti ambientali

Nella fase di valutazione iniziale, sebbene le certificazioni ISO 14001 ed EMAS non abbiano carattere di obbligatorietà, il Global Sourcing incoraggia i fornitori a conformarsi a questi standard. Pertanto, UniCredit Group mantiene regolari rapporti commerciali con numerosi fornitori che hanno ottenuto certificazioni come ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000. Nel caso di gare di appalto e trattative, viene data priorità ai fornitori certificati.

In fase di valutazione, ai potenziali fornitori viene chiesto di dimostrare che i loro prodotti siano ottemperanti a determinati standard minimi, come ad esempio: carta priva di cloro elementare, apparecchiature a basso consumo energetico o arredamenti privi di sostanze tossiche.

Selezione e gestione dei fornitori locali

Global Sourcing non opera distinzioni in base alle dimensioni di un'azienda; UniCredit Group collabora con numerosi fornitori locali al fine di sostenere le economie del luogo e ridurre l'impatto ambientale derivante dal trasporto di merci.

Nel 2010, verrà definita una nuova procedura di registrazione dei fornitori che consentirà di inserire, nell'elenco fornitori di UniCredit Group, esclusivamente le aziende che rispondono ai requisiti minimi di sostenibilità stabiliti dal Gruppo. In larga parte, tali requisiti sono relativi agli standard previsti dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro.

A livello di Gruppo ci avvaliamo di un processo di valutazione dei fornitori. In Italia, ad esempio, viene richiesta la compilazione di un questionario elettronico di autocertificazione che attesti la conformità a standard qualitativi e di carattere sociale e ambientale affinché il Gruppo possa valutare correttamente la capacità dei fornitori di conformarsi ai nostri requisiti.

La sostenibilità è oggetto delle nostre più grandi attenzioni. Anche prima della fusione tra UniCredit Group e HVB, questo fattore rivestiva un ruolo importante nelle singole unità di approvvigionamento. Oggi, l'integrazione dei processi è stata quasi interamente completata e stiamo lavorando per incorporare i criteri comuni nei processi di approvvigionamento sia a livello globale che a livello locale. Relativamente alle forniture, noi consideriamo due aree di valutazione: il livello di qualità del fornitore e quello dei suoi prodotti e servizi.

Al fine della valutazione dei fornitori, il Gruppo si avvale di questionari, costituiti da autocertificazioni volontarie che consentono di ridurre i rischi connessi agli approvvigionamenti sotto il profilo ambientale, sociale e dei diritti dei lavoratori.

Per quanto riguarda la qualità dei prodotti, vengono inserite in tutte le richieste di preventivo e aste online le specifiche di prodotto in conformità con il nostro approccio basato sul modello delle classi di rischio.

Galyna Gerega,
Epicenter K - Ltd
Cliente Corporate Banking – Ucraina

«**G**razie ad una gestione efficiente, un personale competente, servizi bancari di alta qualità e soprattutto alla tempestiva concessione di un prestito alla nostra società, UniCredit Group, rappresentato localmente da Ukrsofsbank, ha offerto un sostanziale contributo allo sviluppo della nostra catena nazionale di ipermercati dedicati a forniture per l'edilizia e per la casa, Epicenter K.»

**È facile con
UniCredit.**



Appendici	85
Il nostro Approccio	86
Le nostre Persone	94
I nostri Clienti	108
Collettività	112
Ambiente	116
Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto	118
Yapi Kredi: un focus sulla Turchia	119
<hr/>	
GRI Index e Principi del Global Compact	122
<hr/>	
Relazione della Società di Revisione	126
<hr/>	

Appendice - Il nostro Approccio

Governance

Strutture organizzative di Governance

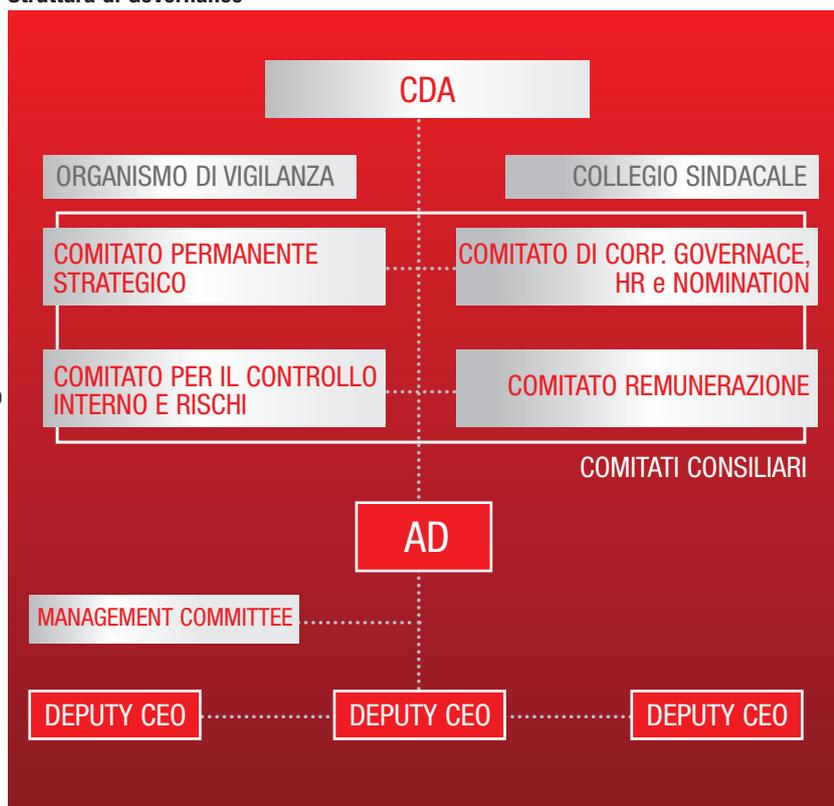
UniCredit S.p.A. dispone di una struttura amministrativa di tipo cosiddetto tradizionale basata su due organi a nomina assembleare: l'organo amministrativo (Consiglio di Amministrazione) e l'organo con funzioni di controllo sull'amministrazione (Collegio Sindacale). In applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia, il controllo della contabilità è affidato ad una società di revisione esterna. A supporto del Consiglio di Amministrazione sono costituiti inoltre quattro Comitati aventi finalità istruttorie, consultive e propositive.

Nel 2009 il Consiglio di Amministrazione ha deciso di incrementare il numero dei membri del Comitato per il Controllo Interno e Rischi portandolo da cinque a sette, allo scopo di ampliarne le competenze professionali e il patrimonio di esperienze.

Nell'ambito della struttura complessiva di governance del Gruppo, tra le altre modifiche rilevanti apportate nel 2009 figurano quelle elencate di seguito:

- durante l'Assemblea ordinaria del 29 aprile 2009 sono stati nominati i membri del Consiglio di Amministrazione per gli esercizi 2009-2011 eletti dai soci mediante il meccanismo del voto di lista
- in seguito, il Consiglio ha eletto – tra i suoi membri – il Presidente, l'Amministratore Delegato e i componenti dei suoi comitati
- il Consiglio ha altresì istituito l'Executive Management Committee (EMC), un nuovo organo espressione del top management a supporto dell'Amministratore Delegato, di cui fanno parte alcuni membri scelti all'interno del Management Committee, e incaricato di supportare l'Amministratore Delegato nel processo di assunzione di decisioni strategiche per il Gruppo

Struttura di Governance



Per informazioni dettagliate sul sistema di corporate governance di UniCredit S.p.A., si rimanda all'apposita sezione del sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu) alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di UniCredit S.p.A. (approvata a marzo 2010 dal Consiglio di Amministrazione).

Compensi ai membri del Consiglio di Amministrazione

I compensi corrisposti agli amministratori non esecutivi non sono legati ai risultati finanziari di UniCredit Group e nessun amministratore non esecutivo è beneficiario di piani di incentivazione basati su stock options o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

La remunerazione dell'unico amministratore con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, è in parte collegata ai risultati finanziari di UniCredit Group. Ciò è in linea con la policy che si applica all'intero team dirigente del Gruppo, del quale l'Amministratore Delegato è membro.

Inoltre, l'Amministratore Delegato e gli altri dirigenti con mandati di responsabilità strategica sono stati in passato beneficiari di piani di incentivazione aziendali basati su strumenti finanziari. Per informazioni più dettagliate circa i compensi dell'Amministratore Delegato e i piani di incentivazione aziendali, si rimanda alla sezione Retribuzione per i membri dell'organismo supremo di governance in appendice al capitolo Le nostre Persone.

Il Reputational Risk Committee di Gruppo

Nell'ambito del Reputational Risk Management Framework, il Gruppo ha istituito il Reputational Risk Committee (Comitato Rischi Reputazionali).

Il Comitato è composto da tre membri permanenti con diritto di voto: il Group Chief Risk Officer, il Responsabile della funzione Legal and Compliance e il Responsabile di Group Identity and Communications. Ad essi si aggiungono membri senza diritto di voto:

- ospiti permanenti senza diritto di voto: il Responsabile della funzione Institutional and Regulatory Strategic Advisory, il Responsabile della struttura Operational and Reputational Risks Portfolio Management e il Responsabile della funzione Internal Audit On Site della Capogruppo
- ospiti senza diritto di voto invitati dal Presidente del Comitato sulla base degli argomenti in agenda (ad esempio, il Responsabile della funzione Tax Affairs and Shareholding e il Responsabile della funzione Compensation)

Il Reputational Risk Committee del Gruppo ha la responsabilità di:

- sottoporre al Group Risk Committee per informativa politiche e linee guida relative al rischio reputazionale, nonché reportistica periodica in materia di rischi reputazionali
- assicurare la coerenza delle politiche e delle prassi operative relative al rischio reputazionale in seno a tutte le funzioni di business e le società del Gruppo
- controllare e monitorare il Group reputational risk portfolio

Il Reputational Risk Committee si riunisce per approvare:

- linee guida e politiche speciali in materia di rischio reputazionale
- pareri inerenti singole operazioni, sottoposti dai transactional risk committee per casi eccezionali

Inoltre, conformemente al Reputational Risk Management Framework del Gruppo (si veda il Bilancio di Sostenibilità 2008), il Comitato fornisce supporto alle attività di gestione delle crisi ed alle iniziative di comunicazione con gli stakeholder in caso di eventi specificatamente legati al rischio reputazionale.

Il Comitato fornisce altresì pareri su questioni inerenti rischi reputazionali e chiarimenti sull'applicazione di politiche speciali inerenti il rischio reputazionale qualora richiesto da altre strutture ed organi della Capogruppo.

Nel Reputational Risk Committee si concretizza il nostro impegno a diffondere una nuova cultura di gestione del rischio in seno all'intera azienda, coerentemente al modello di sostenibilità adottato dal Gruppo.

La funzione Compliance

Ruolo e modello organizzativo della funzione Compliance

Il ruolo della funzione Compliance è di supportare UniCredit S.p.A., il suo Consiglio di Amministrazione e i vari Comitati nella gestione del rischio di incorrere in sanzioni legali e normative, perdite finanziarie e danni reputazionali a seguito della mancata osservanza di leggi, regolamenti, codici di condotta e prassi applicabili.

La gestione del rischio di Compliance avviene mediante le attività di prevenzione, identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi a cui il Gruppo potrebbe essere esposto, formando e informando il personale e rilasciando, in merito a tali rischi, pareri per il senior management, per gli organi competenti e per i Comitati preposti.

Il perimetro della funzione Compliance comprende tutta la regolamentazione attinente al settore dei servizi bancari (es. antiriciclaggio, trasparenza e privacy) e a quello dei prodotti e servizi di investimento (abusi di mercato, strumenti e prodotti finanziari emessi dalle banche).

Durante il 2009, sono stati rivisti i principi del modello organizzativo della funzione Compliance, come ulteriore passo nella più ampia trasformazione della Competence Line da un modello di tipo regionale ad uno di tipo globale.

Appendice - Il nostro Approccio

Questa rivisitazione prevede due importanti novità:

- un modello di business basato sulla presenza di coordinatori globali – ad esempio per Corporate & Investment Banking, Retail, Private Banking – che operano attraverso le diverse giurisdizioni in cui il Gruppo è presente
- aree specialistiche che supportano trasversalmente il business (es. Training, Anti-Money Laundering, Policies and Procedures, Compliance Assessment and Monitoring)

Questa struttura organizzativa assicurerà una gestione simile delle casistiche di Compliance in tutti i paesi in cui il Gruppo opera.

Politiche

Normativa antiriciclaggio (Anti-Money Laundering -AML-)

La policy di Gruppo Contrasto al Riciclaggio ed al Finanziamento del Terrorismo (nuova policy AML) del Gruppo, approvata il 23 giugno 2009, aggiorna la precedente policy che era stata approvata il 12 giugno 2007 dal Consiglio di Amministrazione.

La nuova policy AML intende promuovere una cultura condivisa di Gruppo improntata su comportamenti, principi e procedure conformi alle direttive europee in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo, definendo chiaramente il perimetro normativo.

In linea con tale policy, tutte le società del Gruppo devono predisporre programmi antiriciclaggio specifici, che si devono fondare sui seguenti presupposti:

- regole interne e procedure locali
- una funzione preposta all'osservanza delle normative antiriciclaggio e antiterrorismo
- formazione del personale
- sistemi di supporto informatici
- regole know your customer
- gestione degli archivi
- segnalazione di eventuali operazioni sospette

Nel corso del 2009, la maggior parte delle società del Gruppo ha adottato la politica AML.

Compliance Policy di Gruppo per la diffusione di una cultura basata sui principi della normativa c.d. Antitrust

Nel 2009 UniCredit Group ha emesso la policy di Gruppo Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali. Tale policy si applica a tutte le società del Gruppo e mira a diffondere una cultura comune conforme ai principi della normativa Antitrust.

La policy disciplina il comportamento delle società del Gruppo e dei suoi dipendenti con riferimento a:

- intese (orizzontali e verticali)
- abuso di posizione dominante
- concentrazioni
- pratiche commerciali sleali

UniCredit Group gestisce la materia Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali attraverso:

- regole interne e procedure locali
- una funzione preposta alla Gestione delle attività Antitrust e delle Pratiche Commerciali Sleali (Presidio Antitrust), presente all'interno delle società del Gruppo di maggiori dimensioni
- formazione del personale
- attività di reportistica e segnalazione

L'approvazione e il processo di implementazione della policy all'interno del Gruppo sono attualmente in corso.

Una priorità per il 2010 sarà quella di consolidare/armonizzare all'interno del Gruppo una cultura conforme ai principi della legislazione Antitrust.

Transazioni sospette comunicate alle autorità, 2009

Paese	Dettagli	Numero
Italia	Non vi sono disposizioni specifiche che prevedono l'obbligo di segnalare alle autorità operazioni superiori ad un determinato importo. Le istituzioni e i soggetti disciplinati dal Decreto legislativo 231/07, come indicato nell'Art. 41, devono segnalare operazioni sospette «quando sanno, sospettano o hanno motivi ragionevoli per sospettare che siano in corso o che siano state compiute o tentate operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo».	1.344
Germania	Ai sensi della Sezione 11(1) della legge antiriciclaggio tedesca (GwG), la banca è tenuta a segnalare operazioni sospette laddove abbia «motivo di ritenere che vi è stata o che verrà tentata o commessa una violazione della Sezione 261 del Codice penale tedesco o un'attività di finanziamento del terrorismo». Per appurare la ragionevolezza di tale supposizione, la banca deve inoltre – ai sensi della Sezione 152(2) del Codice di procedura penale tedesco (StPO) – appurare se vi siano sufficienti indicazioni concrete di tali illeciti.	129
Austria	Non vi sono disposizioni in Austria che disciplinano l'obbligo di segnalare alle autorità operazioni superiori ad un certo importo. Ai sensi dell'Art. 41 del Federal Banking Act (BWG) fra i requisiti per segnalare alle autorità competenti gli illeciti sono compresi i casi in cui istituti di credito e finanziari sospettano o hanno ragionevoli motivi per sospettare sui seguenti casi: <ul style="list-style-type: none"> • che una transazione precedentemente condotta, attualmente in corso o che si terrà a breve abbia come scopo il riciclaggio di denaro • che un cliente abbia violato l'obbligo di rivelare relazioni fiduciarie • che un cliente appartenga ad un'organizzazione terroristica o che la transazione serva al finanziamento di azioni terroristiche In questi casi, gli istituti di credito e finanziari, devono prontamente segnalare il sospetto di illecito all'autorità competente e astenersi dall'eseguire ulteriori operazioni sulla transazione in questione finché il problema non è risolto, a meno che il ritardo nella transazione non complichino o impedisca l'investigazione.	55
Bulgaria	Ai sensi dell'Art. 11a della legge antiriciclaggio, le banche sono tenute a segnalare alle autorità competenti eventuali pagamenti in contanti superiori a BGN 30.000 (circa €15.000) o l'equivalente in valuta estera effettuati o percepiti dai loro clienti.	85
Croazia	Ai sensi della legge croata in materia di antiriciclaggio e antiterrorismo, le banche sono obbligate a segnalare sia le operazioni in contanti di valore superiore a 200.000 HRK (circa €27.000) sia eventuali operazioni sospette indipendentemente dal loro importo.	38
Rep. Ceca	Nella Repubblica Ceca non vigono disposizioni specifiche che sanciscono l'obbligo di segnalare alle autorità eventuali operazioni superiori ad un determinato importo.	280
Romania	Ai sensi della legge 656/2002 recante disposizioni per la prevenzione e il sanzionamento del riciclaggio di denaro e la prevenzione dei finanziamenti al terrorismo, le banche rumene segnalano due volte al giorno le operazioni in contanti e transfrontaliere superiori a €15.000 o all'equivalente in altra valuta.	230
Russia	La normativa russa sancisce l'obbligo di segnalare tutte le operazioni superiori a 600.000 rubli (circa €14.000) e con particolari caratteristiche secondarie, anche in assenza del sospetto di attività di riciclaggio*.	3.436
Ungheria	In Ungheria non vigono disposizioni che sanciscono l'obbligo di segnalare alle autorità eventuali operazioni oltre un certo importo salvo sospetti di attività legate al riciclaggio di denaro.	542
Totale		4.611

* Nel 2009 abbiamo notificato 11.141 operazioni alle autorità, di cui 3.436 classificate come sospette.

Appendice - Il nostro Approccio

Conflitti di interesse (COI)

Le Linee guida sui Conflitti di interesse, approvate il 15 dicembre 2009, intendono fornire standard minimi per il Gruppo; esse sono state inoltrate alle varie società del Gruppo al fine di essere approvate dai rispettivi organi decisionali e quindi implementate e trasmesse a tutti i dipendenti.

Inoltre, alla luce dei requisiti istituiti dalla Direttiva 2004/39/CE (Markets in Financial Instruments Directive, di seguito Direttiva MiFID o MiFID), UniCredit Group ha emanato un insieme di regole sui conflitti di interesse (la Conflicts of Interest Policy o COI Policy), approvata dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. nel 2007 e recepita da tutte le società del Gruppo nel 2008.

Contestualmente all'approvazione delle Linee guida COI, il Gruppo sta aggiornando il modello e i processi di gestione dei conflitti di interesse attualmente in uso e integrando la COI Policy.

Il modello di gestione dei conflitti di interesse si articola nei seguenti passi:

- definizione ed implementazione delle misure necessarie ad identificare i conflitti d'interesse
- definizione ed implementazione di efficaci misure organizzative per evitare che i conflitti di interesse identificati impattino negativamente sugli interessi dei clienti
- definizione ed implementazione, quando necessario, dei processi per la gestione caso per caso di specifici conflitti di interesse
- individuazione di situazioni che richiedono la comunicazione di conflitti di interesse per i clienti

Perciò il processo di gestione dei conflitti di interesse attualmente in uso si basa su:

- regole interne e procedure locali
- una funzione incaricata della gestione dei conflitti di interesse
- formazione del personale
- sistemi di supporto informatici
- registrazione dei conflitti di interesse

Inoltre, UniCredit Group tiene periodicamente sessioni formative sul tema dei conflitti di interesse dedicate a gruppi specifici di dipendenti. Nel 2009, sono stati organizzati moduli formativi per i dirigenti della Capogruppo, dipendenti e dirigenti della funzione Compliance della Capogruppo, referenti di compliance delle società italiane e responsabili di compliance di HVB¹, Bank Austria, Bank Pekao e Pioneer Investments.

Prevenzione della corruzione – strategia, politica e approccio

In Italia, la strategia di UniCredit Group per la prevenzione della corruzione è inclusa in un Modello organizzativo e di gestione ai sensi delle disposizioni dell'art. 6 del decreto legislativo 231/2001 che disciplina la responsabilità amministrativa delle imprese.

Il decreto legislativo 231/2001, che allinea l'Italia ai requisiti internazionali armonizzandone la legislazione con quella di molti altri paesi europei, stabilisce il concetto di responsabilità amministrativa della società.

L'istituzione della responsabilità amministrativa delle società nasce dalla considerazione pratica che frequentemente le condotte illecite commesse all'interno dell'impresa, non sono il risultato di un'iniziativa privata del singolo, ma rientrano piuttosto nell'ambito di una politica aziendale diffusa e nascono da decisioni prese al vertice dell'ente stesso.

La responsabilità degli enti si estende anche ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui l'illecito è stato commesso, sempre che sussistano le particolari condizioni previste dal d. lgs. 231/2001.

La nuova versione del Modello di organizzazione e di gestione approvato dal Consiglio di Amministrazione il 1 agosto 2008 aggiorna il Modello precedente con riferimento al quadro normativo e all'assetto societario al 31 dicembre 2007.

¹ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Nel 2009, al fine di migliorare la gestione dei rischi attinenti al decreto legislativo 231/2001 nonché la consapevolezza dell'intero personale del Gruppo in materia, sono state intraprese le seguenti iniziative:

- un corso di formazione in aula mirato e dedicato al middle management della Capogruppo
- un corso di formazione online indirizzato a tutto il personale della Capogruppo
- aggiornamento della sezione intranet della Capogruppo dedicata al decreto legislativo 231/2001
- allineamento e/o aggiornamento in conformità alle direttive della Capogruppo dei Modelli organizzativi delle società italiane del Gruppo, in seguito alla ricezione del Modello organizzativo della Capogruppo in data 20 febbraio 2009
- creazione di un team a sostegno delle attività dell'Organo di Vigilanza della Capogruppo
- gap analysis dei modelli e protocolli organizzativi a livello di Capogruppo e delle diverse società italiane

Nel 2010 una delle nostre priorità sarà quella di definire delle linee guida per tutte le diverse società del Gruppo relativamente ai modelli anti-corruzione locali.

Principali procedimenti legali relativi ad Antitrust, pratiche monopolistiche e strumenti finanziari

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali risultanti pendenti nel Bilancio di Sostenibilità 2008
Italia	<p>Con riferimento ai procedimenti avviati nel mese di agosto 2008 contro alcune banche del Gruppo in relazione alla portabilità dei mutui nei confronti di consumatori titolari di un mutuo ipotecario, a seguito della decisione dell'autorità competente di accettare il ricorso della banca, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato si è appellata contro tale decisione facendone istanza al Consiglio di Stato. Il procedimento è ancora in corso.</p> <p>Con riferimento al procedimento intentato contro una banca del Gruppo nel luglio 2008 in relazione all'applicazione di una commissione di massimo scoperto, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha riaperto l'istruttoria a luglio 2009 al fine di verificare gli impegni assunti dalla banca ai sensi del nuovo quadro legislativo; il procedimento è stato chiuso a dicembre 2009 senza l'assunzione di ulteriori impegni da parte della banca.</p> <p>Con riferimento al procedimento contro una banca del Gruppo sanzionata nel dicembre 2008 dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato per aver posto in essere presunti accordi lesivi della concorrenza, risalenti al 1996, in relazione alla gestione del servizio di cassa dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione degli Infortuni sul Lavoro (INAIL), la banca ha fatto ricorso contro tale decisione all'inizio del 2009. Il procedimento è ancora in corso.</p>
Austria	<p>Come già illustrato nei Bilanci di Sostenibilità 2007 e 2008, Bank Austria ha pagato una sanzione per fixing illegale dei tassi d'interesse. Il ricorso in appello presentato da Bank Austria presso la Corte di Giustizia della Comunità Europea è stato respinto nel 2009. Il procedimento è attualmente chiuso.</p>
Romania	<p>Nel mese di ottobre 2008, il Competition Council ha avviato un'indagine nei confronti di UniCredit Tiriac Bank e di altre banche. Nel 2009 il Competition Council ha richiesto ulteriori informazioni e documentazioni. UniCredit Tiriac Bank ha evaso tali richieste entro i tempi previsti, e i rappresentanti della banca, insieme al consiglio esterno, hanno incontrato il Competition Council. L'accertamento è tuttora in corso.</p>
Russia	<p>Il 3 dicembre 2007, la Chelyabinsk Regional Agency of the Federal Antitrust Service ha ritenuto la banca colpevole di comportamento anticoncorrenziale con riferimento a contratti con diverse compagnie di assicurazione. L'11 aprile 2008, l'Arbitration Court of Chelyabinsk Region ha ritenuto la decisione della Chelyabinsk Regional Agency infondata, affermando che rientra nei diritti di una banca cooperare con qualsiasi compagnia d'assicurazione. Il 27 luglio, la Corte d'Appello ha modificato la sentenza affermando che lo stesso accordo tra la banca e qualsiasi compagnia d'assicurazione rappresenta una violazione della legge sulla concorrenza. Il 6 novembre la Federal Circuit Court ha confermato la decisione della Corte d'Appello con la stessa argomentazione. Il 6 febbraio 2009, la banca ha impugnato ricorso davanti alla Highest Arbitration Court of the Russian Federation. La corte ha respinto la richiesta della banca.</p>
Ungheria	<p>Nel 2008 l'Autorità ungherese per la concorrenza ha avviato un'indagine in merito ad un cartello sulle interchange (IC) fees nei confronti di UniCredit Hungary Zrt (UCH), altre 22 banche, MasterCard e Visa. Il procedimento è stato chiuso il 24 settembre 2009. Le sette banche fondatrici che hanno stipulato l'accordo sulle commissioni IC domestiche e le due società di carte di credito sono state sanzionate. Le banche che hanno aderito in un secondo momento all'accordo, tra cui UCH, non sono state sanzionate. L'Autorità ungherese per la concorrenza ha accertato l'infrazione, tuttavia non sono state imposte sanzioni.</p>

Appendice - Il nostro Approccio

Paese	Descrizione dei principali procedimenti legali, 2009
Italia	<p>Nel mese di febbraio 2009, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha avviato un procedimento contro una banca del Gruppo in relazione a una campagna pubblicitaria su internet facente esplicito riferimento al tasso d'interesse pubblicato dei conti correnti. A ottobre 2009, il Garante ha chiuso il procedimento riducendo l'ammenda comminata alla luce del comportamento tenuto dalla banca.</p> <p>Nel mese di luglio 2009, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ha avviato un'inchiesta per appurare se UniCredit Group abbia posto in essere con altre importanti banche italiane accordi lesivi della concorrenza nel settore dei pagamenti tramite carta. L'accertamento è tuttora in corso.</p> <p>Nel dicembre 2009, il Garante ha avviato alcuni procedimenti contro una banca del Gruppo in relazione a presunte pratiche commerciali scorrette comportanti l'applicazione delle norme in materia di procedure semplificate di cancellazione delle ipoteche. Anche l'Autorità Antitrust ha inoltrato una richiesta di informativa alla banca. I procedimenti, ancora in fase iniziale, sono tuttora in corso.</p>
Austria	<p>Una società che offre servizi per le operazioni di pagamento presso i terminali dei punti vendita ha citato in giudizio Bank Austria e altre due banche austriache richiedendo il risarcimento congiunto dei danni a causa di una violazione della legge antitrust in relazione alla presunta applicazione di oneri operativi eccessivi per la lettura dei dati archiviati sulle carte di pagamento. Il contenzioso si trova ancora al primo grado di giudizio.</p> <p>The association for consumer protection (VKI) sued Bank Austria amongst others. Some terms and conditions of the Callable Snowball Floater Obligation 2005-2013/11 are claimed to be intransparent and grossly discriminatory by the VKI. The law suit is presently at the Supreme Court which has not yet made a final decision.</p> <p>To date Bank Austria has been named as a defendant in 11 lawsuits for damages in connection with the miscounselling by Bank Austria in relation to over the counter options (OTC-options) and other derivative financial instruments (total claimed amount €2,1 million). In most of these cases the plaintiffs are represented by one law firm who filed a report on behalf of its client to the Public Prosecutor. A house search was already conducted by the Public Prosecutor and took place in the premises of Bank Austria. The main allegation is that two employees of Bank Austria committed a fraud selling the options without informing about risks and realised losses properly thereby causing the clients of the bank to buy further options. The complaint also names Bank Austria (the company itself) as a defendant for presumably failing to organize the selling process appropriately.</p>
Ungheria	<p>L'associazione di tutela dei consumatori FJSZ ha contestato alcune condizioni contrattuali di UniCredit Group che conferiscono alla banca il diritto unilaterale di revocare il rapporto d'affari con la clientela. L'8 dicembre 2009 il procedimento è stato chiuso in primo grado a favore di UniCredit Hungary giacché sono stati riscontrati vizi a livello della capacità giuridica del richiedente.</p>

Per informazioni relative ad altri procedimenti legali si veda il documento Relazioni e Bilancio Consolidato 2009 (Parte E, sezione 4.B)

Comitati Prodotto in Italia

Nel 2009, in UniCredit S.p.A. e per ognuna delle principali società italiane sono stati istituiti i Comitati Prodotto, incaricati di accrescere l'efficienza dei processi valutativi che presiedono alla commercializzazione di prodotti e servizi e di altre iniziative commerciali, in vista di possibili implicazioni di rischio reputazionale e complessivo. Inoltre i Comitati lavorano per conciliare – per quanto attiene ai processi valutativi e di approvazione di prodotti, servizi e iniziative – la piena conformità normativa a regole interne ed esterne con le esigenze e i tempi delle funzioni aziendali.

Questi Comitati fungono da punti di scambio e sintesi in conclusione del processo di ideazione di prodotti e servizi. In tale veste, essi valutano e dunque forniscono un parere circa la fattibilità a livello di offerta, marketing e/o lancio di tutti i prodotti e servizi bancari, finanziari, d'investimento e assicurativi che verranno offerti ai clienti, nonché circa le iniziative a sostegno delle attività di marketing.

Il processo di ideazione di prodotti e servizi, che termina con i Comitati Prodotto, mira a generare valore per la nostra clientela.

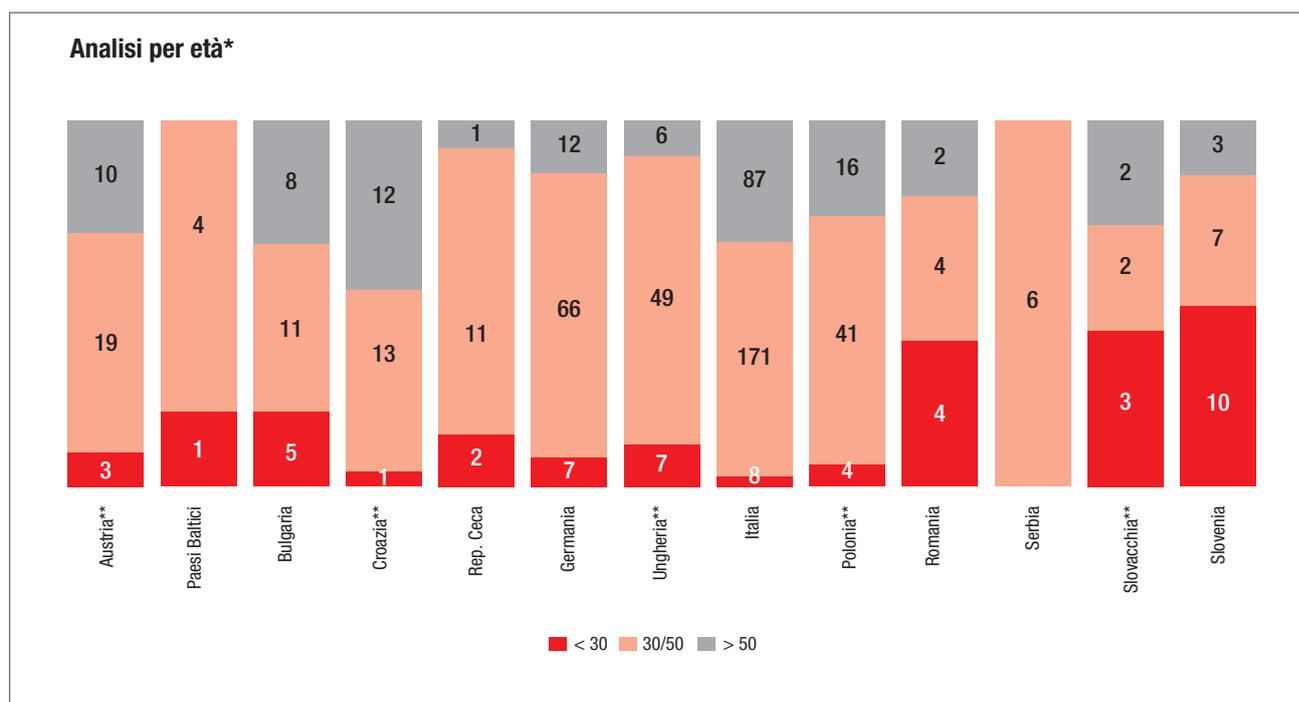
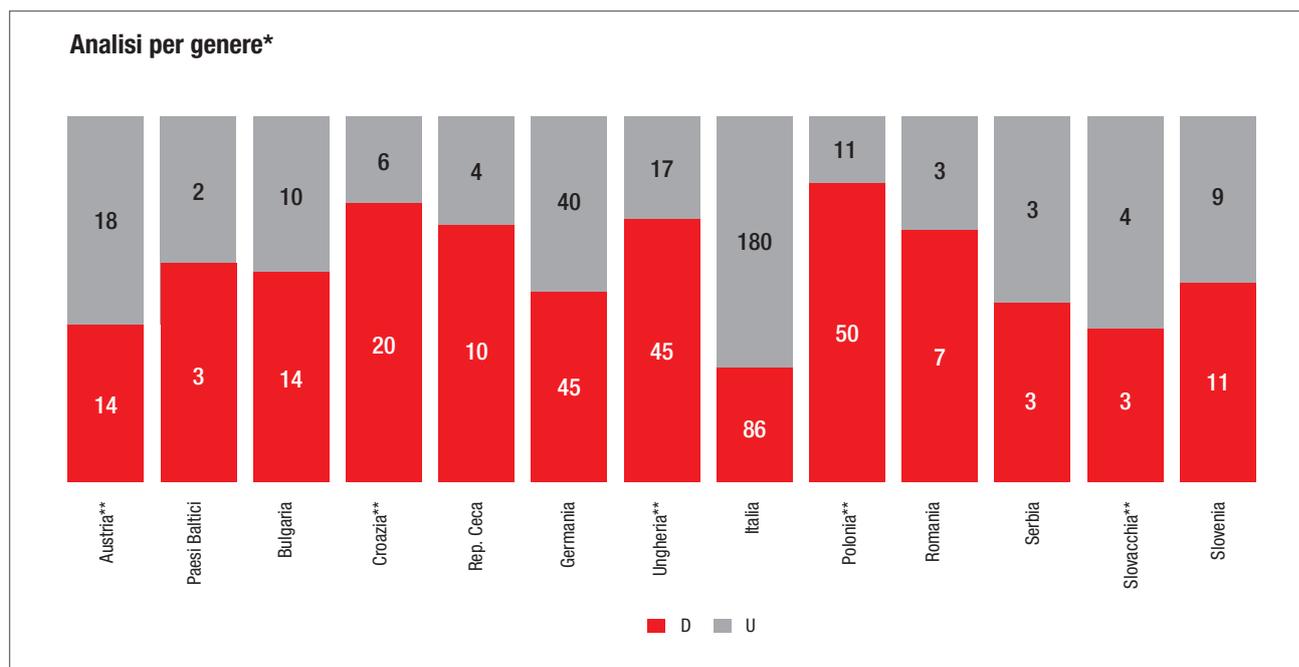
Nel generare tale valore, abbiamo fatto in modo di allineare i nostri interessi con quelli dei nostri clienti. Nel corso di questo processo abbiamo tenuto presente i seguenti elementi:

- Esigenze del cliente, tra cui propensione al rischio, orizzonte temporale e bisogni finanziari. La valutazione del profilo di rischio dei clienti è la fase preliminare nonché la più importante per accertarsi che le caratteristiche di un prodotto – definite nelle fasi successive – rispondano alle esigenze dei clienti e evitino un'inappropriata esposizione al rischio.
- Aspettative del cliente, quali sensibilità ai movimenti dei mercati (ovvero prodotti che replicano i movimenti del mercato vs. prodotti privi di caratteristiche mark-to-market), rendimento atteso, grado di flessibilità nel modificare i portafogli di investimenti nel tempo, ecc.
- Prodotti sostitutivi (ossia in grado di rispondere alle medesime esigenze) e rispettive caratteristiche salienti, operando una distinzione tra:
 - prodotti esistenti
 - prodotti dei principali concorrenti.

Al momento stiamo valutando la possibilità di estendere a tutto il Gruppo le best practice dei Comitati Prodotto italiani.

Il Sistema di Giustizia Riparativa

I dati raccolti nel 2009 mostrano, nell'analisi per genere, una situazione relativamente bilanciata in molti dei paesi considerati ad eccezione di: Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Italia e Polonia. L'analisi per età, inoltre, mostra che la maggior parte dei colleghi che utilizzano il Sistema di Giustizia Riparativa hanno un'età compresa fra i 30 e i 50 anni ad eccezione di Slovacchia e Slovenia, dove il segmento più ampio è quello al di sotto dei 30 anni.



* I dati si riferiscono ai dipendenti che hanno fatto ricorso al Sistema di Giustizia Riparativa e i cui casi risultano chiusi.

** Per alcuni paesi il numero totale dei casi non corrisponde a quello riportato a pagina 23 del Bilancio a causa di:

- due casi anonimi in Austria
- un caso anonimo e un caso di gruppo (> 5 persone) in Croazia
- un caso di gruppo (> 5 persone) in Ungheria
- due casi di gruppo (> 5 persone) in Polonia e Slovacchia

Appendice - Le nostre Persone¹

Rappresentazione del Gruppo in cifre

Numero di dipendenti per paese, 2007-2009*

Paese	Head count 2009	Head count 2008	Head count 2007
Italia	57.969	60.673	64.384
Germania	23.906	25.790	26.657
Austria	11.987	12.517	12.734
Polonia	21.167	21.918	27.123
Bulgaria	4.562	4.598	4.303
Croazia	5.251	5.422	5.224
Rep. Ceca	2.715	2.777	2.184
Romania	4.443	4.544	3.833
Russia	4.573	4.574	3.134
Ungheria	2.501	2.351	1.750
Altri	38.540	41.520	28.612
Totale	177.614	186.684	179.938

* Gli head count riportati non includono personale esterno (es. stagisti, contratti interinali e a progetto); le società consolidate proporzionalmente sono incluse al 100%.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale, 2008-2009

Categoria professionale	2009	2008
Senior management	0,37%	0,36%
Dirigenti e quadri intermedi	14,86%	14,71%
Staff	84,77%	84,93%
Totale	100%	100%

Percentuale di dipendenti per tipologia di contratto, 2007-2009

2009		2008		2007	
A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato
3,33%	96,67%	3,95%	96,05%	3,89%	96,11%

Percentuale di dipendenti per titolo di studio e categoria professionale, 2009 (✳)

Categoria professionale	Laurea specialistica	Laurea di 1° livello	Diploma scuola superiore	Altri	Totale
Senior management	38,32%	44,39%	12,12%	5,17%	100%
Dirigenti e quadri intermedi	21,26%	40,37%	34,20%	4,17%	100%
Staff	15,04%	32,28%	43,63%	9,05%	100%

¹ I dati riportati si riferiscono agli head count (personale effettivo) al 31.12.2009 salvo diversa specifica. Quando la percentuale di copertura è differente dal 100% è utilizzato il simbolo (✳) per indicare una copertura del 98,8% degli head count e il simbolo (✳) per indicare una copertura del 87,5%.

A motivo dell'introduzione di una nuova metodologia di classificazione per categoria professionale al fine di rendere i dati tra paesi paragonabili, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2008.

Percentuale di dipendenti per anzianità di servizio e categoria professionale, 2009 (*)

Categoria professionale	0-10 anni	11-20 anni	21-30 anni	>30 anni	Totale
Senior management	46,62%	22,70%	9,19%	21,49%	100%
Dirigenti e quadri intermedi	34,16%	31,24%	21,62%	12,98%	100%
Staff	45,82%	27,62%	17,39%	9,17%	100%

Rappresentazione percentuale dei dipendenti che hanno lasciato l'impiego nel 2009, per motivo di abbandono

Motivo di abbandono*	2009
Pensionamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per andare in pensione**	7,4%
Ristrutturazione - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo di comune accordo o in virtù di un piano industriale negoziato con i sindacati	18,3%
Accordo individuale - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo in seguito ad un accordo individuale o personale	24%
Dimissioni - dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni	30,3%
Licenziamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per decisione di quest'ultimo	7,6%
Altri - tutte le altre motivazioni, decesso incluso	12,4%
Totale	100%

* I dati relativi alle assunzioni e agli abbandoni si riferiscono a movimenti da e verso il mercato esterno. Il numero totale di head count al 31.12.2009 è anche il risultato di attività di consolidamento e deconsolidamento di alcune società del Gruppo.

** Se il pensionamento consegue ad una ristrutturazione, il caso è incluso in ristrutturazione anziché pensionamento.

Turnover*

Turnover rate	2009	2008
Turnover complessivo	9%	11,8%

Turnover per genere (**)	2009
Uomini	9,55%
Donne	8,43%

Turnover per età (**)	2009
fino a 30 anni	14,38%
31-40 anni	6,06%
41-50 anni	4,08%
oltre 50 anni	14,45%

* (head count che hanno lasciato l'impiego nel 2009) / (head count all'inizio del periodo in esame)

Appendice - Le nostre Persone

Diversità

Percentuale di dipendenti per tipologia di contratto e genere, 2007-2009

Genere	2009		2008		2007	
	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno
Uomini	8,04%	44,75%	8,61%	45,05%	8,14%	47,04%
Donne	91,96%	55,25%	91,39%	54,95%	91,86%	52,96%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Percentuale di dipendenti per titolo di studio e genere, 2009 (✧)

Genere	Laurea specialistica	Laurea di 1° livello	Diploma scuola superiore	Altri
Uomini	32,21%	41,49%	43,60%	46,27%
Donne	67,79%	58,51%	56,40%	53,73%
Totale	100%	100%	100%	100%

Numero e percentuale di promozioni, in termini di inquadramento contrattuale superiore, per genere e paese, 2009*

Paese	Numero		Percentuale	
	uomini	donne	uomini	donne
Italia	2.247	2.020	52,66%	47,34%
Germania	229	71	76,33%	23,67%
Austria	95	42	69,34%	30,66%
Polonia	148	390	27,51%	72,49%
Bulgaria	19	66	22,35%	77,65%
Croazia	76	237	24,28%	75,72%
Rep. Ceca	8	15	34,78%	65,22%
Romania	79	266	22,90%	77,10%
Russia	149	259	36,52%	63,48%
Ungheria	35	104	25,18%	74,82%
Altri	1.275	1.848	40,83%	59,17%
Totale	4.360	5.318	45,05%	54,95%

* I dati hanno una copertura pari al 98,3% degli head count.

Formazione e sviluppo

Numero di ore di formazione per categoria professionale e tipologia di formazione, 2009*

Categoria professionale	Formazione manageriale	Formazione tecnica	Formazione linguistica
Senior management – dirigenti e quadri intermedi	122.646	355.586	69.994
Staff	183.246	2.209.968	277.361
Totale	305.892	2.565.554	347.355

* I dati hanno una copertura pari al 61% degli head count. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e non includono la formazione sul lavoro.

Numero dei dipendenti italiani formati* per tipologia di formazione obbligatoria, 2009

Tipologia di formazione obbligatoria	Numero di dipendenti formati
Formazione anti-corruzione (D. Lgs 231/01)	7.755
Formazione anti-riciclaggio	33.427
Formazione MiFID	2.277

* I dati si riferiscono solo ai corsi online.

Iniziative di apprendimento, formazione e sviluppo

Pioneer Investments

Pioneer *Customer Academy* è un programma di tre giorni sulla leadership e lo sviluppo. Integrando esperienze e best practice, il programma si prefigge l'obiettivo di rafforzare la capacità di soddisfare le esigenze dei clienti interni ed esterni nonché di incentivare una cultura di innovazione e la centralità del cliente. Fa perno su quattro aree chiave:

- conoscenza della clientela – trend di mercato, concorrenza, ricerca sulla clientela ecc.
- conoscenza dell'azienda – processi, meccanismi operativi, indicatori di performance chiave ecc.
- miglioramento e innovazione aziendale – conoscenza dei prodotti e dei servizi, aspetti finanziari ed economici
- centralità del cliente – capacità professionali e di leadership necessarie per gestire un'organizzazione incentrata sul cliente

Il programma è calibrato sulle specifiche priorità, sia in termini di business che di sviluppo professionale di Pioneer Investments, nonché sui livelli di competenza e capacità dei colleghi partecipanti.

Il 2009 ha visto il lancio della *Customer Academy* nella Divisione Sales & Distribution (S&D); sono stati coinvolti 23 senior manager dei tre canali di vendita di Pioneer Investments: Wholesale, Institutional e Retail.

Nel corso delle prime tre giornate sono state anche concordate e progettate le fasi successive di attività della *Customer Academy* per la Divisione S&D e sono stati definiti due progetti di natura aziendale/organizzativa da avviare nel 2010.

La rete Retail

L'iniziativa *I Am a Customer* ha l'obiettivo di migliorare la soddisfazione del cliente a livello di Gruppo attraverso corsi di formazione volti ad affinare nei dipendenti le capacità di customer care e gestione dei portafogli, promuovendo nel contempo la centralità del cliente.

Fra le altre attività sviluppate ricordiamo la predisposizione di un'unità di consulenza e corsi dedicati per i colleghi prossimi alla pensione. L'obiettivo è quello di insegnare ai nostri colleghi come gestire lo stress che il passaggio a un nuovo stile di vita comporta, intervenendo sulla dimensione psicologica dell'esperienza di pensionamento. Circa 150 colleghi hanno volontariamente preso parte all'iniziativa e sono rimasti molto soddisfatti dei risultati.

Appendice - Le nostre Persone

Retribuzione per i membri dell'organismo supremo di governance

La retribuzione dell'Amministratore Delegato e dei Deputy CEO è stabilita nel contesto di un rigoroso processo di governance.

La politica retributiva di UniCredit Group è orientata alla performance, tiene conto del mercato ed è allineata con la strategia aziendale e gli interessi degli stakeholder. Al fine di garantire la competitività e l'efficacia della retribuzione, i principi della condotta sostenibile e della performance costituiscono i pilastri chiave della nostra politica retributiva di Gruppo.

La politica retributiva nel suo complesso è definita con lo scopo di assicurare la coerenza dei sistemi e degli elementi retributivi con riferimento ad una prudente gestione del rischio e alle strategie di lungo termine, prevedendo anche un corretto bilanciamento tra le componenti fisse e variabili, fra cui meccanismi di pagamento differito di una parte consistente dei bonus collegati alla performance. Sono altresì previsti sistemi e meccanismi ponderati per il rischio che regolano la componente variabile della retribuzione e hanno lo scopo di assicurare il collegamento fra retribuzione e risultati effettivi sostenibili.

Nel corso dell'anno, il Comitato Remunerazione analizza e monitora le tendenze retributive complessive di mercato allo scopo di prendere decisioni informate in merito alle nostre prassi retributive. In riferimento alle posizioni di alta dirigenza del Gruppo, un consulente esterno indipendente contribuisce alla definizione di un elenco di concorrenti che costituiscono il gruppo di confronto rispetto al quale viene effettuata un'analisi di benchmarking delle retribuzioni. Il gruppo di confronto è selezionato dal Comitato Remunerazione, considerando i principali concorrenti europei e internazionali di UniCredit Group in termini di capitalizzazione di mercato, attivo complessivo, ambito d'attività e dimensioni. Sulla base di attività regolari di benchmarking, il Gruppo intende adottare una gamma competitiva di livelli retributivi, pay-mix e strutture di attribuzione dei premi per trattenerne e motivare efficacemente le nostre risorse chiave.

Su base annuale, l'Assemblea degli Azionisti di UniCredit approva la politica retributiva del Gruppo definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione, con particolare riferimento alle posizioni apicali di Amministratore Delegato di Gruppo, Deputy CEO e senior executive.

Una parte rilevante della retribuzione è direttamente collegata ai risultati di performance al fine di rafforzare l'allineamento degli interessi degli azionisti e quelli del management nonché di assicurare il collegamento tra retribuzione e soddisfazione degli azionisti.

La quota di retribuzione fissa nell'ambito del pacchetto complessivo viene calcolata per ridurre l'eventualità di comportamenti eccessivamente orientati al rischio e scoraggiare le iniziative focalizzate sui risultati a breve termine, che potrebbero compromettere la sostenibilità delle attività e la creazione di valore nel medio-lungo termine, adottando al contempo un approccio flessibile ai bonus.

Inoltre, per bilanciare il perseguimento di risultati di breve e di lungo periodo, il Consiglio di Amministrazione rivede annualmente i criteri e le caratteristiche dei programmi di incentivazione annuali e quelli di lungo termine assicurando l'equilibrio delle opportunità di remunerazione correlate ai due approcci.

Il sistema di incentivazione annuale per gli executive del Gruppo prevede la definizione di opportunità di bonus al termine di ciascun anno di performance in funzione dei risultati conseguiti in materia di redditività sostenibile per il Gruppo e di altri obiettivi di performance.

Una condizione di profitto sostenibile di Gruppo (Group Gate) si applica ai bonus degli executive di Gruppo stabilendo uno stretto legame fra la profittabilità di Gruppo ponderata per il rischio e il costo capitale da una parte e i livelli di incentivazione dall'altra. L'opportunità di accesso al bonus senza riduzioni viene confermata solo se è stato soddisfatto il criterio Group Gate. Per contro, i risultati che non raggiungono le soglie previste in termini di redditività e sostenibilità determinano una riduzione del livello base del bonus che viene quindi utilizzato per calcolare l'effettivo importo del bonus, che verrà determinato in funzione di una valutazione complessiva della performance.

La valutazione multidimensionale sulla base di un Performance Screen definisce gli obiettivi in termini di performance sulla base di fattori pertinenti all'attività del Gruppo sotto il profilo operativo e della sostenibilità. Viene stabilito un tetto per il bonus massimo e la performance è valutata in funzione di obiettivi assoluti interni e obiettivi relativi esterni che si avvalgono di raffronti con i concorrenti e di indicatori ponderati per il rischio. A seconda dei casi, questi indicatori, come il profitto economico e l'attivo ponderato al rischio, vengono impiegati per premiare la redditività generata a favore degli azionisti senza superare la propensione strategica al rischio del Gruppo. La valutazione attraverso i Performance Screen individua una fascia di premio che ricompensa in misura adeguata chi ha conseguito le performance migliori.

Al fine di allineare gli incentivi con i risultati a lungo termine della società, una parte consistente dei premi viene differita ed erogata successivamente. Il meccanismo di differimento viene applicato allo scopo di incentivare il miglioramento continuo della performance evitando

di indurre comportamenti eccessivamente orientati al rischio o focalizzati sul breve periodo. Oltre a svolgere un'efficace funzione deterrente, il differimento dei premi accresce l'equilibrio esistente nel pay-mix assicurando un rapporto coerente fra incentivi annuali e sostenibilità delle performance a lungo termine.

Gli incentivi a lungo termine (LTI) sono alla base della nostra politica retributiva, in quanto consentono di bilanciare gli interessi del management e quelli degli azionisti. A partire dal 2004, i piani azionari di UniCredit Group prevedono un mix bilanciato di stock option e performance share che premiano la rivalutazione delle quotazioni azionarie e la performance aziendale. Nell'anno di transizione 2009, il Consiglio di Amministrazione ha approvato un piano di incentivi a lungo termine monetario legato ad indicatori pluriennali orientati al futuro e incentrato sulla fidelizzazione delle risorse strategiche e dei talenti chiave del Gruppo.

Nel 2010, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di sottoporre all'Assemblea Ordinaria l'approvazione di una proposta che intende ripristinare un sistema di incentivazione di lungo termine basato su strumenti finanziari. Il recente consenso espresso dalle autorità di vigilanza sull'efficacia degli strumenti di incentivazione a base azionaria, se adeguatamente allineati con gli orizzonti temporali dei rischi, costituisce un ulteriore elemento a sostegno della proposta. Il piano previsto per il 2010 è coerente con i programmi precedenti e, al contempo, rafforza l'allineamento con gli interessi degli azionisti mediante specifiche caratteristiche chiave.

Le performance stock option e le performance share con adeguato periodo di vesting, sono strumenti finanziari che massimizzano l'allineamento fra interessi del management e degli azionisti. Subordinatamente alla realizzazione degli obiettivi, le performance stock option assegnate nel 2010 diverranno esercitabili nel 2014 e scadranno nel 2020, mentre l'erogazione di performance share promessa nel 2010 verrà effettuata nel 2014. In linea con le prassi precedenti, viene adottata una tipologia di vesting in un'unica soluzione.

Al fine di rafforzare l'allineamento fra premi e performance aziendali a lungo termine, i parametri di performance vengono applicati non solo alle performance share (come nei precedenti piani del Gruppo), ma anche alla maturazione delle stock option. Ogni tre anni, il Gruppo procede alla verifica dei parametri di performance, che includono il TSR (Total Shareholder Return) e il profitto economico. Il TSR è stato utilizzato anche nei piani precedenti. Sulla base dei risultati conseguiti, gli incentivi azionari effettivamente allocati possono variare in una percentuale compresa fra 0 e 150 rispetto al valore target. Prestazioni aziendali inferiori alla soglia stabilita generano un pagamento pari a zero, mentre le performance di livello eccezionale producono un premio limitato al 150%.

Sia l'Amministratore Delegato che i Deputy CEO hanno contratti di lavoro a tempo indeterminato disciplinati nell'ambito del Contratto Collettivo Nazionale per i Dirigenti Dipendenti dalle Imprese Creditizie, Finanziarie e Strumentali che stabilisce periodi di preavviso differenti a seconda delle circostanze che portano alla cessazione del rapporto di lavoro.

Tali contratti non includono clausole relative al cambiamento del controllo societario.

Appendice - Le nostre Persone

Previdenza complementare ed equilibrio tra vita privata e professionale²

La struttura dei piani pensionistici offerti ai dipendenti

I nostri dipendenti usufruiscono di benefit previdenziali, sanitari e di supporto all'equilibrio fra vita professionale e personale che integrano i piani di previdenza sociale e le disposizioni contrattuali minime. I benefit sono strutturati in modo da fornire garanzie sostanziali per la salute dei dipendenti e dei membri delle loro famiglie nel corso della carriera attiva nonché durante la pensione.

Fatto salvo il pieno e continuo rispetto delle prassi differenti e del quadro normativo in vigore nei numerosi paesi dove UniCredit Group opera, riteniamo che offrire ai nostri dipendenti l'opportunità di investire una percentuale del loro stipendio in un fondo pensione ad integrazione del sistema previdenziale nazionale rappresenti un importante benefit dal valore aggiunto che contribuisce ad incrementare la qualità di vita e il benessere dei nostri colleghi.

Pertanto, numerose società del Gruppo offrono questa opportunità ai propri dipendenti. La maggior parte di questi piani pensionistici integrativi è costituita da fondi a contribuzione definita, sebbene in alcuni casi siano ancora attivi piani a prestazione definita, che non sono più disponibili per i nuovi dipendenti. In tal caso, i piani pensionistici potrebbero non includere fondi separati e, di fatto, la maggior parte non prevede questa caratteristica. Per l'anno 2009, le passività connesse a tali piani, stimate su base attuariale in conformità con i principi contabili internazionali, si presentano adeguatamente coperte. Ciò è imputabile ad un aumento del tasso di attualizzazione derivato dalle stime di variabili economiche. Per ulteriori dettagli, si rimanda alle Relazioni e Bilancio Consolidato 2009.

Tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti, 2009

Paese	Tipologie principali di piani pensionistici
Italia*	<p>Sono attivi piani a prestazione definita e piani a contribuzione definita.</p> <p>Nel 2009, nell'intento di perseguire il miglior equilibrio possibile fra rendimenti, costi e rischi associati con i piani pensionistici integrativi, UniCredit Group ha sottoscritto alcuni accordi sindacali che prevedono che tutti i dipendenti italiani attualmente iscritti ad alcuni fondi pensione operanti nel Gruppo convergano nel Fondo pensione per il personale delle aziende del Gruppo UniCredito Italiano (altrimenti definito Fondo Pensione di Gruppo) entro il 2010-2011. Tali accordi, che potrebbero essere seguiti da altri analoghi, consentono ai dipendenti interessati (circa 11.500) di trarre beneficio dal patrimonio più cospicuo e dalle maggiori economie di scala previste dal Fondo Pensione di Gruppo, l'unico attualmente aperto a nuovi ingressi.</p>
Germania	<p>Sono attivi piani a prestazione definita e piani a contribuzione definita.</p> <p>Piani a prestazione definita: data la storia della società, sono attualmente in vigore piani diversi. Alcuni di essi prevedono l'erogazione di importi commisurati all'ultimo stipendio percepito (la pensione corrisponde a una determinata percentuale dell'ultimo stipendio lordo mensile), mentre altri sono basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera (una determinata percentuale di ciascun salario annuo lordo percepito durante la carriera professionale è convertito in un importo fisso della pensione). Tutti i piani a prestazione definita non sono più disponibili per i nuovi dipendenti.</p> <p>Piani a contribuzione definita: sono in vigore due piani basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera, di cui uno è riservato ai dipendenti già assunti, mentre l'altro è l'unico aperto a nuovi ingressi. Una determinata percentuale dello stipendio lordo mensile viene convertita in una pensione ad importo fisso. Qualora vi sia una plusvalenza derivante dalla gestione dell'attivo, i dipendenti possono ricevere crediti aggiuntivi che confluiscono nei loro conti previdenziali individuali. Tuttavia questa eventualità non è garantita.</p> <p>Al 31 dicembre 2009, i piani a prestazione definita sono finanziati quasi interamente mediante il Contractual Trust Arrangement (Germania) o mediante i fondi pensione (all'estero).</p>
Austria	Piani a contribuzione definita
Bulgaria	Nessun piano disponibile
Croazia	Nessun piano disponibile
Rep. Ceca	<p>Piani a prestazione definita</p> <p>I piani sono finanziati mediante le risorse generali dell'organizzazione.</p>
Romania	Nessun piano disponibile
Russia	Piani a contribuzione definita
Ungheria	Nessun piano disponibile

* Il perimetro italiano esclude Fineco Prestiti S.p.A., Quercia Funding S.r.l., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniCredit Merchant S.p.A., Localmind S.p.A., UniCredit Credit Management Immobiliare S.p.A..

Sistemi previdenziali, 2009

Paese	Sistema previdenziale nazionale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario	Percentuale di dipendenti aderenti al sistema previdenziale aziendale volontario
Italia*	Presente	Presente	95%
Germania	Presente	Presente	100%
Austria	Presente	Presente	Non disponibile
Bulgaria	Presente	Non presente	Non applicabile
Croazia	Presente	Presente	100%
Rep. Ceca	Presente	Presente	60%
Romania	Presente	Non presente	Non applicabile
Russia	Presente	Presente	21%
Ungheria	Presente	Presente	50%

* Il perimetro italiano esclude Fineco Prestiti S.p.A., Quercia Funding S.r.l., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniCredit Merchant S.p.A., Localmind S.p.A., UniCredit Credit Management Immobiliare S.p.A..

Contributi al sistema previdenziale aziendale volontario da parte del datore di lavoro e/o del dipendente, 2009

Paese	Contributi da parte del datore di lavoro	Contributi da parte del dipendente
Italia*	2% o 3%	Min. 2%
Germania	2,5% - 10% dello stipendio lordo mensile o annuale	1,25% - 2,5%
Austria**	Contributi a seconda della persona giuridica: - UniCredit Bank Austria AG: 2,7% o superiore - Schoellerbank Aktiengesellschaft AG: 2,7% o superiore - UniCredit Leasing GmbH: 1% - 1,5% - BA-CA Administration Services GmbH: 2,7% o superiore - Wave Solutions Information Technology GmbH: 2,7%	L'accordo tra il fondo pensione e il dipendente è siglato su base individuale
Croazia	100%	0%
Rep. Ceca***	Max. 24.000 CZK (circa 900 €) all'anno	Non richiesto specificamente; l'importo massimo al netto delle imposte è pari a 17.500 CZK (circa 680 €) all'anno
Russia	7% dello stipendio lordo mensile del dipendente	7% dello stipendio lordo mensile del dipendente
Ungheria	0%	6%

* Le percentuali dei contributi indicate sono riferite alla sezione seconda del Fondo Pensione per il personale delle Aziende del Gruppo UniCredit Italiano, il fondo pensione è al momento aperto a nuovi ingressi. La percentuale di partecipazione al fondo è pari al 27%.

Il perimetro italiano esclude Fineco Prestiti S.p.A., Quercia Funding S.r.l., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniCredit Merchant S.p.A., Localmind S.p.A., UniCredit Credit Management Immobiliare S.p.A..

** I sistemi sono ordinati per gradi (al momento ne esistono circa dieci), adottano una base annuale, che rispecchia l'aumento salariale del Contratto Collettivo, e sono pertanto variabili.

*** Aderire a un'assicurazione previdenziale volontaria è un'iniziativa privata di ciascun dipendente. Questi sottoscrive un contratto con una compagnia d'assicurazione definendo direttamente le condizioni. È noto solo l'importo richiesto dal dipendente quale benefit ad integrazione.

Panoramica delle iniziative in materia di assistenza sanitaria ed equilibrio fra vita privata e professionale

Ulteriori benefit sono disponibili per sostenere i colleghi e le loro famiglie in stadi diversi della loro vita. Ne sono un esempio i servizi di assistenza all'infanzia, gli screening sanitari, l'erogazione di pasti, la gestione di mense aziendali e l'accesso a una gamma di prodotti bancari con termini e condizioni agevolati. I benefit possono variare considerevolmente da paese a paese e sono strutturati in base alle prassi adottate sul mercato locale nonché in armonia con il quadro sociale e normativo di pertinenza.

Per la gestione delle spese sanitarie, la maggior parte dei dipendenti di UniCredit Group può contare su polizze assicurative, fondi sanitari e altri benefit (es. iniziative di prevenzione, accordi speciali per costi sanitari, una piattaforma di benefit che consente ai dipendenti di selezionare i piani più adatti alle loro esigenze).

Appendice - Le nostre Persone

Alcuni esempi di iniziative presenti nel Gruppo:

- fondi sanitari o accesso ad assicurazioni sanitarie come parte dei benefit
- servizi di counseling
- club dedicati o accesso a club sportivi per i dipendenti
- mense aziendali
- seminari e incontri informativi
- accesso a check up
- iniziative a sostegno dell'equilibrio fra vita privata e professionale

Iniziative distintive sono state promosse in particolare in Germania, dove è stata creata una piattaforma denominata *Powerful with Drive*, dedicata alla gestione della salute.

Nel giugno 2009, HVB ha ricevuto la certificazione Work & Family Audit conferitagli dal Ministro dell'Economia tedesco Karl-Theodor zu Guttenberg a Berlino, in riconoscimento dei programmi innovativi adottati nell'ambiente di lavoro per gestire le questioni inerenti la famiglia.

Nel novembre 2009, anche Bank Austria è stata insignita della certificazione Work & Family Audit rilasciata dal Ministero federale austriaco dell'Economia, a cui si è aggiunto il marchio di qualità BGF (Workplace Health Promotion). La banca ha messo a punto un piano triennale dettagliato che incentiva una politica sostenibile a vantaggio della famiglia.

In Austria, il progetto in campo sanitario *Fit for Your Health* ha messo a segno un altro successo nel corso del 2009, promuovendo numerosi check up (resistenza allo stress, biofeedback, funzionalità muscolare) e offrendo supporto ad iniziative salutiste, quali ad esempio smettere di fumare.

Alcuni programmi attivati in Germania, Bulgaria e Romania offrono sostegno ai dipendenti colpiti da lunghe malattie prevedendo, ad esempio, il reintegro al lavoro o la costituzione di fondi speciali per fare fronte a trattamenti terapeutici costosi e/o prolungati.

Programmi di assistenza volti a gestire la fase di transizione in caso di pensionamento o interruzione del rapporto di lavoro, 2009

Paesi in cui sono disponibili i programmi di assistenza	Iniziative di accompagnamento alla pensione	Riqualificazione professionale per chi intende continuare a lavorare	Liquidazione	Servizi di collocamento	Assistenza nella fase di transizione a una vita non lavorativa (formazione, counselling ecc.)
Italia	Non presente	Non presente	Presente (a norma di legge)	Presente (solo per dirigenti)	Non presente
Germania	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Austria	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente*
Rep. Ceca	Non presente	Presente	Presente	Presente	Non presente

* I programmi di assistenza sono offerti in caso di riorganizzazione aziendale.

² In alcuni casi i dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo:

- Austria - UniCredit Bank Austria AG
- Bulgaria - UniCredit Bulbank AD, UniCredit Factoring AD, HypoVereins Immobilien EOOD
- Croazia - Zagrebačka banka d.d.
- Germania - Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG. Nel corso del 2009 Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.
- Repubblica Ceca - UniCredit Bank Czech Republic a.s.
- Romania - Pioneer Asset Management S.A.I.S.A., UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Tiriak Bank S.A.
- Russia: ZAO UniCredit Bank

In altri casi il perimetro non copre alcune società del Gruppo:

- Italia - il perimetro non include: Aspra Finance S.p.A., Breakeven S.r.l., Entasi S.r.l., Eurofinance 2000 S.r.l., Trevi Finance 2 S.p.A., Trevi Finance 3 S.r.l., Trevi Finance S.p.A.
- Ungheria - il perimetro non include Europa Facility Management Ltd (Ungher.: Europa Ingatlanüzemeltetési Kft.) e Sas-Real KFT

Le Relazioni Industriali³

Diffusione del contratto collettivo di lavoro, sindacalizzazione e incontri con i rappresentanti dei lavoratori

Percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi di lavoro, 2007-2009

Paese	2009	2008	2007
Italia	Contratto nazionale e di settore / 100%	Contratto nazionale e di settore / 100%	Contratto nazionale e di settore / 100%
Germania	Contratto di settore / 57%	Contratto di settore / 58%	Contratto di settore / 60%
Austria	Contratto di settore / 100%	Contratto di settore / 100%	Contratto di settore / 100%
Bulgaria	Contratto aziendale / 100 %	Contratto aziendale / 100%	Contratto aziendale / 100%
Croazia	Contratto aziendale / 100%	Contratto aziendale / 100%*	Contratto aziendale / 100%*
Rep. Ceca	Contratto nazionale e di settore / 100%	Contratto nazionale e di settore / 100%	Contratto nazionale e di settore / 100%
Romania**	Contratto aziendale / 100%	Contratto nazionale / 100%	Contratto nazionale / 100%
Russia	Contratto nazionale / 100%	Contratto nazionale / 100%	Contratto nazionale / 100%
Ungheria***	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile

* La percentuale di dipendenti coperti dal contratto collettivo di lavoro include i dirigenti a cui sono applicate alcune condizioni dello stesso, ma solo per le parti non incluse nel contratto della categoria professionale.

** Il primo contratto collettivo di lavoro è stato firmato da UniCredit Tiriak Bank e i rappresentanti dei sindacati nel 2009 e si applica a tutti i dipendenti della banca a prescindere dalla loro appartenenza al sindacato sottoscrittore.

*** Non esiste il contratto collettivo nazionale di lavoro.

Tasso di sindacalizzazione del personale, 2007-2009*

Country	2009	2008	2007
Italia	74,3%	73,7%	71,3%**
Germania***	Stimato 10% - 16%	Stimato 10% - 16%	Stimato 10% - 16%
Austria	Stimato 52%	Stimato 52%	Stimato 54%
Bulgaria	46%	33%	29%
Croazia	40,9%	41,5%	43,3%
Rep. Ceca	Stimato 12%	Stimato 12%	Stimato 12%
Romania****	17%	Non applicabile	Non applicabile
Russia	33%	26%	31%
Ungheria*****	Non disponibile	Non disponibile	Non disponibile

* Le norme di ciascun contratto collettivo di lavoro o di legge includono termini e condizioni specifiche a sostegno del diritto dei dipendenti di esercitare la libertà di associazione e di contrattazione collettiva. Anche se ciascun paese ha un diverso background sociale, culturale e politico, la posizione di UniCredit Group, che rispetta le condizioni specifiche del luogo, è fortemente rivolta al riconoscimento e al sostegno del ruolo di dialogo sociale. Rappresentanti dei lavoratori: a seconda dei diversi sistemi di relazioni industriali e sulla base delle leggi nazionali del lavoro e del livello di rappresentanza (nazionale, locale), i lavoratori possono essere rappresentati dalle organizzazioni sindacali, comitati aziendali dei lavoratori (Works Councils) o altri rappresentanti.

** Il dato 2007 per l'Italia non include il Gruppo Capitalia.

*** La Germania non dispone di alcun dato sui dipendenti membri/aderenti ai sindacati in conseguenza della legge sulla tutela dei dati; sulla base delle informazioni dell'Associazione Bancaria Tedesca è stimato che il 10%-16% dei dipendenti sia membro di un sindacato.

**** I dati si riferiscono solo a UniCredit Tiriak Bank S.A.. Prima del 2009 non è stato costituito nessun sindacato.

***** Dati non disponibili per la legge ungherese sulla protezione dei dati.

³ In alcuni casi i dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo:

- Austria - UniCredit Bank Austria AG
- Bulgaria - UniCredit Bulbank AD, UniCredit Factoring AD, HypoVereins Immobilien E00D
- Croazia - Zagrebačka banka d.d.
- Germania - Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG. Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.
- Repubblica Ceca - UniCredit Bank Czech Republic a.s.
- Romania - Pioneer Asset Management S.A.I.S.A., UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Tiriak Bank S.A.
- Russia: ZAO UniCredit Bank

In altri casi il perimetro non copre alcune società del Gruppo:

- Italia - il perimetro non include: Aspra Finance S.p.A., Breakeven S.r.l., Entasi S.r.l., Eurofinance 2000 S.r.l., Trevi Finance 2 S.p.A., Trevi Finance 3 S.r.l., Trevi Finance S.p.A.
- Ungheria - il perimetro non include Europa Facility Management Ltd (Unghar.: Europa Ingatlanüzemeltetesi Kft.) e Sas-Real KFT

Appendice - Le nostre Persone

Numero di incontri tra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori nel 2009*

Paese	2009
Italia	800 stimati
Germania	350 stimati
Austria	63
Bulgaria	10
Croazia	25
Rep. Ceca	26
Romania**	6
Russia	1
Ungheria	15
Totale	1.296

* Rappresentanti dei lavoratori: a seconda dei diversi sistemi di relazioni industriali e sulla base delle leggi nazionali del lavoro e del livello di rappresentanza (nazionale, locale), i lavoratori possono essere rappresentati dalle organizzazioni sindacali, comitati aziendali dei lavoratori (Works Councils) o altri rappresentanti. Quindi il numero degli incontri con i rappresentanti del lavoro dipende dalle differenti normative e leggi nei diversi sistemi di relazioni industriali.

** Gli incontri tra l'azienda e i rappresentanti dei lavoratori sono iniziati dal 1° settembre 2009 durante le negoziazioni per la firma del contratto collettivo di lavoro.

Periodo minimo di preavviso di norma concesso ai dipendenti e ai rappresentanti da loro eletti prima di attuare modifiche organizzative significative che potrebbero avere un impatto sostanziale sulla loro attività

Paese	Numero legale di mesi / settimane / giorni di preavviso	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro	Note
Italia	25 giorni	Presente	La legislazione giuslavoristica italiana stabilisce che i sindacati devono essere informati e consultati 25 giorni prima dell'attuazione di qualsiasi cambiamento. Il Contratto collettivo nazionale di lavoro del settore del credito prevede procedure diverse di preavviso e consultazione e varia da 15 a 50 giorni a seconda della natura dei cambiamenti da intraprendersi.
Germania		Non presente	La legislazione nazionale non prevede un periodo specifico di preavviso. L'informazione deve essere fornita al Comitato Aziendale dei lavoratori (Works Council) prima che il management prenda qualsiasi decisione, cosicché sia possibile negoziare in modo sostanziale l'adozione di misure. Il datore di lavoro e il Comitato aziendale dei lavoratori (Works Council) devono riconciliare i loro interessi; modifiche importanti non possono essere avviate in assenza di una tale riconciliazione di interessi o perlomeno si deve aver provato senza successo.
Austria		Non presente	L'informazione deve essere fornita al Comitato Aziendale prima che il management prenda qualsiasi decisione, cosicché sia possibile negoziare in modo sostanziale l'adozione di misure. La legislazione giuslavoristica austriaca non prevede un periodo specifico di preavviso.
Bulgaria	45 giorni	Non presente	La legislazione bulgara prevede il Diritto di informazione sui licenziamenti collettivi - Qualora il datore di lavoro contempa licenziamenti collettivi, tale datore di lavoro è tenuto a iniziare le consultazioni con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali e i rappresentanti degli impiegati e dei lavoratori in tempo utile, al più tardi 45 giorni prima che tali licenziamenti abbiano effetto, nonché a sforzarsi di trovare un accordo con i suddetti rappresentanti al fine di evitare i licenziamenti collettivi o ridurre il numero di lavoratori interessati nonché contenere gli effetti di tali licenziamenti.
Croazia	8 giorni	Presente	Ulteriori dettagli sono contenuti nelle norme aziendali che regolano la materia.
Rep. Ceca	3 mesi	Non presente	Ciascun cambiamento operativo sostanziale deve essere discusso con i sindacati e comunicato ai dipendenti. Di norma, il tempo concesso prima dell'attuazione del cambiamento è due settimane. Nel Contratto Nazionale non è specificata né la tempistica né l'argomento del cambiamento. Il periodo di preavviso previsto dal Codice del Lavoro è pari a tre mesi contando dal primo giorno del mese successivo a quello in cui i cambiamenti sono stati comunicati.
Romania		Presente	Non è fissato alcun periodo specifico. I dipendenti devono essere informati per tempo, prima che venga effettuato qualsiasi cambiamento sostanziale all'interno dell'organizzazione.
Russia	2 mesi	Non presente	Il requisito legale è un preavviso minimo pari a due mesi. Il requisito non deve essere necessariamente specificato nel contratto collettivo, dato che è comunque un obbligo.
Ungheria	30 giorni	Non presente	Di norma, il periodo di preavviso è pari a 30 giorni. Il Comitato Aziendale dei Lavoratori (Works Council) deve essere informato dalla società e ha 15 giorni di tempo per fornire commenti. Al termine di questi 15 giorni i cambiamenti possono essere attuati.

Salute e sicurezza⁴

Gestione in materia di salute e sicurezza

La gestione dei temi di salute e sicurezza è diversificata in relazione alle norme di legge locali.

In alcuni casi, la legge impone la costituzione di specifiche e formali commissioni congiunte tra management e rappresentanti dei lavoratori in materia. In altri casi sono chiaramente definite politiche locali aggiuntive al fine di garantire condizioni di lavoro idonee.

Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza, 2009

Paese	Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza	Percentuale di dipendenti rappresentati in una Commissione formale congiunta management-lavoratori sulla salute e la sicurezza	Ambito di operatività della Commissione: società del Gruppo / regione / Gruppo
Italia	Non presenti	Non applicabile	Non applicabile
Germania	Presenti	Tutti i dipendenti di livello non manageriale	Sottogruppo HVB
Austria	Presenti	100%	Società del Gruppo
Bulgaria	Presenti	100%	Società del Gruppo
Croazia	Presenti	100%	Società del Gruppo
Rep. Ceca	Non presenti	Non applicabile	Non applicabile
Romania	Presenti	100%	Società del Gruppo
Russia	Non presenti	Non applicabile	Non applicabile
Ungheria	Non presenti	Non applicabile	Non applicabile

Accordi formali con i sindacati in materia di salute e sicurezza, 2009

Paese	Accordi formali con i sindacati in materia di salute e sicurezza	Descrizione delle tematiche coperte
Italia	Presenti	Disposizioni relative al processo di elezione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e alle loro attività; iniziative di formazione; normative in materia di accesso ai luoghi di lavoro
Germania	Non presenti	Non applicabile
Austria	Non presenti	Non applicabile
Bulgaria	Presenti	Si veda il contratto collettivo
Croazia	Presenti	Tutte le tematiche relative alla salute e alla sicurezza
Rep. Ceca	Non presenti	Non applicabile
Romania	Presenti	La valutazione di incidenti sul lavoro, adozione di misure per prevenire incidenti sul lavoro, attenzione alla creazione di un adeguato ambiente di lavoro per alcune categorie di rischio, misure di prevenzione da adottare contro il virus H1N1
Russia	Non presenti	Non applicabile
Ungheria	Non presenti	Non applicabile

⁴ In alcuni casi i dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo:

- Austria - UniCredit Bank Austria AG
- Bulgaria - UniCredit Bulbank AD, UniCredit Factoring AD, HypoVereins Immobilien E00D
- Croazia - Zagrebačka banka d.d.
- Germania - Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG. Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.
- Repubblica Ceca - UniCredit Bank Czech Republic a.s.
- Romania - Pioneer Asset Management S.A.I.S.A., UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Tiriak Bank S.A.
- Russia: ZAO UniCredit Bank

In altri casi il perimetro non copre alcune società del Gruppo:

- Italia - il perimetro non include: Aspra Finance S.p.A., Breakeven S.r.l., Entasi S.r.l., Eurofinance 2000 S.r.l., Trevi Finance 2 S.p.A., Trevi Finance 3 S.r.l., Trevi Finance S.p.A.
- Ungheria - il perimetro non include Europa Facility Management Ltd (Unghar.: Europa Ingatlanüzemeltetési Kft.) e Sas-Real KFT

Appendice - Le nostre Persone

Infortunati sul lavoro

Numero di infortuni sul lavoro (esclusi gli incidenti occorsi ai pendolari in itinere), 2007-2009

Paese	2009	2008	2007
Italia	224*	299	320**
Germania	104	106	105
Austria	9	4	4
Bulgaria	1	0	0
Croazia	6	6	13
Rep. Ceca	5	4	3
Romania	0	0	0
Russia	1	2	1
Ungheria	5	5	4
Totale	355	426	450

* Il perimetro italiano include Aspra Finance S.p.A. ed esclude IRFIS Mediocredito della Sicilia S.p.A., Quercia Funding S.r.l., Sofipa SGR S.p.A., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniCredit Merchant S.p.A., Localmind S.p.A., UniCredit Credit Management Immobiliare S.p.A. e UniCredit Real Estate Advisory S.r.l.

** Il dato 2007 dell'Italia non include il Gruppo Capitalia.

Numero di infortuni sul lavoro occorsi ai pendolari in itinere, 2007 - 2009

Paese	2009	2008	2007
Italia	662*	676	645**
Germania	170	184	167
Austria	8	9	6
Bulgaria	2	3	1
Croazia	21	32	30
Rep. Ceca ***	Non disponibile	Non disponibile	Non disponibile
Romania	0	0	0
Russia	1	0	0
Ungheria	2	5	6
Totale	866	909	855

* Il perimetro italiano include Aspra Finance S.p.A. ed esclude IRFIS Mediocredito della Sicilia S.p.A., Quercia Funding S.r.l., Sofipa SGR S.p.A., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniCredit Merchant S.p.A., Localmind S.p.A., UniCredit Credit Management Immobiliare S.p.A. e UniCredit Real Estate Advisory S.r.l.

** Il dato 2007 dell'Italia non include il Gruppo Capitalia.

*** Sotto la giurisdizione Ceca gli incidenti ai lavoratori pendolari non sono registrati.

Cause relative a tematiche del lavoro e previdenziali

In conformità con i regolamenti e le pratiche interni di ciascuna società del Gruppo e coerentemente con i differenti sistemi sociali, giuslavoristici e legali dei paesi in cui UniCredit Group è presente, gli obblighi aziendali relativi alla gestione delle cause possono differire.

Numero di cause relative a tematiche del lavoro

Paese	Tipologia	Cause intentate prima del 2009	Cause intentate nel 2009	Cause terminate nel 2009	Cause ancora pendenti al 31/12/2009
Italia*	Rivendicazioni derivanti da sanzioni disciplinari	224	52	52	224
	Rivendicazioni individuali / di altra natura	899	189	499	589
	Rivendicazioni collettive / di altra natura	75	60	29	106
Germania	Rivendicazioni individuali / di altra natura	17	36	31	22
Austria	Rivendicazioni individuali / di altra natura	6	5	3	8
Bulgaria	Rivendicazioni derivanti da sanzioni disciplinari	2	5	0	7
	Rivendicazioni individuali / di altra natura	1	55	29	27
Croazia	Rivendicazioni derivanti da sanzioni disciplinari	12	0	2	10
	Rivendicazioni individuali / di altra natura	18	0	5	13
Romania	Rivendicazioni derivanti da sanzioni disciplinari	8	0	0	8
	Rivendicazioni individuali / di altra natura	1	0	0	1
	Rivendicazioni collettive / di altra natura	1	0	0	1
Totale		1.264	402	650	1.016

* Il perimetro italiano include: Retail Division, UniCredit Corporate Banking, UGIS, Private Banking Division, UniCredit Bank AG, MCC, UniCredit Business Partner, UniCredit Real Estate, i-Faber, UniCredit Management Bank, UniCredit Holding, FinecoBank.

Numero di cause relative a tematiche previdenziali

Paese	Tipologia	Cause intentate prima del 2009	Cause intentate nel 2009	Cause terminate nel 2009	Cause ancora pendenti al 31/12/2009
Italia*	Rivendicazioni da istituti di previdenza sociale	7	0	2	5
	Rivendicazioni verso istituti di previdenza sociale	10	0	7	3
	Rivendicazioni individuali contro l'azienda relative a tematiche previdenziali	134	35	40	129
	Rivendicazioni collettive contro l'azienda relative a tematiche previdenziali	17	48	3	62
Germania	Rivendicazioni da istituti di previdenza sociale	1	0	0	1
Rep. Ceca	Rivendicazioni individuali contro l'azienda relative a tematiche previdenziali	0	1	1	0
Totale		169	84	53	200

* Il perimetro italiano include: Retail Division, UniCredit Corporate Banking, UGIS, Private Banking Division, UniCredit Bank AG, MCC, UniCredit Business Partner, UniCredit Real Estate, i-Faber, UniCredit Management Bank, UniCredit Holding, FinecoBank.

Numero di cause relative a enti amministrativi

Paese	Cause intentate prima del 2009	Cause ancora pendenti al 31/12/2009
Italia	3	3

Appendice - I nostri Clienti

Ripartizione della clientela

La tabella che segue rappresenta la ripartizione della nostra clientela in riferimento al perimetro geografico coperto dal presente bilancio: Italia, Germania, Austria, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria.

Per ciascun paese sono state indicate le società oggetto di bilancio.

Numero dei Clienti per Divisione e paese al 31 dicembre 2009

Divisione / paese	Numero
Divisione Retail	12.140.504
Italia (UniCredit Banca S.p.A., UniCredit Banca di Roma S.p.A., Banco di Sicilia S.p.A.)	7.957.712
Germania (HVB AG*)	2.485.493
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	1.697.299
Divisione Corporate	198.147
Italia (UniCredit Corporate Banking S.p.A.)	93.419
Germania (HVB AG)	76.899
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	27.829
Divisione Private	168.700
Italia (UniCredit Private Banking S.p.A.)	103.615
Germania (HVB AG)	38.563
Austria (Schoellerbank)	26.522
Asset Gathering	1.406.494
Italia (FinecoBank S.p.A.)	878.502
Germania (DAB Bank AG)	471.277
Austria (Direktanlage.at AG)	56.715
CEE - Retail	4.344.444
Russia (ZAO UniCredit Bank)	712.910
Croazia (Zagrebačka banka DD)	1.489.236
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	1.089.305
Ungheria (UniCredit Bank Hungary ZRT)	329.701
Romania (UniCredit Tiriac Bank S.A.)	502.804
Repubblica Ceca (UniCredit Bank Czech Republic A.S.)	220.488
CEE - Corporate	47.051
Russia (ZAO UniCredit Bank)	4.960
Croazia (Zagrebačka banka DD)	9.615
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	9.006
Ungheria (UniCredit Bank Hungary ZRT)	7.455
Romania (UniCredit Tiriac Bank S.A.)	7.283
Repubblica Ceca (UniCredit Bank Czech Republic A.S.)	8.732
Totale	18.305.340

* Nel corso del 2009 Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Responsible lending

Divisione Retail, numero e percentuale di filiali in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate, al 31 dicembre 2009*

Paese	Numero di filiali	Percentuale rispetto alle filiali totali
Italia	803	17%
Germania	37	6%
Bulgaria	229	100%
Croazia**	26	19%
Repubblica Ceca	34	59%
Ungheria	59	44%
Romania	229	100%
Russia***	51	53%

* Al fine di identificare le aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate nei paesi dell'Unione Europea, si è fatto riferimento alle classificazioni stabilite dall'UE per la sua politica di coesione, 2007-2013. In base a tale classificazione, in Austria non vi sono aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate.

** Per la Croazia, si è fatto riferimento al Programma operativo per la competitività regionale, 2007-2009 della Repubblica di Croazia.

*** Per la Russia, ci si è avvalsi della Mappa Sociale delle Regioni Russe fornita dall'Istituto Indipendente Russo per le Politiche Sociali.

Investimenti socialmente responsabili

La responsabilità sociale è parte integrante della cultura aziendale di Pioneer Investments, incentrata su valori, comportamenti e obiettivi a cui dedichiamo ogni giorno il nostro impegno.

La mission di Pioneer Investments consiste nel creare valore sostenibile per i nostri stakeholder. Siamo convinti che le strategie d'investimento responsabili e le buone prassi aziendali contribuiranno a ripristinare la fiducia nei mercati.

L'innalzamento del grado di trasparenza e di responsabilità è un obiettivo che la nostra organizzazione da sempre persegue con molto impegno. Siamo consapevoli del ruolo importante che svolgiamo, come gestori di patrimoni, nel tutelare i risparmi dei clienti nel lungo termine e pertanto promuoviamo iniziative finalizzate a gestire i rischi sociali e ambientali e abbiamo altresì arricchito la nostra offerta con soluzioni d'investimento progettate per integrare criteri di eticità e sostenibilità.

Allo stato attuale, Pioneer Investments non dispone di policy formali che regolano le questioni di natura sociale e ambientale nell'ambito delle assemblee delle società delle quali detiene partecipazioni azionarie tramite i propri fondi di investimento, oltre all'intento dichiarato di promuovere il migliore interesse dei propri clienti. Nel contempo riteniamo che sia importante partecipare alle assemblee societarie per sostenere la nostra strategia aziendale e votare a favore di proposte gestionali che contribuiscano alla definizione del valore di portafoglio. La partecipazione di Pioneer Investments a tali assemblee è conforme alla Policy Globale sulle votazioni per procura (proxy voting), che si prefigge di promuovere il migliore interesse dei nostri clienti e incrementare il loro valore di portafoglio, tenendo in considerazione sia gli impatti a breve termine che quelli a lungo termine.

Pioneer Investments fornisce due principali prodotti di asset management volti a consentire agli investitori di bilanciare la loro necessità di massimizzare i rendimenti e il loro desiderio di attenersi a valori etici o sostenibili:

- Global Ecology Equity Fund
- Global Sustainable Equity Fund

L'offerta di Pioneer Investments comprende, a livello locale, due ulteriori prodotti d'investimento socialmente responsabili: in Italia un fondo obbligazionario a distribuzione, Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione, il PIA Ethik Fonds in Austria.

Performance del fondo

Fondo	1 anno		3 anni annualizzati	
	fondo	bmk	fondo	bmk
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	16,1%	13,9%	2,7%	3,0%
Pioneer Funds - Global Ecology - Classe A	20,8%	23,0%	-6,3%	-10,2%
Pioneer Funds - Global Sustainability Equity - Classe E	26,3%	25,2%	-11,2%	-11,0%
Pioneer Funds Austria - Ethik Fonds	13,7%	11,8%	1,2%	1,8%

Patrimonio soggetto a screening in funzione dell'impatto positivo e negativo in campo ambientale o sociale

Fondo	Patrimonio gestito (in milioni di €) 31 dic. 2009
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	250
Pioneer Funds - Global Ecology - Classe A	987
Pioneer Funds - Global Sustainability Equity - Classe E	94
Pioneer Funds Austria - Ethik Fonds	22,75
Totale Asset Under Management (inclusi i fondi regolari)	175.823

Appendice - I nostri Clienti

Sicurezza

Divisione Retail, numero di rapine, 2007-2009*

Paese	2009	2008	2007
Italia	218	359	641
Germania	3	1	3
Austria	11	16	15
Bulgaria	1	0	0
Croazia	0	0	0
Rep. Ceca	0	0	2
Ungheria	6	0	0
Romania	0	0	0
Russia	0	2	N/A
Totale	239	378	661

* L'alto numero di rapine ai danni delle filiali bancarie in Italia, rispetto alla scarsa incidenza di questo reato nel resto dei Paesi europei, è legato ad una maggiore presenza di tale tipo di reato in questo paese

Divisione Retail, numero di furti* 2007-2009

Paese	2009	2008	2007
Italia	37	58	58
Germania	4	0	0
Austria	0	0	0
Bulgaria	4	3	1
Croazia	9	2	2
Rep. Ceca	0	0	0
Ungheria	9	21	32
Romania	2	1	1
Russia	0	5	1
Totale	65	90	95

* Considerati i furti su ATM

Riconoscimenti

In Italia, in occasione della decima edizione del concorso Mediastars, UniCredit Family Financing è stata premiata per il suo progetto di *Agenzie Interattive* e per la progettazione del suo sito Web.

In Germania, la rivista Focus Money ha eletto HVB Wealth Management migliore banca private del paese. Inoltre, secondo un'indagine condotta da EuroMoney, UniCredit Group è nel complesso la migliore banca private in Italia, Serbia e nell'area CEE appartenente all'Eurozona.

Nel 2009, HVB ha ricevuto anche il Certified Quality Securities Account Award, mentre Institut für Vermögensaufbau (Istituto per la Gestione Patrimoniale) ha certificato nuovamente i portafogli di HypoVereinsbank Wealth Management garantendone l'eccellente rapporto rischio-rendimento.

Bank Austria ha ricevuto il Global Finance Award come migliore banca austriaca nel 2009 e come migliore istituto erogatore di finanziamenti commerciali in Austria nel 2010. Inoltre, per il quinto anno consecutivo, Elite Report ha nominato SchoellerBank come migliore banca private in Austria.

In Bulgaria, il Gruppo si è aggiudicato il Project Finance Award per il migliore accordo di sostenibilità nei paesi emergenti europei e l'Achievement Award per il migliore accordo di sostenibilità.

Nel 2009, in Croazia, il Gruppo è stato insignito dei seguenti riconoscimenti:

- il premio The Banker come migliore banca in Croazia
- il premio Euromoney come migliore banca d'investimento in Croazia
- il premio Euromoney come migliore banca nel settore della gestione di cassa in Croazia
- il premio Global Investor come migliore banca per i servizi di custodia
- il Golden Financial Stock of the Year Award per la performance di Zagrebačka banka

UniCredit Bank Hungary ha vinto i premi Superbrands 2009 e Business Superbrands 2009, in riconoscimento della sua performance orientata al cliente e degli sforzi profusi per conseguire risultati costanti e di alta qualità nei segmenti target.

In Russia, UniCredit Bank ha ricevuto i seguenti riconoscimenti:

- JPMorgan Chase Award per l'alta qualità dei suoi servizi di pagamento in dollari USA
- un riconoscimento speciale per le sue attività nel campo della responsabilità sociale d'impresa e il coinvolgimento dei dipendenti in programmi di beneficenza, nell'ambito di un concorso organizzato dal quotidiano Vedomosti e PricewaterhouseCoopers

A Pioneer Investments sono stati conferiti i seguenti premi:

- In Germania, è stata premiata come Best Asset Manager 2009 dall'importante rivista tedesca Capital, in collaborazione con Feri Rating e Steria Mummert Consulting, ricevendo il massimo rating pari a cinque stelle.
- È stata riconosciuta per la settima volta Italian Asset Manager of the Year in occasione dell'ottava edizione dei Financial News Awards for Excellence in Institutional Asset Management.
- Pioneer Investments Austria è stata premiata come Best Asset Manager, Fixed Income in Austria, 2010 in occasione del primo concorso per il settore dei fondi corporate organizzato da Feri EuroRating.
- Pioneer Investments Russia ha ricevuto da RosBusinessConsulting il Company of the Year Award, nella speciale categoria che premia i prodotti finanziari innovativi.

Appendice - Collettività

I Comitati Territoriali italiani

Focus: sviluppi relativi ai progetti dei Comitati Territoriali descritti nel Bilancio di Sostenibilità 2008¹

Arco Alpino

L'evento che si è tenuto a Rovereto nel mese di febbraio 2009 ha registrato la partecipazione di 170 persone. Come risultato delle relazioni instaurate a margine dell'evento, Federlegno, Uncem e UniCredit Group hanno siglato un accordo con l'obiettivo di sostenere i progetti di sviluppo economico nella regione alpina.

L'area di intervento del progetto sarà ulteriormente estesa e ridefinita in base alle priorità dell'Arco Alpino.

East Gate On Tour 2009

A seguito dell'edizione tenutasi nel 2008, sono stati organizzati altri due eventi nel 2009, a Treviso e a Reggio Emilia.

1200 esponenti del mondo dell'imprenditoria sono stati coinvolti nella sessione plenaria e circa 600 nelle tavole rotonde.

Le prossime conferenze coinvolgeranno rappresentanti di altri paesi dell'Europa Centro Orientale e delle maggiori aree economiche in Italia.

Pedemontana Lombarda

Il progetto, che promuove lo sviluppo e la modernizzazione dei sistemi economici nei territori interessati, è stato ridisegnato nel 2009 con l'intento di ampliare la rete di collegamenti del percorso pianificato. Oltre all'autostrada Pedemontana Lombarda, saranno pertanto incluse le aree della Pedemontana Veneta, della Cispadana e del Quadrilatero, migliorando così i collegamenti con le aree industriali limitrofe.

Nel quadro del progetto verranno presentati eventi pubblici dedicati a temi di interesse per l'area centro-settentrionale e sarà inoltre pubblicato un rapporto sui risultati della ricerca condotta nell'ambito dell'iniziativa. Tale rapporto costituirà il punto di partenza per un dibattito pubblico che vedrà la partecipazione di rappresentanti del Gruppo e stakeholder locali.

Sicilia Convention Bureau

Nel dicembre 2008 è stata creata la società Sicilia Convention Bureau Srl (di proprietà di UniCredit Group) con l'obiettivo di sviluppare le attività e il turismo congressuale in una regione che presenta un enorme potenziale di crescita.

Nel 2009, sono stati definiti gli aspetti operativi del Convention Bureau tra cui il lancio di un sito web dedicato, una conferenza per le organizzazioni partecipanti e l'avvio delle regolari attività.

Attraverso le proprie iniziative il Bureau continuerà a sviluppare le opportunità connesse con le attività legate al turismo congressuale in Sicilia.

Bilancio socio-economico d'area del Piemonte sud occidentale

Nel 2009, sono stati organizzati tre eventi ad Asti, Cuneo e Alessandria, che hanno coinvolto circa 150 partecipanti.

Attualmente è in corso uno studio di fattibilità per verificare la possibilità di estendere il modello studiato anche in altre realtà territoriali.

Cooperazione trasparente con le istituzioni internazionali

I rapporti con le organizzazioni internazionali e le istituzioni finanziarie sovranazionali: focus sull'Europa Centro Orientale

Insieme ad altre strutture di UniCredit Group (principalmente la unit Institutional Relations e la CEE Regional unit), la funzione Regulatory Affairs ha preso parte a un'iniziativa promossa da importanti banche internazionali operanti nei paesi dell'Europa Centro Orientale.

Nel corso del 2009, particolare attenzione è stata dedicata ai rapporti con organizzazioni internazionali e istituti finanziari che hanno svolto un ruolo chiave nel sostegno alle economie dell'Europa Centro Orientale indebolite dagli effetti negativi della crisi. Nel quadro di tale cooperazione sono stati organizzati incontri bilaterali fra il top management del Gruppo e istituzioni multilaterali.

Il Gruppo ha aderito al progetto *Joint IFI Action Plan - In support of banking systems and lending to the real economy in Central and Eastern Europe* lanciato il 27 febbraio 2009 congiuntamente da Banca Mondiale, Banca Europea per gli Investimenti e Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo. Tale iniziativa ha consentito una rapida iniezione di liquidità a tassi particolarmente agevolati nei mercati dell'Europa Centro Orientale finalizzata all'erogazione di prestiti alle PMI. Fra tutti i gruppi bancari europei aderenti, UniCredit Group è stato tra i più attivi nell'ambito di quest'iniziativa.

¹ Nota: per ulteriori dettagli sui progetti presentati di seguito e gli obiettivi, si rimanda al Bilancio di Sostenibilità 2008 di UniCredit Group.

Anche in Europa Centro Orientale il Gruppo ha continuato a cooperare con agenzie europee che sono impegnate a supportare la crescita economica e lo sviluppo nell'area CEE.

Finanziamenti da organismi sovranazionali in Europa Centro Orientale e per agenzia, 2009¹

(importi in milioni di €)

Paese	BEI	BERS	CEB	Altre (IFC, KfW, NIB, EFSE, DEG, BIRS, FMO)
	Accordati	Accordati	Accordati	Accordati
Bulgaria	180	110	145	30
Croazia	100	160	0	60
Rep. Ceca	270	0	0	0
Ungheria	270	60	50	0
Romania	60	10	150	30
Russia	0	20	0	0
Kazakistan	0	100	0	180
Serbia	70	65	0	60
Slovenia	90	20	0	0
Slovacchia	200	25	0	0
Ucraina	0	115	0	0
Paesi baltici	50	0	50	15
Bosnia	120	45	0	50
Turchia	290	0	0	0
Totale	1.700	730	395	425

¹) Dati relativi a segmenti Banca e Leasing - accordi siglati negli ultimi dieci anni

BEI, Banca Europea degli Investimenti

BERS, Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo

CEB, Council of Europe Development Bank (Banca per lo Sviluppo del Consiglio d'Europa)

IFC, International Finance Corporation

KfW, Kreditanstalt für Wiederaufbau (Istituto di Credito per la Ricostruzione)

NIB, Nordic Investment Bank

EFSE, European Fund for Southeast Europe (Fondo Europeo per l'Europa Sudorientale)

DEG, Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft m.b.H. (Associazione delle Istituzioni Finanziarie Europee per lo Sviluppo)

BIRS, Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo

FMO, Netherlands Development Finance Company

Appendice - Collettività

Sostegno alle università e alla ricerca economica

Borse di studio, borse di ricerca e premi offerti nel 2009 da UniCredit & Universities Foundation

CONCORSO	IMPORTO	DESTINATARI E OBIETTIVI	CARATTERISTICHE
BORSE DI STUDIO GIOVANNA CRIVELLI	2 borse di studio del valore di 25.000 euro ciascuna e copertura delle tasse universitarie	Giovani di talento di qualunque nazionalità, laureati presso università italiane in discipline economiche, bancarie e finanziarie, che intendano approfondire gli studi all'estero attraverso un dottorato di ricerca	Le <i>Borse Giovanna Crivelli</i> sono assegnate per la durata di un anno e possono essere rinnovate successivamente per un altro anno. Almeno una delle due borse è conferita ad una donna
BORSA DI STUDIO UGO FOSCOLO EUROPE	1 borsa di studio del valore di 25.000 euro e copertura delle tasse universitarie	Giovani di talento di qualunque nazionalità, laureati in discipline economiche, bancarie o finanziarie presso un'università con sede nei 22 paesi dove il Gruppo opera, che intendano seguire un dottorato di ricerca in Europa, compresi i paesi dove il Gruppo non è presente, ad eccezione del rispettivo paese di residenza	La <i>Borsa di Studio Ugo Foscolo Europe</i> è conferita per un anno e può essere rinnovata per l'anno successivo. Questa borsa di studio paneuropea consente agli assegnatari di frequentare corsi di eccellenza in campo economico presso istituti che non rientrano nel perimetro geografico del Gruppo. Ad esempio: London School of Economics, University College London, Pompeu Fabra a Barcellona, Graduate School of Economics a Tolosa, Stockholm School of Economics
BORSA DI STUDIO LEOPOLD GRATZ	1 borsa di studio del valore di 25.000 euro	Studenti residenti in Austria e laureati presso una qualunque università del paese, i quali desiderino frequentare un dottorato di ricerca presso un ateneo austriaco, con particolare attenzione per i candidati dell'Europa Centro Orientale	Questa nuova borsa di studio, finanziata dalla Fondazione Leopold Gratz di Bank Austria, è intitolata alla memoria dell'ex sindaco di Vienna
BORSA DI RICERCA UGO FOSCOLO EUROPE	1 assegno di ricerca del valore di 60.000 euro	Giovani ricercatori di talento residenti in un paese europeo dove il Gruppo opera, che abbiano conseguito un dottorato di ricerca in discipline economiche o finanziarie e che, impegnati in attività di insegnamento e ricerca in qualunque paese che non sia il proprio, desiderino continuare le proprie ricerche in uno dei Paesi in cui è presente UniCredit Group, ivi compreso il rispettivo paese di residenza	L'assegno di ricerca viene conferito per due anni e può essere rinnovato per un ulteriore biennio
UNICREDIT & UNIVERSITIES BEST PAPER AWARD	2 premi del valore di 5.000 euro ciascuno	Tutti i dipendenti di UniCredit Group, la cui ricerca presenti elementi di interesse e valore per il Gruppo	Incoraggiando le attività di ricerca di persone di talento all'interno del Gruppo, il concorso intende valorizzare la condivisione di esperienze e conoscenze. L'elaborato migliore verrà sottoposto alla dirigenza del Gruppo

Unidea – UniCredit Foundation

Progetti in Africa

I progetti attivati in Africa vengono sviluppati in collaborazione con il sistema sanitario locale e sono concepiti per instaurare un approccio olistico e multisettoriale. Le attività principali sono intese sia a rafforzare i servizi sanitari di base, formando il personale e migliorando le infrastrutture, sia ad agevolare l'accesso ai servizi sanitari innalzando lo standard di vita sociale ed economica locale.

Benin: il progetto *Tata Somba*

Paese: Benin

Regione: Dipartimento di Atakora, Distretto di Tanguiéta

Durata: 1° gennaio 2005 - 31 dicembre 2010

- il progetto è finalizzato al miglioramento dell'assistenza sanitaria di base in collaborazione con il Ministero della Salute e l'Autorità sanitaria regionale. A partire dal 2005, Unidea - UniCredit Foundation ha finanziato il 54% del budget complessivo del Distretto
- nell'ambito del progetto, viene fornito supporto diretto alle strutture sanitarie esistenti. I destinatari sono le popolazioni di Tanguiéta, Coby e Materi nella zona nord-occidentale del Benin, in particolare le donne in età fertile e i bambini da zero a cinque anni
- risultati: dopo sei anni di ottimi risultati, il progetto terminerà alla fine di dicembre 2010. Il governo del Benin ha ufficialmente chiesto a Unidea di far ripartire il progetto in un'altra regione del paese

Burkina Faso: il progetto *An Ka Here Sso*

Paese: Burkina Faso

Regione: Hauts Bassins e Cascades

Durata: 1° gennaio 2004 - 31 dicembre 2010

- *An Ka Here Sso*, realizzato in partnership con la ONG ProgettoMondo.mlal di Verona, è un progetto sanitario integrato che si propone di ampliare i servizi pubblici di base, migliorare l'accessibilità ai centri sanitari e rafforzare il coinvolgimento della comunità. A partire dal 2004, è stata erogata una formazione di tipo formale a 2.248 lavoratori del settore sanitario, 485 persone hanno ricevuto formazione on-the-job e sono stati finanziati 16 centri sanitari
- il progetto è destinato alla popolazione delle regioni di Hauts Bassins e Cascades, con particolare attenzione per le aree di supporto di 16 centri sanitari specifici
- risultati: grazie agli ottimi risultati conseguiti, numerose attività innovative promosse dal progetto sono state riconosciute dal governo del Burkina Faso come best practice la cui applicazione sarà estesa a livello nazionale

Altre iniziative per le società del Gruppo

- *LeasingForBenin*, con il sostegno di UniCredit Leasing: il progetto intende migliorare le condizioni sanitarie nella regione settentrionale del Benin rafforzando i servizi sanitari presenti e agevolando l'accesso alle risorse idriche
- *A Si Jiwe*, con il sostegno di UniCredit Private Banking: questo programma si prefigge di migliorare le strutture sanitarie e le forniture mediche nell'area sud-occidentale del Burkina Faso. Comprende numerose iniziative ausiliarie che promuovono l'espansione di attività generatrici di reddito, corsi di alfabetizzazione ed educazione sanitaria
- *Sahel Formation*, con il sostegno di UniCredit Banca: l'obiettivo è quello di migliorare l'assistenza sanitaria nella regione di Gao nel Mali fornendo supporto alla scuola infermieri locale
- *Gnion Tinkakperera*, con il sostegno di Cordusio Fiduciaria S.p.A.: lo scopo del progetto è costruire un pozzo di acqua potabile nel villaggio di Tinkakperera, Burkina Faso

Unidea - UniCredit Foundation

Fondata nel marzo 2003

Forma giuridica: fondazione

Governance: Consiglio di amministrazione, Presidente, Segretario generale, Collegio sindacale

Personale: 9 dipendenti

Aree di attività: Europa (principalmente i paesi dell'Europa Centrale e Orientale) e Africa Sub-Sahariana

Per ulteriori informazioni sulle attività di Unidea - UniCredit Foundation, si rimanda al Bilancio annuale 2009 della fondazione e al sito web www.unicreditfoundation.org

Appendice - Ambiente¹

Scopo 1: emissioni dirette di GHG (ton CO₂ eq), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	58.086	64.723
Germania	20.165	19.986
Austria	4.192	4.169
CEE	13.679	13.537
Totale	96.122	102.415

* Emissioni di GHG da fonti possedute o controllate dal Gruppo. I dati si riferiscono al 85% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

I dati in tabella sono calcolati, assumendo un fattore di emissione pari a 0 per le energie rinnovabili (96% dell'elettricità in Italia nel 2009 e 94% nel 2008).

Scopo 2: emissioni indirette di GHG (ton CO₂ eq), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	10.692	14.484
Germania	111.557	109.824
Austria	32.200	33.623
CEE	62.429	56.933
Totale	216.878	214.864

* Emissioni di GHG derivanti dall'acquisto di energia elettrica, vapore e riscaldamento/raffreddamento utilizzati da impianti o sistemi posseduti o controllati dal Gruppo. I dati si riferiscono al 92% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

I dati in tabella sono calcolati utilizzando i fattori di emissione medi delle reti nazionali.

Scopo 2: emissioni indirette di GHG (ton CO₂ eq), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	200.601	208.839
Germania	111.557	109.824
Austria	32.200	33.623
CEE	62.429	56.932
Totale	406.787	409.218

* Emissioni di GHG derivanti dall'acquisto di energia elettrica, vapore e riscaldamento/raffreddamento utilizzati da impianti o sistemi posseduti o controllati dal Gruppo. I dati si riferiscono al 92% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

Scopo 3: altre emissioni di GHG (ton CO₂ eq), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	8.511	9.863
Germania	2.304	2.171
Austria	2.078	1.914
CEE	1.829	2.044
Totale	14.722	15.992

* Include le emissioni di GHG da viaggi di lavoro e riduzioni connesse all'uso di carta riciclata e alla raccolta differenziata di carta, vetro e plastica. I dati coprono il 76% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

Rifiuti per metodo di smaltimento, 2009*

Paese	Materiali separati e riciclati	Rifiuti inceneriti	Rifiuti smaltiti in discarica	Trattamenti speciali
Italia	95,08%	2,21%	2,71%	0%
Germania	58,30%	41,60%	0%	0,10%
Austria	81,65%	18,23%	0,12%	0%
CEE	40,52%	0%	59,03%	0,45%

* I dati si riferiscono al 76% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

¹ Grazie ad un più accurato processo di raccolta e di calcolo, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2008.

I paesi dell'Europa Centro Orientale rendicontati nel presente Bilancio di Sostenibilità sono: Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria.

Consumo di energia per dipendente (GJ/pro capite), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	40	40
Germania	54	52
Austria	53	52
CEE	29	27

* I dati si riferiscono al 92% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

Consumo di acqua per dipendente (m3/pro capite), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	34	34
Germania	17	16
Austria	32	35
CEE	18	17

* I dati si riferiscono al 88% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

La quasi totalità della carta utilizzata dal Gruppo è totalmente priva di cloro (TFC) o priva di cloro elementare (ECF).

Nel 2009 in Italia e in Germania è stato utilizzato rispettivamente il 35% e il 15% di carta riciclata.

Consumo di carta per dipendente (Kg/pro capite) 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	74	76
Germania	45	45
Austria	110	103
CEE	76	76

* I dati si riferiscono al 89% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

Produzione di rifiuti per dipendente (kg/pro capite), 2008-2009*

Paese	2009	2008
Italia	121	114
Germania	331	457
Austria	230	230
CEE	110	112

* I dati si riferiscono al 76% del perimetro considerato (circa 121.000 head count).

Partnership e affiliazioni

UniCredit Group ha sviluppato una significativa rete di partner e ha partecipato a numerose iniziative in diversi paesi, tra cui:

- Società Austriaca per l'Ambiente e la Tecnologia (ÖGUT)
- Società Austriaca per la Gestione dei Siti Contaminati (ÖVA)
- Carbon Disclosure Project
- Puliamo il Mondo
- Forum of Socially Responsible Investment
- Forum Italiano per la Finanza Sostenibile
- Kyoto Club
- Centro Regionale di Competenza di Monaco di Baviera
- Workgroup ÖNORM
- RESPACT - Austrian Business Council for Sustainable Development
- The Global Compact
- United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)
- WWF

Riconoscimenti

Germania

HVB¹ è stata riconosciuta come la banca più sostenibile da oekom research nel 2009.

Bulgaria

UniCredit Bulbank è stata premiata tra le tre migliori società bulgare per le donazioni effettuate (premio ricevuto a dicembre 2009) dal Bulgarian Donors Forum.

Romania

People for People Gala - UniCredit Tiriac Bank ha ricevuto, nel 2009, un premio dalla giuria della stampa per la campagna di comunicazione relativa al progetto CICLOTEQUE.

Slovenia

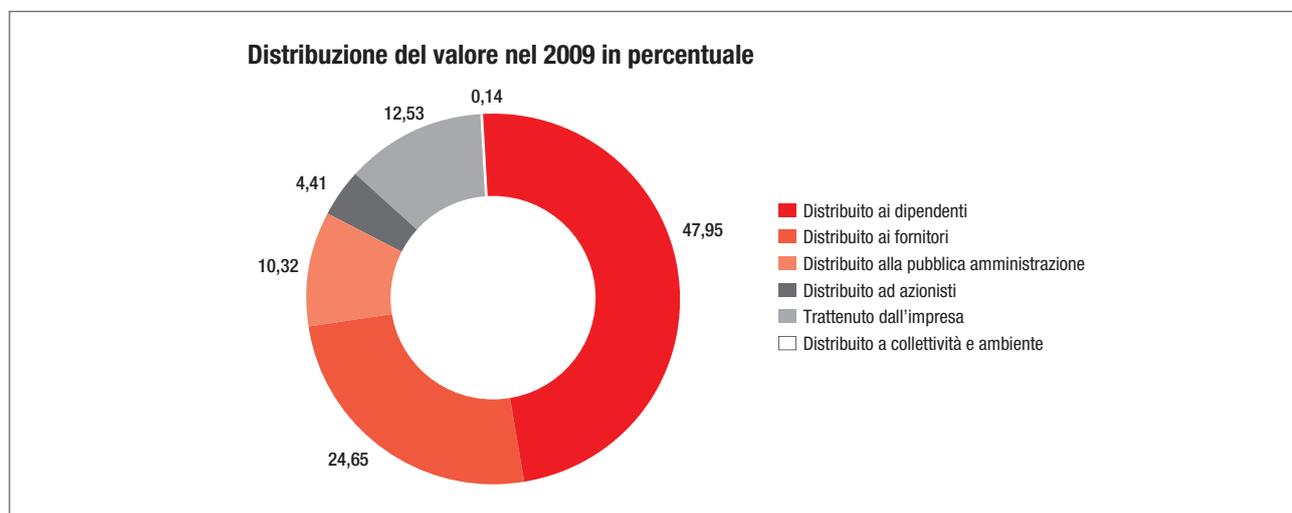
Nel 2009 UniCredit Bank Slovenia è stata premiata da Poslovna akademija Finance per la miglior reportistica di sostenibilità 2008 tra gli istituti finanziari.

¹ Nel corso del 2009 Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB AG) ha modificato la propria denominazione sociale in UniCredit Bank AG.

Appendice - Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto (€/000)

Valore economico generato e distribuito*	2009	2008
10 Interessi attivi e proventi assimilati	34.745.987	54.112.514
20 Interessi passivi ed oneri assimilati	(17.712.471)	(36.068.639)
40 Commissioni attive	9.548.478	11.124.905
50 Commissioni passive (al netto delle spese per le reti esterne - es. agenti, promotori finanziari)	(1.546.333)	(1.766.288)
70 Dividendi e proventi simili	573.644	1.665.940
80 Risultato netto dell'attività di negoziazione	1.282.864	(2.522.142)
90 Risultato netto dell'attività di copertura	23.761	16.685
100 Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	411.490	198.135
a) crediti	81.483	(6.737)
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	194.845	169.603
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	6.325	(236)
d) passività finanziarie	128.837	35.505
110 Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	(31.391)	(349.957)
130 Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	(8.933.716)	(4.666.603)
a) crediti	(8.152.152)	(3.581.953)
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	(629.592)	(904.370)
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	(6.497)	(76.593)
d) altre operazioni finanziarie	(145.475)	(103.687)
150 Premi netti	87.352	111.745
160 Saldo altri proventi e oneri della gestione assicurativa	(80.025)	(86.187)
220 Altri oneri/proventi di gestione	841.143	995.232
240 Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite da cessione)	4.953	347.671
270 Utili (perdite) da cessione di investimenti	773.985	785.279
310 Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-	-
A. TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO	19.989.721	23.898.290
180 b) Altre spese amministrative (al netto delle imposte indirette ed elargizioni/liberalità)	(4.928.085)	(5.491.160)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	(4.928.085)	(5.491.160)
180 a) Spese per il personale (incluse le spese per le reti esterne - es. agenti, promotori finanziari)	(9.584.012)	(10.314.609)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI DIPENDENTI	(9.584.012)	(10.314.609)
330 Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	(332.295)	(517.514)
Utile attribuito agli Azionisti	(550.250)	(543)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	(882.545)	(518.057)
180 b) Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	(452.945)	(526.895)
290 Imposte sul reddito dell'esercizio (per la quota relativa alle imposte correnti, alla variazione delle imposte correnti dei precedenti esercizi e alla riduzione delle imposte correnti dell'esercizio)	(1.610.541)	(3.066.592)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA	(2.063.486)	(3.593.487)
180 b) altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	(17.480)	(17.273)
Utile assegnato al fondo di beneficenza	(10.100)	(5.179)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ E AMBIENTE	(27.580)	(22.452)
B. TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	(17.485.708)	(19.939.765)
C. TOTALE VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	(2.504.013)	(3.958.525)

* Si è scelta come base di riferimento quella adottata dall'ABI per il settore del credito nel marzo 2010 che tiene conto delle specificità del mondo bancario e dei nuovi schemi di bilancio conformi ai principi contabili internazionali.



Appendice - Yapi Kredi: un focus sulla Turchia

Yapi Kredi

La soddisfazione della clientela è una delle priorità di Yapi Kredi. Continuiamo a monitorare e ad investire in quest'area. Il nostro impegno è inoltre evidenziato dall'inclusione di parametri legati alla soddisfazione della clientela sia esterna che interna nel sistema di performance e incentivazione applicato a tutti i dipendenti di Yapi Kredi, incluso lo staff della direzione centrale. La soddisfazione della clientela rappresenta un elemento chiave nella definizione dei processi organizzativi al punto che conduciamo un sondaggio annuale in merito riguardante tutti gli aspetti della relazione con la banca e misuriamo con regolarità nell'arco dell'anno la soddisfazione a livello di singole filiali.

Tali sondaggi intendono migliorare la nostra comprensione delle dinamiche implicate nelle relazioni cliente-banca, dei livelli di soddisfazione e delle aspettative. Le analisi del grado di soddisfazione della clientela retail vengono condotte sulla base della metodologia TRI*M, applicata a livello di Gruppo. Nel 2009, oltre 120.000 clienti hanno partecipato ai nostri numerosi sondaggi.

Il feedback fornito dai clienti, gestito mediante diversi canali, è molto importante per il nostro lavoro ed è trattato mediante un processo strutturato di gestione reclami. Tutti i reclami vengono registrati e un team dedicato di gestione dei reclami (Complaint Management Team) monitora il processo, condivide i risultati con le funzioni interne interessate e fornisce periodicamente statistiche all'Associazione Bancaria Turca. Per migliorare la nostra capacità di gestione dei reclami, un nuovo strumento consentirà a tutti i dipendenti di visualizzare i reclami in modo integrato e aggiornato. Tale strumento è stato lanciato all'inizio del 2009.

Al fine di migliorare il nostro modello di servizio, impieghiamo i mystery shopper, persone che visitano regolarmente le nostre filiali per osservare e rendicontare i comportamenti e le capacità di vendita dei nostri dipendenti.

Nel 2009, con il lancio dell'iniziativa *A Day in a Branch*, i manager della nostra direzione hanno potuto trascorrere un'intera giornata con i dipendenti in filiale, osservando in prima persona le condizioni di lavoro e i servizi offerti alla clientela. Successivamente, abbiamo raccolto le loro osservazioni e impressioni, che ci hanno consentito di individuare le priorità e avviare azioni correttive a sostegno della nostra rete; il tutto per raggiungere livelli di eccellenza nel servizio. Inoltre, al fine di valutare il livello qualitativo dei servizi interni che hanno ripercussioni sulla soddisfazione dei clienti, abbiamo condotto un'indagine sulla soddisfazione interna a cui hanno partecipato circa 13.000 dipendenti.

Yapi Kredi considera l'educazione un settore importante a cui dedicare sostegno a lungo termine nel quadro della sua strategia di responsabilità sociale d'impresa. Nel 2009, Yapi Kredi ha realizzato numerosi progetti formativi in questo ambito, continuando comunque ad investire anche in altre iniziative in campo artistico, culturale, sociale e ambientale.

Allo scopo di sviluppare progetti coerenti con le attuali strategie di Yapi Kredi e divulgarne la loro esistenza, nel 2009 è stata costituita la unit Corporate Social Responsibility all'interno della struttura di Corporate Communication Management.

Progetti sociali

Il progetto *I Read, I Play*, lanciato in collaborazione con l'Educational Volunteers Foundation of Turkey (TEGV) nel 2006, si è concluso come da programma il 31 dicembre 2009. L'iniziativa si è svolta a livello nazionale presso 11 parchi educativi e 55 centri di formazione di TEGV. Con un totale aggregato di 62.853 bambini partecipanti, il progetto ha superato l'obiettivo di coinvolgere 49.504 scolari nei primi tre anni. In virtù del successo ottenuto, è stato prorogato per un ulteriore triennio.

Nel 2009, è stata organizzata una serie di eventi presso i parchi educativi e i centri di formazione TEGV a Diyarbakır, Mardin, Van e Istanbul con la partecipazione del pianista Tuluğ Tirpan e dell'attrice Fadik Sevin Atasoy. In occasione di questi incontri, i due artisti hanno raccontato storie popolari per bambini e hanno preso parte a un adattamento per la scena de *Il piccolo principe* di Antoine de Saint-Exupéry insieme ai bambini presenti.

In seno al progetto, sono state organizzate lezioni di recitazione aperte ai bambini delle scuole nell'ambito di un corso durato otto settimane, lo Yapi Kredi Theater Club, tenuto da alcuni dipendenti della banca presso il parco educativo TEGV Sema - Aydin Doğan. Al termine del corso, i 20 bambini hanno messo in scena la pièce di Nazım Hikmet *Kuvay-i Milliye*.

Il progetto *I Read, I Play* ha ottenuto una notevole risonanza internazionale ed è stato recentemente nominato per l'Astrid Lindgren Memorial Award, il più importante premio internazionale di letteratura per bambini e giovani adulti, conferito dallo Swedish Arts Council.

Inoltre, la campagna 2009 per il progetto, intitolata *Author's Mail*, ha coinvolto alcuni autori con la richiesta di scrivere una lettera che fosse d'ispirazione per i bambini spingendoli a liberare la loro immaginazione. Quindici importanti autori turchi di letteratura per l'infanzia hanno dato il proprio sostegno alla campagna scrivendo una lettera e l'evento ha registrato la partecipazione di bambini in tutte le sedi TEGV in Turchia. Circa 1.000 lettere sono state scritte in risposta a quelle degli autori.

Appendice - Yapı Kredi: un focus sulla Turchia

Un progetto denominato *Vocational High School: Crucial Matter for the Nation*, messo a punto da Koç Holding nell'intento di promuovere la formazione professionale, ha visto la partecipazione di 78 dipendenti di Yapı Kredi che svolgono un'attività di coaching presso alcuni istituti superiori professionali nell'anno scolastico 2009-2010. Nel complesso, i volontari di Yapı Kredi hanno sviluppato il progetto presso 42 scuole in tutta la Turchia. L'iniziativa prevede altresì l'offerta di 90 tirocini ad altrettanti studenti presso le filiali di Yapı Kredi.

La banca sostiene con grande orgoglio la *Yapı Kredi Girls' Technical and Vocational High School*, che ha ufficialmente aperto il 18 febbraio 2009 e conta attualmente 333 studentesse. La scuola partecipa anche al progetto *Vocational High School* organizzato da Koç Holding. Fra le altre iniziative nel campo dell'educazione, Yapı Kredi ha donato 160.000 libri per un valore di circa 1,5 milioni di lire turche a 66 università, 95 scuole superiori e 273 biblioteche provinciali e nazionali e centri formativi per adulti in tutta la Turchia.

Il nuovo progetto *Disability-Free Banking* è stato ideato da Yapı Kredi al fine di rendere i servizi bancari più semplici e comodi da utilizzare per i portatori di handicap. Dopo avere riorganizzato il suo call center nel 2008 per fornire servizi di chat online dedicati ai non udenti, Yapı Kredi è oggi in grado di comunicare con più di 500 clienti che necessitano di questo servizio. Inoltre, la banca ha iniziato a utilizzare la tecnologia text-to-voice per agevolare i clienti non vedenti del call center.

Compiendo un gesto assolutamente innovativo per la Turchia, Yapı Kredi ha lanciato una nuova iniziativa per rendere accessibili i bancomat ai portatori di handicap in tutto il paese. Nella fase pilota, la filiale di Istanbul Kadıköy Rıhtım è già stata dotata di accesso per sedie a rotelle.

Iniziative in campo artistico e culturale e progetti per i colleghi

Nel 2009, Yapı Kredi ha continuato a sponsorizzare un progetto eccezionale nel campo dell'arte e della cultura: la campagna di scavi a Çatalhöyük, giunta al 17° anno di svolgimento. Al sito hanno lavorato oltre 120 archeologi e professionisti provenienti da 22 paesi diversi e quest'anno sono state dissotterrate per la prima volta alcune abitazioni di due piani sul lato meridionale del tumulo. Questa scoperta è ritenuta particolarmente significativa.

Yapı Kredi ha inoltre sponsorizzato l'11° edizione della Biennale Internazionale di Istanbul, intitolata *What Keeps Mankind Alive?* (Cosa tiene in vita il genere umano?). In occasione della Biennale, Yapı Kredi ha finanziato il progetto di Nevin Aladağ *City Language*.

Il 10 ottobre si è tenuta a Istanbul la terza edizione dell'*UniCredit Art Day*. L'iniziativa ha consentito allo staff di Yapı Kredi impiegato nelle filiali di Istanbul, Ankara e Izmir di visitare gratuitamente musei e gallerie d'arte locali. Nella stessa data, Yapı Kredi Cultural Activities, Arts and Publishing ha inaugurato una mostra dal titolo *What the Coins Tell Us: Symbols and Multicultural Aspects of Medieval Anatolian Coins* (Cosa ci dicono le monete: simboli e aspetti multiculturali delle monete medievali dell'Anatolia). In occasione della mostra, è stato allestito anche un workshop per bambini.

Fin dal 2005, il progetto interno di sponsorizzazione di Yapı Kredi ha inteso sostenere e incoraggiare i dipendenti impegnati nel campo dell'atletica. Nel 2009, è stato finanziato un dipendente per ciascuna disciplina sportiva facente parte del progetto. Fra i risultati degni di nota ottenuti dagli atleti sponsorizzati, ricordiamo la medaglia d'oro vinta da Celal Altunbaş alla terza edizione della competizione *International Mustafa Kemal Atatürk and Republic Masters Challenge* nel 400 stile libero, con un tempo record di 5:45:10 nella categoria Master per la sua fascia d'età in Turchia. Nel 2009, Altunbaş ha vinto 14 ori, otto medaglie d'argento e cinque di bronzo nelle gare a cui ha partecipato con il supporto di Yapı Kredi.

Sempre nel 2009, Yapı Kredi ha costituito Yapı Kredi Volunteers Platform, con l'intento di predisporre un progetto incentrato sulla responsabilità sociale d'impresa all'interno di ciascuna unità di gestione. Sono state quindi attuate iniziative pilota presso quattro unità gestionali selezionate e/o società controllate (Legal Department, Operation Management, Retail Banking e Yapı Kredi Insurance). La piattaforma, che prevede il coinvolgimento dei dipendenti su base volontaria, verrà estesa a tutte le unità gestionali nei prossimi anni.

Altri progetti

Il *World Share Program* è la prima piattaforma turca di responsabilità sociale che consente ai titolari di carta di credito di effettuare donazioni mediante le proprie carte. Nel 2009, è stato possibile continuare a versare contributi in contanti o Worldpoints. Grazie a questo programma di solidarietà, i clienti possono utilizzare i propri Worldpoints per sostenere progetti selezionati di organizzazioni non governative a favore dell'ambiente, dei giovani, dell'educazione, della salute, delle arti e delle scienze. Yapı Kredi effettua ulteriori donazioni a nome dei clienti per i progetti che questi hanno scelto di sostenere. Ad esempio, Yapı Kredi ha raccolto 60.000 lire turche nel 2009 per il progetto *Keep Our Children with Cancer Alive*, attuato in collaborazione con *Foundation for Children with Leukemia (LÖSEV)*.

Risorse umane

Nella piena consapevolezza che le persone sono il fattore chiave da cui dipende l'alta qualità dei servizi offerti, nel 2009 Yapı Kredi ha continuato a dimostrare il proprio impegno nei confronti delle risorse umane introducendo una serie di innovazioni, opportunità e programmi di formazione. Yapı Kredi intraprende le sue attività nel campo della responsabilità sociale basandosi sul principio di condivisione della ricchezza con la comunità di appartenenza.

Al 31 dicembre 2009, la banca contava 14.333 dipendenti, fra cui 900 nuovi assunti. Circa l'80% delle persone impiegate ha conseguito una laurea o un titolo post-laurea, mentre il 29% parla almeno una lingua straniera e oltre il 62% della forza lavoro è composta da donne.

Ai dipendenti viene regolarmente offerta l'opportunità di partecipare a progetti studiati per migliorare le loro capacità e abilità, agevolare la mobilità internazionale all'interno di Yapı Kredi e aumentare le loro competenze professionali. Prefiggendosi una rapida crescita e l'acquisizione di una posizione leader nel proprio settore, Yapı Kredi intende altresì mantenere sempre aggiornate le sue attività di formazione e sviluppo ricorrendo a investimenti e metodi innovativi.

I programmi sviluppati coprono quattro aree principali: attività bancarie, sviluppo del personale, leadership e responsabilità sociale. In questo orizzonte, la Yapı Kredi Banking Academy si propone di formare bancari competenti e dipendenti capaci di lavorare in team che conseguono risultati elevati. Secondo la filosofia dell'Academy, i bancari migliori devono eccellere in tutte le aree identificate.

Nell'ottobre 2009, è stato aperto un nuovo centro formativo. Con le sue 35 aule, è in grado di accogliere circa 1.200 utenti al giorno. Le opportunità di sviluppo vengono offerte mediante programmi che utilizzano modelli e metodi di formazione alternativi, pensati specificamente per le strategie della banca e coordinati con i piani di carriera individuali.

Inoltre, la Banking Academy collabora con IMD e INSEAD, due business school europee di primo piano, e sviluppa programmi congiunti di certificazione con atenei e importanti istituti in Turchia. Fra le iniziative portate avanti, si annoverano: il Call Center Development Certificate Program, il Mortgage Kendi Evim Specialization Program in collaborazione con Boğaziçi University (BÜYEM) e il Certified Financial Consultants Program, che viene attuato per la prima volta in Turchia.

Nel 2009, l'Academy ha lanciato il *Leadership Development Program* con l'intento di contribuire allo sviluppo professionale, personale e tecnico dei dirigenti. In sostituzione dei metodi formativi tradizionali, è stato sviluppato un nuovo programma denominato *In-Branch Development Activities* per gestire le tematiche di sviluppo a livello regionale o di singola filiale. I criteri di valutazione della performance e i risultati conseguiti vengono periodicamente esaminati dalle business unit.

Fra i programmi innovativi realizzati dall'Academy, ricordiamo *Banking Simulation – YKB KENT*. Si tratta di un'applicazione interattiva sotto forma di gioco finalizzata a incrementare la conoscenza dei prodotti e dei servizi di Yapı Kredi fra i dipendenti di filiale in un contesto divertente che stimola la competitività.

Nel campo della responsabilità sociale, l'Academy ha attivato una collaborazione con la Young Guru Academy, una ONG internazionale. Dalla collaborazione è nato il progetto *Read, Think and Share*, lanciato nell'aprile 2009, che si prefigge di aiutare i bambini di talento iscritti alle scuole elementari ad immaginare un mondo migliore, pensare fuori dagli schemi e lavorare proattivamente per realizzare i loro sogni. Inoltre, l'Academy offre ai dipendenti della banca l'opportunità di sviluppare le proprie capacità di leadership partecipando come volontari a un progetto.

Fin dal 2006, Yapı Kredi fornisce ai suoi dipendenti integrazioni previdenziali versando contributi in un piano pensionistico di gruppo. Al 31 ottobre 2009, il 65% del personale della banca beneficiava di tali contributi. Inoltre, i dipendenti e i loro familiari (consorte e figli) godono della copertura assicurativa sanitaria fornita dalla banca.

Progetti in campo ambientale

Nel 2006, è stato lanciato il progetto *Infinite Blue*, sponsorizzato dal Ministero nazionale dell'educazione, in collaborazione con l'Associazione turca di protezione ambientale dei mari. Nell'ambito di questa iniziativa, sono stati formati circa 3,5 milioni di studenti con l'obiettivo di generare consapevolezza e stimolare l'impegno per combattere l'inquinamento del mare e delle coste.

A seguito del progetto, nel 2009 è stato fondato il gruppo *Infinite Blue Volunteers*, costituito da membri del personale di Yapı Kredi e dalle loro famiglie. Durante il primo anno di attività, sono stati coinvolti 121 volontari provenienti da 21 province della Turchia che hanno partecipato a eventi di carattere sociale e iniziative di pulizia della costa. Il gruppo ha inoltre promosso una campagna educativa in collaborazione con l'Educational Volunteers Foundation of Turkey, organizzando visite ai parchi formativi e a centri di formazione della TEGV nelle province di Istanbul e Izmir allo scopo di educare le giovani generazioni.

Appendice - GRI Index e Principi del Global Compact

Alcuni indicatori sono stati simboleggiati in modo parziale, tuttavia all'interno del Bilancio sono comunque rendicontate le informazioni ed i temi più significativi in tema di Corporate Sustainability. 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
C	Indicatore core
A	Indicatore additional

Indicatore	Copertura	Pagina
PROFILO		
1. Strategia e analisi		
1.1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Totale 4-6
1.2	Principali impatti, rischi e opportunità	Totale 15-22, 25, 41, 61, 65, 79
2. Profilo dell'organizzazione		
2.1	Nome dell'organizzazione	Totale Copertina
2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Profilo di UniCredit Group - Modello organizzativo, Contributo dei settori di attività ai risultati di Gruppo
2.3	Struttura operativa	Totale 10-11; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Profilo di UniCredit Group - Modello organizzativo
2.4	Sede principale	Totale 128
2.5	Paesi di operatività	Totale 10-13
2.6	Assetto proprietario e forma legale	Totale 63; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 7, 64-66
2.7	Mercati serviti	Totale 10-11; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Profilo di UniCredit Group - Modello organizzativo
2.8	Dimensione dell'organizzazione	Totale 10-11
2.9	Cambiamenti significativi	Totale 8-9; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 7
2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale 102, 110-111; 117
3. Parametri del bilancio		
Profilo		
3.1	Periodo di rendicontazione	Totale 9
3.2	Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale 8-9
3.3	Periodicità di rendicontazione	Totale 9
3.4	Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale Terza di copertina
Obiettivo e perimetro del bilancio		
3.5	Processo per la definizione dei contenuti	Totale 8-9
3.6	Perimetro del bilancio	Totale 8-9
3.7	Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale 9
3.8	Informazioni relative alle altre società collegate	Totale 9
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale 8
3.10	Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale 8-9
3.11	Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio	Totale 8-9
Indice dei contenuti del GRI		
3.12	Tabella di riferimento	Totale 122-125

Indicatore		Copertura	Pagina
Accreditamento del bilancio			
3.13	Attestazione esterna	Totale	9, 126-127
4. Governance, impegni, coinvolgimento			
Governance			
4.1	Struttura di governo	Totale	86
4.2	Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 67
4.3	Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 24-25, 67-69
4.4	Meccanismi a disposizione di azionisti e dipendenti per fornire raccomandazioni	Totale	22, 62; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 57-58
4.5	Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale	28-29, 86, 98-99; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 31-33; Relazioni e Bilancio 2009 UniCredit S.p.A.: 186-190
4.6	Conflitti d'interesse	Totale	90; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 17-18, 51-52
4.7	Qualifiche degli amministratori	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 19-20, 28-30
4.8	Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale	16-18; Carta d'Integrità
4.9	Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale	87; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 18, 37-39
4.10	Processo per valutare le performance del CdA	Totale	98-99; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 19-20
Impegno in iniziative esterne			
4.11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale	18-19, 87; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 37-39
4.12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale	6, 55, 80
4.13	Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale	21-22, 117
Coinvolgimento degli stakeholder			
4.14	Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale	19-22
4.15	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale	19
4.16	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale	18-23, 35-37, 42-45, 66
4.17	Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale	18-23, 35-37, 42-45, 66
INDICATORI DEL SUPPLEMENTO DEL SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI			
DMA FS	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	42
C FS1	Politiche con specifiche componenti sociali e ambientali applicate al business	Totale	18, 21, 55-57
C FS2	Procedure per valutare i rischi sociali e ambientali del business	Parziale	18, 56
C FS3	Monitoraggio dell'adozione e del rispetto dei requisiti sociali e ambientali da parte dei clienti	Parziale	55-56
C FS4	Processi per accrescere le competenze del personale per applicare le politiche sociali e ambientali nel business	Totale	56
C FS5	Interazione con clienti e altri stakeholder su rischi e opportunità socio-ambientali nel business	Totale	19-20, 48-49
C FS6	Portafoglio clienti	Totale	108; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Risultati per settori di attività
C FS7	Prodotti e servizi con finalità sociali	Totale	52-55, 76
C FS8	Prodotti e servizi con finalità ambientali	Totale	57
C FS9	Audit sull'attuazione delle politiche socio-ambientali e delle procedure di risk assessment	ND	
C FS10	Società detenute in portafoglio coinvolte sui temi sociali e ambientali	ND	
C FS11	Asset sottoposti a screening ambientale e sociale	Totale	109
C FS12	Politiche sociali e ambientali nell'esercizio del diritto di voto	Totale	109
PERFORMANCE ECONOMICA			
DMA EC	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Risultati del Gruppo-Principali risultati e performance del periodo
C EC 1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale	118
C EC 2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Totale	80

Appendice - GRI Index e Principi del Global Compact

Indicatore	Copertura	Pagina
C EC 3 Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Totale	100-101; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009; Nota integrativa consolidata-Passivo - Parte B - sezioni 10-11-12
C EC 4 Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	ND	
C EC 6 Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	Parziale	83
C EC 7 Procedure di assunzione in loco	ND	
C EC 8 Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	Totale	69-77, 114-115
A EC 9 Impatti economici indiretti	Totale	53-55, 57, 66-68
PERFORMANCE AMBIENTALE		
DMA EN Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	80
C EN 1 Materie prime utilizzate	Totale	116
C EN 2 Percentuale di materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	Totale	116
C EN 3 Consumo diretto di energia per fonte	Totale	116
C EN 4 Consumo indiretto di energia per fonte	Totale	116
A EN 5 Risparmio energetico	Totale	81-82
A EN 6 Prodotti e servizi per l'efficienza energetica o basati sull'energia rinnovabile	Totale	57, 80-81
A EN 7 Iniziative per la riduzione dei consumi energetici indiretti	Totale	81-82
C EN 8 Consumo di acqua per fonte	Totale	116
C EN 11 Terreni posseduti affittati o gestiti in aree protette, di significativo valore per la biodiversità	Totale	In Sicilia il Gruppo detiene 5 aree sottoposte a vincoli ambientali ed archeologici, per un totale di 740.000 m ²
C EN 12 Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	NA	
C EN 16 Emissioni di gas ad effetto serra	Totale	116
C EN 17 Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra	Totale	116
A EN 18 Attività per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra	Totale	80-82, terza di copertina
C EN 19 Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Parziale	Obiettivo del Gruppo è di sostituire gli impianti di refrigerazione che utilizzano sostanze lesive dello strato di ozono
C EN 20 Altre emissioni in atmosfera	NA	
C EN 21 Scarichi idrici	NA	
C EN 22 Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Totale	116
C EN 23 Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	NA	
C EN 26 Impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Totale	55-57, 80-81
C EN 27 Tasso dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	NA	
C EN 28 Valore delle multe e numero delle sanzioni in materia ambientale	ND	
A EN29 Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali e per gli spostamenti del personale	Totale	82
PERFORMANCE SOCIALE		
DMA LA Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	26-27, 33, 35, 38-39
C LA 1 Ripartizione del personale per tipo, contratto e regione	Totale	26, 94
C LA 2 Turnover per età, sesso e regione	Totale	26, 95
C LA 4 Grado di copertura dei contratti collettivi	Totale	103
C LA 5 Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Totale	104
A LA 6 Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	Totale	105
C LA 7 Infortuni sul lavoro e malattie	Parziale	106
C LA 8 Programmi formativi relativi alla prevenzione ed al controllo dei rischi a supporto del personale in relazione a disturbi o a malattie gravi	Totale	39, 101-102
A LA9 Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e sicurezza	Totale	105
C LA 10 Formazione del personale	Totale	29, 97
A LA 11 Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Totale	30-31, 102
A LA 12 Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera	Totale	27-28
C LA 13 Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità	Totale	26, 34; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2009: 13-14
C LA 14 Rapporto tra gli stipendi base degli uomini e quelli delle donne	ND	
DIRITTI UMANI		
DMA HR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	38; Carta d'Integrità

Indicatore	Copertura	Pagina
C HR 1 Operazioni con considerazioni sui diritti umani	Parziale	55-56
C HR 2 Fornitori valutati in relazione al rispetto dei diritti umani	Parziale	83
C HR 4 Casi di discriminazione	Totale	22-23
C HR 5 Rischi per il diritto alla libertà di associazione e al contrattazione collettiva	Totale	38
C HR 6 Ricorso al lavoro minorile	Totale	38
C HR 7 Ricorso al lavoro forzato	Totale	38
IMPATTI NELLA SOCIETÀ		
DMA SO Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	66, 69-70, 74
C SO 1 Gestione degli impatti nella comunità	Totale	69-77
C FS13 Accessi in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate	Totale	108
C FS14 Accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Totale	54-55
C SO 2 Monitoraggio del rischio di corruzione	Parziale	90-91
C SO 3 Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	Parziale	97
C SO 4 Azioni intraprese a seguito di casi di corruzione	ND	
C SO 5 Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Totale	67-68
A SO 7 Numero di azioni legali per comportamenti anti-competitivi, anti-trust e pratiche di monopolio	Totale	91-92
C SO 8 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	91-92; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Nota integrativa consolidata - Parte E - Sezione 4.B
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
DMA PR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	41-42
C FS15 Politiche di progettazione e vendita responsabile dei prodotti	Totale	47-49, 90, 92
C PR 1 Salute e sicurezza dei prodotti e servizi	Totale	58-59, 110
C PR 3 Informazioni su prodotti e servizi	Totale	47-49
A PR 4 Numero di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni dei prodotti/servizi	Totale	45-47, 91-92
A PR 5 Customer satisfaction	Totale	42-45
C FS16 Educazione finanziaria	Totale	50
C PR 6 Leggi, standard e codici volontari in tema di marketing e pubblicità	Totale	18, 47-48
A PR7 Numero di casi di non-conformità a comunicazioni di marketing	Totale	91-92
C PR 9 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	91-92; Relazioni e Bilancio Consolidato 2009: Nota integrativa consolidata - Parte E - Sezione 4.B

Corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI

Categorie	Principi	Indicatori GRI
Diritti Umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	LA4, LA 7-8, LA13-14, HR 1-2, HR 4-7, SO5, PR1
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	HR 1-2, HR 4-7, SO5
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	LA 4-5, HR 1-2, HR5, SO5
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	HR 1-2, HR7, SO5
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	HR 1-2, HR6, SO5
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	EC7, LA2, LA 13-14, HR 1-2, HR4, SO5
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	EC2, EN26, EN30, SO5
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	EN 1-4, EN8, EN 11-12, EN 16-17, EN21, EN26, EN28, SO5, PR3
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	EN2, EN26, SO5
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	SO 2-5

Fonte della corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI: report Making the Connections by GRI and Global Compact (www.globalreporting.org).

Relazione indipendente 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 del Gruppo UniCredit (di seguito il "Gruppo") al 31 dicembre 2009. La responsabilità della redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*" definite nel 2008 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, descritte nella "Guida alla lettura", compete agli amministratori di UniCredit S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo UniCredit in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguenti. Compete altresì agli amministratori di UniCredit S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel bilancio di sostenibilità. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
- 2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" ("*ISAE 3000*"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto di principi etici applicabili ("*Code of Ethics for Professional Accountants*" dell'*International Federation of Accountants* ("*IFAC*")), compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata sul bilancio di sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, nell'analisi del bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono riepilogate di seguito:
 - comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto" incluso nel Supplemento del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2009, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi dell'art.156 del D.Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, in data 31 marzo 2010;
 - 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 Banca S.p.A., UniCredit Corporate Banking S.p.A., UniCredit Private Banking S.p.A., FinecoBank S.p.A., Pioneer Investment Management SGR.p.A., UniCredit Real Estate S.c.p.A., UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank AG, Domus Facility Management GmbH, UniCredit Bank Czech Republic A.S. e UniCredit Bulbank AD, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere 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 di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti;
- analisi della completezza e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione, con particolare riferimento alla strategia e alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- 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.

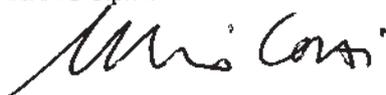
La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000, e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relativi al bilancio di sostenibilità dell'esercizio precedente presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 10 aprile 2009.

- 3 Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo UniCredit al 31 dicembre 2009 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement" definite nel 2008 dal GRI - Global Reporting Initiative come descritto nella "Guida alla lettura".
- 4 Come indicato dagli amministratori nel paragrafo "Guida alla lettura" del bilancio di sostenibilità al 31 dicembre 2009 del Gruppo UniCredit, il Gruppo si propone di ampliare ulteriormente il perimetro del bilancio di sostenibilità grazie alla maggiore standardizzazione delle procedure di raccolta dati.

Milano, 2 aprile 2010

KPMG S.p.A.



Mario Corti
Socio

UniCredit S.p.A.

Sede Sociale: Via A. Specchi 16 - 00186 Roma

Direzione Generale: Piazza Cordusio - 20123 Milano

Capitale Sociale €9.648.790.961,50 interamente versato

Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit - Albo dei Gruppi Bancari: cod. 3135.1

Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, Codice Fiscale e P. IVA n° 00348170101

Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi.

UniCredit Group è consapevole che le proprie attività influenzano l'ambiente e deve tener conto della sostenibilità ambientale nelle sue scelte strategiche.

Nel 2010 UniCredit Group ha neutralizzato le emissioni di CO₂ relative al consumo di carta associato alla realizzazione delle Relazioni e Bilancio Consolidato 2009 e del Bilancio di Sostenibilità 2009 supportando progetti di forestazione in Italia.

Le Relazioni e Bilancio Consolidato 2009 e il Bilancio di Sostenibilità 2009 sono AzzeroCO₂



Prodotto compensato tramite
forestazione in Italia.

Concept creativo, Sviluppo grafico e Realizzazione a cura di:
Mercurio S.r.l. Studi di promozione pubblicitaria - Milano

Stampa: Grafiche Milani S.p.A. Segrate (Milano)
Aprile 2010

Questa edizione del Bilancio di Sostenibilità 2009 è disponibile anche all'indirizzo www.unicreditgroup.eu e può essere richiesta a:

UniCredit - *Corporate Sustainability*
Via Santa Margherita, 12 - 20121 Milano

e-mail: corporatesustainability@unicreditgroup.eu



Volume stampato su carta ecologico-riciclata certificata.

