

Dentro la vita reale. Uno sguardo a 360°.

Bilancio Integrato 2015

Benvenuto in UniCredit

Conoscere la vita reale significa, per UniCredit, viverla in prima persona. Essere sempre alla ricerca di soluzioni sostenibili per fare fronte a un mondo di necessità e valori in costante evoluzione.

Perché per noi aiutare i nostri clienti a tenere il passo con tutte le esigenze della vita è importante come offrire i migliori prodotti finanziari e bancari.

Questo significa mettere a disposizione una gamma completa di servizi a sostegno delle famiglie e delle imprese, nella consapevolezza che rispondere nel modo giusto ai bisogni delle persone significa anche contribuire a uno sviluppo sostenibile.

I nostri prodotti prendono spunto da insights universali, che ci aiutano ad accompagnare i nostri clienti attraverso i cambiamenti che incontrano lungo il percorso. Perché la vita è fatta di alti e bassi ma anche di tutto quello che c'è intorno: comprare casa, sposarsi, allargare la famiglia, mandare i propri figli all'università, ecc.

Si tratta di un approccio a 360 gradi, che noi chiamiamo Real Life Banking.

L'obiettivo delle pagine seguenti non sarà quindi solo quello di presentare dati e numeri riguardanti le prestazioni del nostro Gruppo. Vogliamo anche condividere storie che dimostrino come abbiamo concorso a soddisfare i bisogni delle persone nel realizzare i loro progetti e a rafforzare le comunità che ospitano le nostre sedi.

Perché garantire sviluppo e valore nel tempo con il nostro sostegno è ciò che fa andare avanti le persone.

Ed è ciò che fa andare avanti anche noi.

La vita è fatta di alti e bassi.
Noi ci siamo in entrambi i casi.

Benvenuto in UniCredit

Guida alla lettura

Dal 2000 al 2013 UniCredit ha pubblicato annualmente il proprio Bilancio di Sostenibilità con l'obiettivo di descrivere, in sintesi, il legame tra le strategie aziendali e la gestione delle relazioni con gli stakeholder e le principali attività svolte dal Gruppo nel corso dell'esercizio.

Dal 2014, in linea con le più recenti evoluzioni del reporting delle aziende a livello internazionale, il Gruppo ha continuato nella rendicontazione di sostenibilità attraverso il **Bilancio Integrato** con lo scopo di illustrare le performance finanziarie e di sostenibilità, il modello di business, la corporate governance, la gestione del rischio, la compliance, il contesto competitivo, la strategia e i capitali di Gruppo. Quest'anno, al fine di rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i diversi fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo, sono stati sviluppati tre Case Study sulla connettività che, attraverso l'utilizzo di specifiche metriche, consentono di illustrare i flussi e i legami tra i diversi capitali.

Il Bilancio è stato richiesto dall'Amministratore Delegato di Gruppo ed è gestito dalla funzione Group Sustainability, in stretta collaborazione con la funzione Strategy, Business Development and M&A, prendendo come punto di riferimento i principi guida dell'International <IR> Framework, pubblicato nel dicembre 2013 dall'IIRC (International Integrated Reporting Council). È parte integrante del presente documento il **Supplemento**, in allegato al Bilancio Integrato, che riporta alcuni indicatori e dati quantitativi indispensabili per una lettura completa ed esaustiva rispetto a quanto previsto dalle linee guida GRI-G4.

Le **linee guida** adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2015, incluso il suo Supplemento, sono le *Sustainability Reporting Guidelines* (versione G4) e la *Sector disclosure Financial Services*, entrambi pubblicati a maggio del 2013 dal GRI (*Global Reporting Initiative*). Il Bilancio Integrato è da intendersi conforme alle suddette linee guida se lo si considera nel suo insieme, ossia comprensivo anche del Supplemento in allegato. Le informazioni contenute nel Bilancio si riferiscono ai temi identificati come rilevanti e ai relativi indicatori che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Di fondamentale importanza diventa quindi l'analisi di materialità che, come per gli anni precedenti, ha guidato la definizione dei contenuti da rendicontare e che, nel corso del 2015, è stata aggiornata includendo alcune tematiche aggiuntive provenienti da fonti esterne all'organizzazione (WEF, Eurostat).

TEMI MATERIALI

I temi materiali identificati sono stati rendicontati nel presente documento, contenente le descrizioni più qualitative, ed evidenziati con etichette specifiche nelle due pagine, laddove ne è fornita informativa.

In particolare, i dati e le informazioni relative alle emissioni di gas ad effetto serra, Scopo 1, Scopo 2 e Scopo 3, sono state redatte in linea con le Linee Guida GRI-G4 e con "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition, 2004)".

I **contenuti** di questo Bilancio fanno riferimento all'anno 2015 e, in particolare, alle attività sviluppate da UniCredit nel corso dell'anno, salvo diversamente indicato. I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a soli fini comparativi, per consentire una valutazione sull'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso. Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate, sono state incluse grandezze direttamente misurabili, limitando il più possibile il ricorso a stime. I calcoli si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione e le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali, come anche le eventuali riesposizioni dei dati comparativi precedentemente pubblicati.

Il **perimetro di rendicontazione** fa riferimento alle Società operanti nei 15 principali Paesi di operatività del Gruppo: Italia, Germania, Austria, Polonia e alcuni paesi dell'Europa Centrale e Orientale (CEE) quali Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina e Ungheria.

Il perimetro di rendicontazione dei dati relativi al personale e al calcolo del Valore Aggiunto corrisponde, se non diversamente indicato, a quanto riportato in Relazioni e Bilancio Consolidato 2015. Le eventuali limitazioni rispetto a tali perimetri sono opportunamente indicate.

La **revisione** del Bilancio è stata effettuata da Deloitte che, al termine del lavoro svolto, ha rilasciato la Relazione della Società di Revisione, allegata al presente Bilancio, secondo i criteri indicati dal principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" ("ISAE 3000").

Indice

Lettera dell'Amministratore Delegato 4

Profilo 6

Il Nostro Obiettivo e la Nostra Identità 8
- La Nostra Creazione di Valore nel tempo 10
- Governance 12
- Gestione del Rischio e Compliance 14

Il Nostro Contesto Operativo 20
- Modello di Business in azione 22
- Le Priorità dei nostri paesi 24
- Coinvolgimento degli Stakeholder 26

La Nostra Strategia Sostenibile 28
- Integrazione dei Pilastri Strategici e Capitali 30
- Piano Strategico 32
  - Trasformazione del Commercial Banking in Europa Occidentale 32
  - Investimenti nei Business in crescita 42
  - Valorizzazione delle Piattaforme comuni 49
- Capitali 55
  - Capitale Finanziario 56
  - Capitale Umano 60
  - Capitale Intellettuale 66
  - Capitale Sociale e Relazionale 70
  - Capitale Naturale 80

Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 87

Tabella GRI e UN Global Compact 88

Relazione della Società di Revisione 96

Supplemento

Lettera dell'Amministratore Delegato

> “Investiremo €1,2 miliardi per aumentare la qualità e la velocità dei nostri servizi digitali, puntando a raddoppiare i clienti che utilizzano i canali online e mobile.”

Federico Ghizzoni
AMMINISTRATORE DELEGATO



Cari Stakeholder,

Il 2015 ha visto il Gruppo continuare con determinazione il processo di miglioramento della qualità degli asset e di rafforzamento del capitale, nonostante gli oneri straordinari dell'ultimo trimestre, nonché confermare il costante supporto al progresso socio-economico. In tutti i nostri mercati, infatti, abbiamo favorito lo sviluppo dei principali settori economici sostenendo l'imprenditorialità, abbiamo promosso l'inclusione finanziaria e favorito la conservazione delle risorse naturali attraverso iniziative dedicate. Intendiamo continuare nel percorso intrapreso, ancor più alla luce degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile recentemente definiti dalle Nazioni Unite.

UniCredit ha aumentato la propria offerta di credito e facilitato l'accesso al mercato dei capitali, favorendo così la crescita delle aziende clienti anche attraverso l'espansione internazionale. Durante l'anno, abbiamo interamente allocato i fondi TLTRO a disposizione e lavorato intensamente per offrire servizi di consulenza su misura per aiutare i clienti a proteggere i propri risparmi.

I tassi di interesse ai minimi storici, la ripresa più debole del previsto, la crescente pressione regolamentare e il contesto internazionale instabile sono le variabili esogene che hanno reso il nostro sforzo ancora più significativo. Cui si aggiunge la rivoluzione tecnologica che sta investendo il settore bancario portando con sé profondi cambiamenti. Questo scenario estremamente complesso continuerà anche nel prossimo futuro e ci imporrà di essere sempre più proattivi su tutti i fronti.

Ovunque vada in Europa, sento parlare di come l'attività bancaria sia destinata a cambiare profondamente. Tutti gli operatori stanno affrontando gli stessi problemi, ma non tutti saranno in grado di superarli. In UniCredit, consapevoli di questa situazione, abbiamo deciso di affrontare la trasformazione facendo leva sul nostro profilo pan-europeo, puntando all'espansione, e non alla riduzione, del business. Per riuscirci, dovremo diventare sempre più integrati, efficienti e orientati al digitale.

Questi sono gli obiettivi alla base del Piano Strategico presentato a novembre, con cui puntiamo al rafforzamento delle nostre attività e a generare valore nel tempo per tutti i nostri stakeholder. Nei prossimi anni intendiamo, infatti, aumentare il credito, servire nuovi bisogni e farlo in modo più efficace. I primi concreti risultati sono già visibili. Per raggiungere i nostri obiettivi, abbiamo confermato 4 miliardi di euro di investimenti per migliorare significativamente la customer experience.

Un investimento che verrà finanziato liberando risorse attraverso la riduzione dei costi operativi, l'implementazione di nuove tecnologie e una maggiore integrazione. Il tutto nella piena consapevolezza del nostro ruolo all'interno di una catena del valore che vede strettamente interconnessi il capitale finanziario, umano, sociale e naturale.

La collaborazione rafforzata fra l'investment banking e l'area mid-corporate è un ottimo esempio di come intendiamo creare sinergie e promuovere lo sviluppo. Non ho dubbi che questa scelta continuerà a generare risultati eccellenti per UniCredit e l'intero sistema economico. Riducendo la complessità organizzativa, saremo in grado di prendere decisioni più rapide, con significativi benefici su costi e tempi di implementazione dei servizi.

In termini di nuove opportunità di investimento, siamo focalizzati sulla nostra agenda digitale e sulle attività in crescita, valutando attentamente tutte le soluzioni. L'accordo siglato con Santander, per creare uno dei maggiori gestori di patrimoni al mondo, va esattamente in questa direzione.

Investiremo, inoltre, 1,2 miliardi di euro per aumentare la qualità e la velocità dei nostri servizi digitali, puntando a raddoppiare i clienti che utilizzano i canali online e mobile. Non ci limitiamo a rivedere i nostri modelli di servizio ma puntiamo a sviluppare anche soluzioni all'avanguardia per penetrare nuovi mercati: è questo il caso di buddybank, la prima banca molecolare che lanceremo prossimamente.

Questa propensione a innovare richiede un continuo aggiornamento delle competenze e una mentalità orientata a generare, nel tempo, maggior valore per i nostri stakeholder. Ecco perché, nonostante il contesto sfidante, abbiamo confermato gli investimenti nello sviluppo delle nostre persone e l'impegno a promuovere un ricambio generazionale per favorire la creazione di nuove idee.

Grazie alle azioni già intraprese e a quelle pianificate siamo preparati per tradurre le sfide in nuove opportunità, senza sottovalutare le complessità che stiamo vivendo. UniCredit è – e rimarrà – un'azienda leader nel settore bancario europeo.

Cordialmente,

Federico Ghizzoni
Amministratore Delegato
UniCredit S.p.A.



Il nostro supporto a UN Global Compact
Rinnoviamo il nostro sostegno ai principi del UN Global Compact. È una forte testimonianza dell'impegno nel promuovere il rispetto dei diritti umani, l'applicazione di eque condizioni di lavoro, la protezione dell'ambiente e la lotta alla corruzione.

Profilo

UniCredit è una banca commerciale leader in Europa attiva in **17** Paesi con oltre **144.000** dipendenti, più di **7.900** filiali e con un network internazionale distribuito in circa **50** mercati.
Il Gruppo si caratterizza per una forte identità Europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela.
La nostra posizione strategica, sia nell'Europa Occidentale sia in quella Centrale e Orientale (CEE) ci consente di avere una delle più elevate quote di mercato nell'area.

Oltre

144.000

DIPENDENTI[1]

Oltre

7.900

FILIALI[2]

Dati finanziari (mln di €)

Margine di intermediazione
22.405

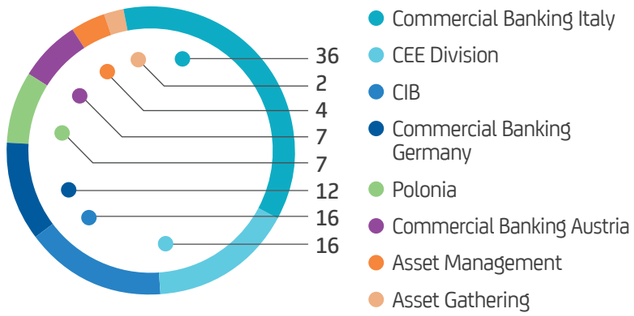
Risultato netto
1.694

Patrimonio netto
50.087

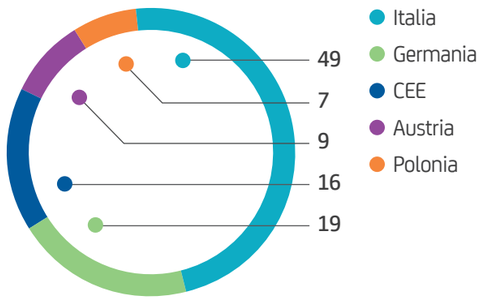
Totale attivo
860.433

Common Equity Tier 1 ratio*
10,73%

Ricavi per linee di business** (%)



Ricavi per aree geografiche** (%)



1. Dati al 31 dicembre 2015. FTE = "Full Time Equivalent": personale conteggiato per le ore effettivamente lavorate e/o pagate dall'azienda presso cui presta servizio. I dati includono i dipendenti del Gruppo Yapi Kredi (Turchia).
2. Dati al 31 dicembre 2015. I dati includono gli sportelli del Gruppo Yapi Kredi (Turchia).

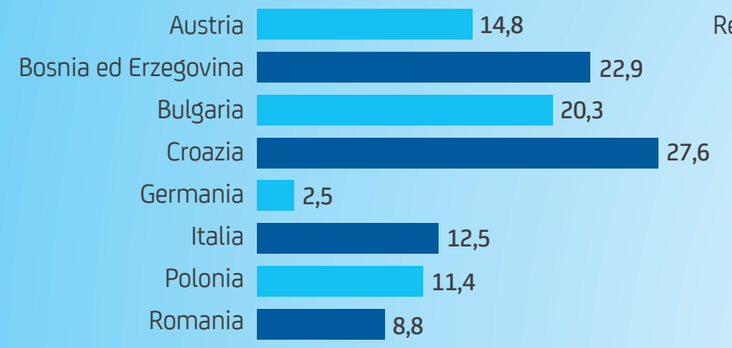
* CET 1 transitional pro-forma assumendo uno scrip dividend per l'esercizio 2015 di €12 centesimi per azione con una proporzione attesa di distribuzione pari a 75% azioni - 25% cash.

** Dati al 31 dicembre 2015.

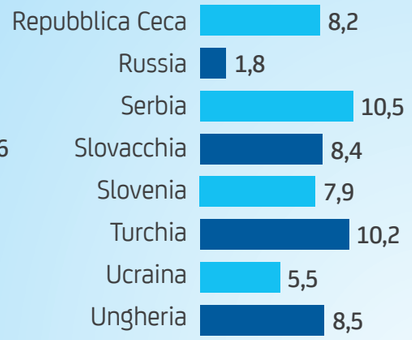
Presenza Internazionale

Austria
Azerbaigian
Bosnia ed Erzegovina
Bulgaria
Croazia
Germania
Italia
Polonia
Romania
Repubblica Ceca
Russia
Serbia
Slovacchia
Slovenia
Turchia
Ucraina
Ungheria

Quote di mercato[3] (%)



Quote di mercato[3] (%)



3. Quote di Mercato per totale di crediti al 31 dicembre 2015.
Fonte: UniCredit, Banche Centrali Nazionali.
La definizione di Totale prestiti include i prestiti ad aziende, famiglie, lavoratori autonomi, istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie, assicurazioni, fondi pensione, altri intermediari finanziari, enti locali, governo centrale. Per la Polonia e la Romania, i prestiti al governo centrale non sono inclusi.

Creazione di Valore nel tempo

Principali risultati 2015

Governance e Cultura della sostenibilità

Governance

Modello di Governance

Consiglio di Amministrazione

Gestione del Rischio e Compliance

Gestione del rischio

Risk Appetite Framework – RAF

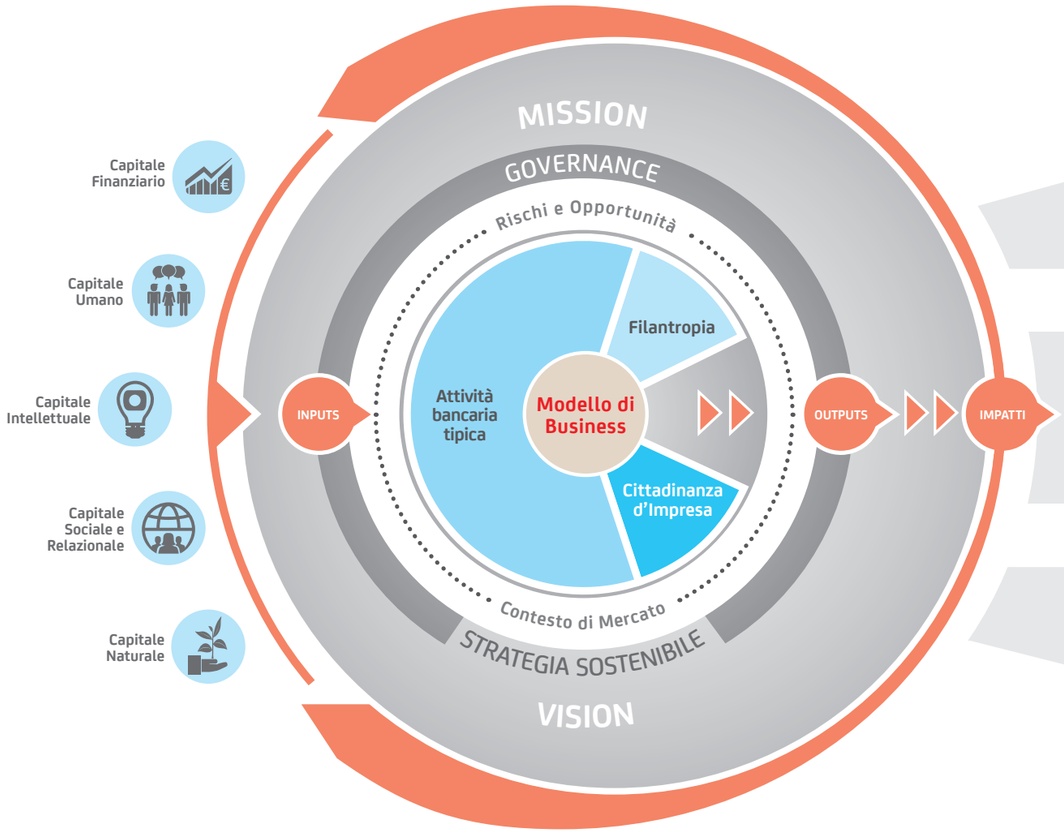
Mission della funzione Compliance

Pilastri strategici 2015 della funzione Compliance

Il Nostro Obiettivo e la Nostra Identità

La Nostra Creazione di Valore nel tempo

Promuovere lo sviluppo di individui, imprese e comunità è la ragione del nostro essere. Siamo consapevoli di poter fare la differenza e attraverso la nostra strategia creiamo valore supportando il progresso delle comunità locali, la competitività delle aziende e il benessere degli individui.



La sostenibilità è parte integrante della nostra strategia aziendale e crediamo che il contributo più importante per uno sviluppo sostenibile sia essere efficienti, efficaci e profittevoli.

La nostra sostenibilità dipende da un'efficace catena del valore che include la gestione di diversi tipi di capitale: finanziario, umano, intellettuale, sociale e relazionale, e naturale. L'attento utilizzo di questi ultimi è alla base del nostro modello di business, influenza la qualità dell'offerta di prodotti e servizi e ha conseguentemente un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Attraverso il credito responsabile e i prodotti di risparmio, di pagamento e di investimento, offriamo alle persone la possibilità di migliorare la qualità della propria vita e ottenere una maggiore stabilità finanziaria. Finanziando le piccole, medie e grandi aziende e sostenendo economicamente lo sviluppo di settori chiave, contribuiamo alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e all'innovazione. Infine, migliorando l'educazione finanziaria, promuovendo l'inclusione, l'equilibrio di genere e conservando le risorse naturali, contribuiamo a raggiungere gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Il vero scopo della nostra attività è aiutare i clienti e gli stakeholder a gestire le sfide sociali e ambientali e ad investire nel futuro. Ciò genera a sua volta una crescita sostenibile dei mercati locali e delle economie nazionali. Il successo di tutti i nostri stakeholder garantisce la sostenibilità della nostra azienda.

I NOSTRI RISULTATI

TEMI MATERIALI
- Comportam. Aziendale Corretto
- Identità Aziendale

VALORE ECONOMICO

€22,40 mld — Margine di intermediazione

€473,99 mld — Crediti verso clientela

VALORE SOCIALE

77% — Indice di Engagement dei colleghi

€45,3 mln — contributi al territorio

approvazione del nuovo *Impegno in materia di Diritti Umani*

VALORE AMBIENTALE

-33% — Emissioni di gas serra dal 2008

€9,3 mld — Portafoglio di finanziamenti per energie rinnovabili

Riduzione di **445.000 m²** dal 2009

Governance e Cultura della sostenibilità

La unit Group Sustainability ha la responsabilità di affiancare i vertici aziendali nello sviluppo di strategie che integrino i criteri di sostenibilità nel processo di creazione valore, generando benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder. Questa unit, inoltre, monitora gli indicatori chiave di performance e comunica il posizionamento e le policy in materia di sostenibilità di UniCredit.

La unit è all'interno della competence line Group Identity & Communications che riporta direttamente all'Amministratore Delegato. Questa linea gerarchica diretta rafforza la nostra capacità di sviluppare e realizzare iniziative che forniscono un contributo significativo alla longevità della nostra azienda.

L'adozione della rendicontazione integrata si è dimostrata essenziale per la nostra capacità di monitorare i progressi effettuati sia verso gli obiettivi finanziari sia verso quelli ambientali, sociali e di governance. Inoltre, ci ha offerto una comprensione più profonda dei vantaggi di una governance integrata.

Nel 2014, abbiamo rafforzato la nostra governance interna creando il *Group Environmental and Social Council* (GESC), che sovrintende alla realizzazione degli impegni e delle nostre iniziative in materia ambientale e sociale. In collaborazione con tutte le controparti rilevanti (Group Risk Management, divisioni di business e altre funzioni), il GESC ha il compito di proporre sia le iniziative sia le strategie con i relativi obiettivi annuali, affinché siano approvate dall'Executive Management Committee. La unit Group Sustainability funge da segreteria del GESC.

Questi ultimi sviluppi hanno contribuito a migliorare la nostra strategia di sostenibilità, garantendo un approccio più uniforme tra le varie divisioni e le singole funzioni, raggiungendo risultati di rilievo fra cui la recente approvazione del nuovo *Impegno in materia di Diritti Umani*[1].

Abbiamo ulteriormente rafforzato il nostro approccio attraverso la diffusione della cultura della sostenibilità tra le persone considerate chiave nel Gruppo. Nel 2015, ad esempio, abbiamo progettato ed erogato una formazione specifica dedicata ai neo assunti, ai colleghi parte del *Talent Management Review*, ad alcuni colleghi delle funzioni strategiche quali Corporate Learning e Group Identity & Communication, e ad alcuni neo middle manager in Italia.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Gestione del rischio e Compliance.

Governance

Il sistema di corporate governance di UniCredit riveste un ruolo centrale per un chiaro e responsabile sviluppo dell'operatività bancaria, contribuendo alla creazione di valore sostenibile di lungo periodo[1].

Modello di Governance

UniCredit è una società italiana emittente titoli quotati che adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza di 2 organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione dell'impresa, ed il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione[2].

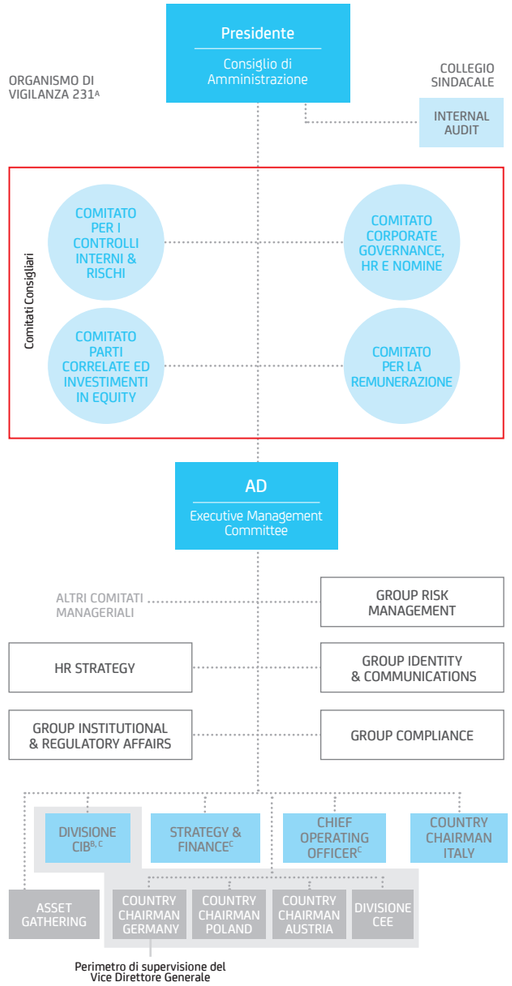
La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea ad una società di revisione legale esterna, su proposta del Collegio Sindacale.

Il sistema tradizionale consente, attraverso la previsione di alcune competenze inderogabili in capo all'Assemblea, un opportuno confronto tra il management e gli azionisti relativamente ad elementi fondamentali di governance, quali ad esempio la nomina e revoca degli Amministratori, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti ad una società di revisione, stabilendone i relativi compensi. Sono anche ricompresi l'approvazione del bilancio, la distribuzione degli utili, le deliberazioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione previsti dalla normativa vigente nonché l'approvazione dei criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.

Al 31 dicembre 2015, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit è composto da 17 membri, inclusi il Presidente e l'Amministratore Delegato (AD).

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti 4 Comitati aventi finalità consultive e propositive. L'Amministratore Delegato - che ricopre anche il ruolo di Direttore Generale - nella gestione del Gruppo si avvale del supporto di 3 Vice Direttori Generali e nel processo di assunzione di decisioni strategiche per il Gruppo, è supportato da 2 comitati di direzione, il CEO Office e l'Executive Management Committee, entrambi istituiti con funzioni consultive. Quale amministratore incaricato del sistema dei controlli e di gestione dei rischi, l'Amministratore Delegato è altresì coadiuvato nella gestione e supervisione di tale attività da un comitato manageriale presieduto dallo stesso AD (Group Risk & Internal Control Committee).

Strutture organizzative e di Governance
(al 31.12.2015)



A. Stabilito ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001.
B. La supervisione della Germania, Austria, Polonia e CEE Division è delegata dal CEO al Vice Direttore Generale (Responsabile della Divisione CIB).
C. Posizione ricoperta dal Vice Direttore Generale.

Cultura aziendale

La nostra cultura aziendale fondata sull'integrità, permea tutte le attività del Gruppo ed è formalizzata nel Sistema di Valori e nel Codice di Condotta, documenti approvati dal Consiglio di Amministrazione.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione annuale sul Governo Societario, nella Politica retributiva di Gruppo e nel Bilancio Consolidato.

2. Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista. Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie. La composizione dei suddetti organi assicura il rispetto dell'equilibrio fra generi in conformità alle vigenti disposizioni. Inoltre, con riferimento ai requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza, il numero di Amministratori indipendenti di UniCredit è superiore al minimo stabilito dalle vigenti disposizioni regolamentari e statutarie (10 su 17 ai sensi dello Statuto sociale e del Codice di Autodisciplina, 15 su 17 ai sensi del TUF; 16 sono non esecutivi). Inoltre, lo Statuto sociale di UniCredit prevede che siano nominati dagli azionisti di minoranza due Sindaci effettivi, tra i quali il Presidente, e due Sindaci supplenti.

Composizione del Consiglio di Amministrazione

La composizione del Consiglio in carica al 31 Dicembre 2015 è quantitativamente e qualitativamente rispondente al profilo teorico approvato dal Consiglio stesso. Ciascun Consigliere è risultato possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza richiesti.

Tutte le aree di competenza sono risultate rappresentate in Consiglio e, in particolare, tutti gli Amministratori risultano possedere almeno due delle aree di competenza previste; in media i Consiglieri risultavano possedere 6 aree di competenza.

TEMI MATERIALI
- Comportam. Aziendale Corretto
- Solidità della Banca

Consiglieri esecutivi e non-esecutivi

1 AD esecutivo

16 non-esecutivi

Consiglieri indipendenti

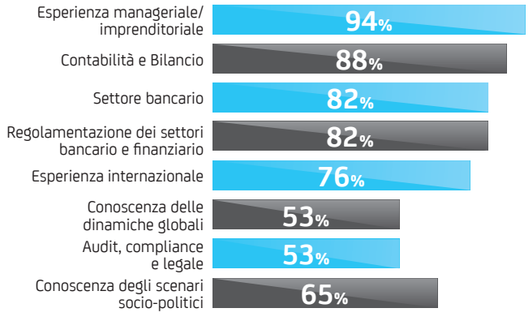
10 ai sensi dello Statuto e del Codice di Autodisciplina

15 ai sensi del TUF

Periodo medio di permanenza nel CdA

5,5 anni

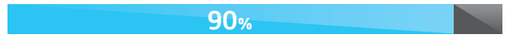
Aree di competenza del CdA



Composizione per genere



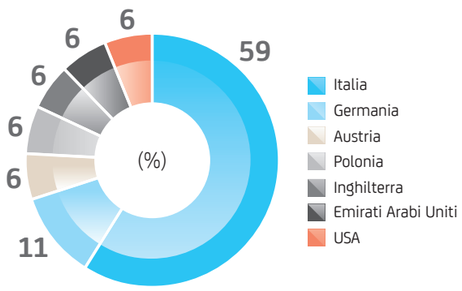
Partecipazione media alle riunioni del CdA



Età media



Composizione per area geografica di provenienza



Compensi ai componenti del Consiglio di Amministrazione e al Top Management

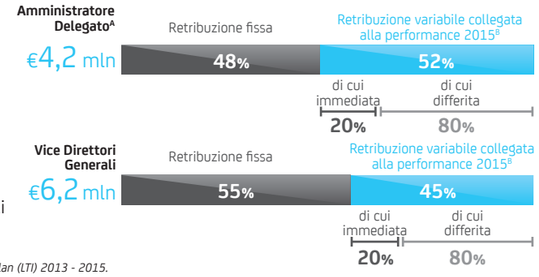
L'Amministratore Delegato è l'unico amministratore con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione e la sua remunerazione è anche collegata alla sostenibilità nel tempo dei risultati finanziari di UniCredit.

Tutti gli altri sono amministratori non esecutivi e non sono beneficiari di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

L'approccio alla remunerazione del Top Management (Amministratore Delegato e Vice Direttori Generali), illustrato nella Politica Retributiva di Gruppo, è orientato alla performance, alla consapevolezza del mercato e all'allineamento con la strategia di business nell'interesse degli stakeholder.

La Politica Retributiva di Gruppo viene sottoposta dal Comitato Remunerazione all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, dell'Assemblea annuale dei soci.

Pay mix



A. Nel corso del 2016, l'AD riceverà 284.091 azioni nell'ambito del Piano Long-Term Incentive Plan (LTI) 2013 - 2015.
B. La determinazione degli obiettivi si basa su un numero variabile di 4 obiettivi (suggeriti max. 6) di cui almeno la metà orientati alla sostenibilità.

Gestione del Rischio e Compliance

Potenziare una sana gestione del rischio

Il rischio fa parte della nostra attività ed è al centro di quello che facciamo perchè essere un istituto di credito significa avere tra le priorità la gestione del rischio.

Una sana gestione del rischio è una necessità strategica. Il nostro Piano Strategico sottolinea l'importanza della mitigazione del rischio, prevedendo l'adozione di un Risk Appetite Framework - RAF bilanciato per garantire una profittabilità sostenibile e una solida crescita del business nel lungo termine.

Le tipologie di rischio in UniCredit

RISCHIO DI CREDITO

il rischio che deriva dall'incapacità del debitore di adempiere ai suoi obblighi di rimborso.

PROFILO DI RISCHIO

CLASSIFICAZIONE CREDITI[1]	IMPORTI AL 31 DIC. 2015	VARIAZIONE ANNUA	TASSO DI COPERTURA
Sofferenze	€51.089 mln	-2,0%	**61,0%**
Inadempienze probabili	€26.054 mln	-8,6%	**34,4%**
Past Due Loans	€2.617 mln	-29,8%	**27,0%**
Crediti Performing	€437.495 mln	1,3%	**0,6%**

TASSO DI COPERTURA

RISCHI FINANZIARI

i rischi che sono principalmente suddivisi in:
- rischio di **mercato** - il rischio di perdite legate ai mutamenti nelle variabili di mercato
- rischio di **liquidità** - il rischio che la banca non sia in grado di far fronte ai propri impegni di pagamento
- rischio di **tasso d'interesse** - il potenziale impatto della variazione dei tassi d'interesse sul valore di attivo, passivo su voci fuori bilancio o sul margine di interesse della banca
- rischio di **controparte** - il rischio d'inadempienza di una controparte nel contesto di un'operazione in derivati.

RISCHIO OPERATIVO

il rischio di perdite causate da carenze o dall'inadeguatezza dei processi interni, delle risorse umane e dei sistemi informatici, o legate a eventi esterni.

RISCHIO REPUTAZIONALE

il rischio associato ad una percezione negativa della banca da parte di clienti e controparti come azionisti, investitori o autorità di vigilanza, che può influire negativamente sulle relazioni commerciali e sull'accesso alle fonti di raccolta.

RISCHIO DI COMPLIANCE

il rischio di incorrere in sanzioni, perdite o danni reputazionali a causa della mancata conformità a leggi, regolamenti o decisioni delle autorità di vigilanza o agli standard di autoregolamentazione, come le norme aziendali e i codici di condotta.

ALTRI RISCHI EMERGENTI

i rischi come il rischio **informatico**, ovvero il rischio di incorrere in perdite finanziarie, reputazionali o di quote di mercato attraverso l'uso di tecnologie informatiche e di comunicazione, e il rischio **ambientale e sociale**[2], che è associato a perdite finanziarie o reputazionali derivanti dall'impatto sull'ambiente e sulla società legato a transazioni e settori specifici.

1. La classificazione crediti include:
Sofferenze: il complesso delle esposizioni nei confronti di un soggetto in stato di insolvenza (anche non accertato giudizialmente) o in situazioni sostanzialmente equiparabili, indipendentemente dalle eventuali previsioni di perdita formulate dalla banca; Inadempienze probabili: la classificazione in tale categoria è il risultato del giudizio della banca circa l'improbabilità che, senza il ricorso ad azioni quale l'escussione delle garanzie, il debitore adempia integralmente (in linea capitale e/o interessi) alle sue obbligazioni creditizie; Past Due Loans (esposizioni scadute e/o sconfinanti deteriorate): esposizioni problematiche che sono scadute o sconfinanti da più di 90 giorni su una obbligazione rilevante; Crediti performing: tutte le esposizioni che non presentano giorni di scaduto superiori a 90 giorni o stati di difficoltà del debitore.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Focus Rischio Ambientale e Sociale a pagina 17.

Gestire i rischi

La funzione di Risk Management di UniCredit utilizza processi interni volti a indentificare, quantificare e mitigare (laddove necessario) i rischi dell'intero Gruppo.

La funzione utilizza una serie di regole, metodologie, policy e strategie in linea con i requisiti normativi stabiliti dalle autorità di vigilanza e allo stesso tempo supporta la pianificazione strategica della banca.

Per consentire il massimo allineamento tra rischi e redditività, la funzione di Risk Management ha creato un Risk Appetite Framework - RAF, che stabilisce il livello di rischio accettabile per la banca, in linea con i suoi obiettivi di business.

Inoltre, monitoriamo in modo proattivo tutti i rischi ed investiamo per promuovere una solida cultura del rischio nell'intero Gruppo.



Il nostro Risk Appetite Framework

Il Piano Strategico di UniCredit prevede l'adozione di un Risk Appetite Framework – RAF, volto a conseguire una profittabilità sostenibile e una solida crescita del business. Il RAF è un elemento importante della nostra governance di gestione del rischio.

La funzione di Risk Management ha pertanto il compito di assistere l'Amministratore Delegato nella definizione di una proposta di propensione al rischio per il Gruppo, che viene successivamente sottoposta al Consiglio di Amministrazione per approvazione. Questa proposta è preliminare e propedeutica nel processo di preparazione del budget annuale e pluriennale e deve essere conforme alla strategia del Gruppo.

I suoi obiettivi principali sono:

- **Allineare rischio, strategia e business**
  Il RAF è strutturato in modo da tenere conto delle aspettative dei vari stakeholder (inclusi Consiglio di Amministrazione, Autorità di Vigilanza, agenzie di rating, ecc.). Grazie al RAF, i nostri manager dispongono di una guida che guarda al futuro per allineare il profilo di rischio desiderato rispetto agli obiettivi strategici di breve e di lungo periodo e rispetto al nostro business plan.

  Il RAF di Gruppo consiste in una serie di parametri stabiliti da Group Risk Management (GRM), da Planning, Finance and Administration e dalle altre unit rilevanti del Gruppo, in base alle proprie responsabilità assegnate. I parametri, che possono includere limiti e soglie di tolleranza, sono definiti all'inizio del processo di budget e successivamente trasmessi alle business unit e alle società del Gruppo. Vengono integrati nelle attività giornaliere di gestione del rischio attraverso policy, limiti operativi e programmi di remunerazione[3].

- **Incoraggiare un approccio prudenziale all'assunzione del rischio**
  Allineare la remunerazione a un approccio prudenziale nell'assunzione dei rischi per conto del nostro istituto è fondamentale per il mantenimento di livelli di rischio adeguati.
  I collegamenti tra il RAF e il nostro sistema di incentivazione favoriscono comportamenti prudenziali.
  Grazie all'incorporazione nel nostro sistema di incentivazione di metriche relative al rischio prospettico e alle conseguenze dei rischi, garantiamo che la propensione al rischio di UniCredit sia considerata nelle decisioni quotidiane del management.
  Il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Remunerazione richiedono un contributo dalle funzioni interessate, inclusi Group Risk Management, Human Resources e Strategy & Finance, per garantire che profittabilità, rischio e remunerazione siano esplicitamente correlati tra loro.

  Questa correlazione garantisce la diffusione di una sana cultura del rischio ed è in linea con le migliori prassi internazionali e i requisiti normativi emanati dal Financial Stability Board e dalla Banca d'Italia[3]. UniCredit definisce la cultura del rischio come le norme di comportamento, riflesse nei ragionamenti e nelle azioni quotidiane di tutti i dipendenti della banca, che determinano la capacità collettiva e dei singoli di identificare, comprendere, discutere apertamente e prendere decisioni sui rischi attuali e futuri dell'organizzazione. Il programma di UniCredit volto a mantenere una solida cultura del rischio è promosso direttamente dall'Amministratore Delegato e gode del pieno sostegno dell'Executive Management Committee.

3. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

Insegnare la cultura del rischio

Per creare consapevolezza sulla gestione del rischio e rafforzare la cultura del rischio dell'azienda, UniCredit ha creato la *Risk Academy*, un'iniziativa progettata e gestita dalla funzione di Risk Management del Gruppo, in collaborazione con centri di competenza interni per l'apprendimento e la formazione. La *Risk Academy* ha sviluppato un modello di apprendimento del rischio a più livelli che tratta le necessità di ogni professionista, con percorsi di apprendimento dedicati per tutte le persone della banca.

La *Risk Academy* applica un approccio globale: lo stesso tipo di formazione è disponibile per l'intero Gruppo e i partecipanti provengono dalle diverse società e dai vari paesi del Gruppo. Questo approccio globale rafforza ulteriormente l'idea di una cultura del rischio comune e favorisce la comprensione della concezione di rischio e la sua conoscenza a livello di Gruppo.

Fin dalla sua istituzione nel 2010, la Risk Academy ha offerto oltre 368.000 ore di formazione a più di 15.900 persone

La *Risk Academy* nel 2015

~50.700 ore di formazione



3.865 colleghi

Predisporre un approccio solido per prevenire il rischio reputazionale

Per rafforzare la nostra capacità di identificare e analizzare il rischio reputazionale del settore finanziario, nel 2015 UniCredit ha introdotto un nuovo processo per monitorare gli eventi esterni che potrebbero comportare rischi reputazionali per il settore bancario.

Il processo ha l'obiettivo di definire il potenziale impatto per UniCredit coinvolgendo i principali esperti di funzione (es. Investor Relations, Compliance) che comprendono il percepito di diversi stakeholder. Le relative analisi dei trend e i potenziali impatti sono considerati periodicamente e verranno discussi dal Group Operational and Reputational Risk Committee nel 2016.

Le informazioni vengono circolarizzate internamente per creare maggior consapevolezza sui potenziali rischi reputazionali del Gruppo. Circa 60 colleghi hanno accesso alla piattaforma associata al processo, che fa parte del modello di gestione del rischio del Gruppo.

4. Tutte le funzioni responsabili per specifici stakeholder.

Rischio Ambientale e Sociale

Siamo consapevoli che l'interconnessione tra attività economica, ecosistemi e risorse naturali presenti dei rischi per il nostro business. Una sana gestione del rischio necessita di una profonda comprensione dei diversi rischi, inclusi quelli ambientali e sociali, e il potenziale effetto sui risultati finanziari e sullo stato patrimoniale.
Richiede, inoltre, un livello fondamentale di conoscenza dei rischi tecnici da parte dell'intera organizzazione, canali di comunicazione efficienti a tutti i livelli e un orientamento proattivo, capace di anticipare l'evoluzione del contesto macroeconomico.

UniCredit è impegnata, in tal senso, nel promuovere soluzioni sostenibili nelle proprie decisioni di finanziamento e di investimento. Per questo abbiamo adottato un approccio articolato e integrato alla gestione dei rischi ambientali e sociali connessi ai prodotti e servizi finanziari.

Una solida struttura di governance è determinante per l'attuazione, il monitoraggio e i miglioramenti costanti delle nostre strategie e policy in materia di tematiche ambientali e sociali. Pertanto, negli ultimi anni abbiamo lavorato per il rafforzamento della governance interna su questi temi. Questi sforzi hanno portato anche alla creazione del *Group Environmental and Social Council* (GESC)[5]. L'obiettivo del GESC è di supportare e coordinare il mantenimento e il miglioramento della nostra strategia ambientale e sociale.

Il nostro *Impegno Ambientale* e il nostro *Impegno in materia di Diritti Umani* descrivono l'approccio strategico, i ruoli e le responsabilità, i principi, le regole, le procedure e i sistemi adottati da UniCredit per prevenire e gestire ogni potenziale impatto negativo ambientale, sociale e collegato ai diritti umani o ogni rischio inerente alle nostre operazioni o alla nostra catena del valore[6].

In linea con i nostri impegni ci adoperiamo per diffondere, in tutto il Gruppo, una solida cultura del rischio che, tra le tante cose, pone gli aspetti ambientali e sociali come prioritari.

I PRINCIPALI RISULTATI NEL 2015

- **Governance:**
  - a seguito della decisione della creazione del GESC a fine 2014, nel corso del 2015 la normativa interna che disciplina il GESC è stata approvata dal CEO ed inviata ai paesi chiave per attuazione
  - il GESC si è riunito 2 volte nel 2015 per discutere e proporre miglioramenti alle nostre strategie, agli obiettivi e ai traguardi ambientali e sociali.
- **Equator Principles[7]:**
  - sono state valutate 106 transazioni e finanziati 27 progetti
  - oltre 140 persone sono state formate sui requisiti degli Equator Principles.
- **Policy del settore ambientale e sociale[8]:**
  - sono state valutate più di 340 transazioni per individuare potenziali rischi ambientali, sociali e reputazionali
  - circa 180 persone sono state formate sulle policy del settore minerario e dell'energia elettrica da carbone.
- **Diritti umani[9]:**
  - il nostro approccio è stato consolidato attraverso un programma dedicato, coordinato dal GESC, comprensivo di un aggiornamento del nostro *Impegno in materia di Diritti Umani* e di un piano d'azione in bozza da ultimare entro il 2016
  - quasi 13.000 persone hanno ricevuto formazione.
- **Stakeholder engagement:**
  - abbiamo continuato a sostenere un dialogo costruttivo tra stakeholder attraverso la nostra partecipazione a diversi gruppi di lavoro e forum, come il Thun Group[10] e il Global Compact[11]
  - abbiamo promosso la condivisione e il confronto su questioni sociali e ambientali.

Nel settembre 2015 UniCredit ha ospitato un incontro, a cui hanno preso parte oltre 20 rappresentanti di 14 banche internazionali e che ha visto la partecipazione di esperti con competenze nei campi del cambiamento climatico, dei diritti umani e del rischio reputazionale.

TEMI MATERIALI
- Cultura del Rischio
- Diritti Umani
- Finanza Responsabile
- Impatto Ambientale
- Sviluppo dei Dipendenti

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Naturale.
6. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
7. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Equator Principles nel Supplemento.
8. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Policy ambientali, sociali e reputazionali nel Supplemento.
9. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Approccio ai diritti umani nel Supplemento.
10. Il Thun Group è un gruppo informale costituito da rappresentanti di istituti bancari impegnati a discutere come applicare i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani nelle attività bancarie.
11. UniCredit è membro di UN Global Compact - Global Compact Network Italy Foundation, che è un'iniziativa strategica promossa dalle Nazioni Unite a livello nazionale.

Gestire i rischi di compliance attraverso un approccio proattivo

In UniCredit, la compliance è parte integrante della strategia di Gruppo. Il nostro forte impegno di conformità in tutte le nostre attività e nel comportamento delle persone non è motivato solo dalle aspettative dei nostri clienti, della società in generale e delle autorità di regolamentazione, ma anche dalla nostra convinzione e attitudine ad una condotta adeguata, in linea con i valori fondamentali del Gruppo riassunti nella Carta d'integrità[1].

Mission

Monitoriamo e gestiamo in modo proattivo i rischi connessi alla non conformità, svolgendo le nostre attività in linea con le norme vigenti, le procedure interne, gli standard di best practice e i principi etici. In questo modo, la nostra funzione di Compliance definisce, sviluppa e monitora con regolarità l'attuazione e il rispetto di regole, procedure, metodologie e altri standard minimi di conformità. Il senior management, che sovrintende a questo processo, si fa promotore di una solida cultura di compliance.

Se il business è al centro del nostro operato, la compliance rappresenta il modo in cui tali attività vengono svolte. Il rispetto di leggi e norme non costituisce né un ostacolo né un freno alla crescita, ma è una condizione essenziale per la conduzione di un business sostenibile. I regolamenti sono parte del nostro contesto operativo, dobbiamo pertanto attenerci ad essi e nel contempo rimanere focalizzati sulle necessità dei nostri clienti in tutte le nostre aree di business e in tutti i paesi dove siamo presenti. Il rispetto di tutte le leggi vigenti, delle norme e dei regolamenti, sia a livello locale sia a livello di Gruppo consente a UniCredit di prevenire comportamenti illeciti ed evitare sanzioni.
A questo proposito, è essenziale ottenere una stretta collaborazione tra Compliance e le nostre business unit. Tale cooperazione si concentra su 2 attività essenziali:

- **consulenza** - consulenza strategica con un'attenzione particolare alle sfide future
- **monitoraggio** - processi, policy, sistemi di monitoraggio, progettazione ed esecuzione di controlli, con una visione specifica del rischio del business.

Per stimolare ulteriormente tale cooperazione, Compliance partecipa ai principali comitati di UniCredit in cui sono rappresentate anche le funzioni di business (ad esempio Internal Control and Business Committee, Group Risk and Internal Control Committee). Questa presenza ha consentito a Compliance di diventare un partner strategico per tutte le altre funzioni di UniCredit, fornendo loro una regolare assistenza nella soluzione di problemi complessi.

I pilastri strategici di compliance nel 2015

Nel corso dell'ultimo anno UniCredit ha costantemente rafforzato il proprio approccio, in linea con i miglioramenti apportati alla governance di Compliance a fine 2014[2]. Il piano di Compliance di UniCredit per il 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione, è stato presentato nel gennaio 2015 a Vienna in occasione del primo *Compliance Leadership Meeting*. A tale evento hanno partecipato il senior management e oltre 100 colleghi provenienti da tutti i paesi in cui UniCredit è presente. Il piano di Compliance si articola in 3 pilastri strategici.

LO SVILUPPO DELLA COMPLIANCE

AVVIAMENTO (2004-2007)
- Creazione della funzione Compliance in UniCredit
- Centralizzazione in UniCredit S.p.A. di alcune attività di compliance per conto delle società italiane del Gruppo
- Istituzione del ruolo di Compliance Officer in ciascuna società del Gruppo

EVOLUZIONE E CONSOLIDAMENTO (2008-2014)
- Nomina del Group Compliance Officer
- Sviluppo di una metodologia di Compliance Risk Assessment (CRA) coerente a livello di Gruppo
- Progettazione e attuazione dei controlli di secondo livello

I PILASTRI STRATEGICI 2015 DI COMPLIANCE
- A Cultura di compliance, approccio, competenze e sviluppo
- B Valutazione del rischio di compliance e controlli di secondo livello
- C Gestione dei progetti chiave e monitoraggio delle nuove normative

1. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

A *Cultura di compliance, approccio, competenze e sviluppo*

Miriamo a costruire e implementare una cultura comune di compliance che coinvolga la nostra organizzazione a tutti i livelli e in tutte le aree geografiche. Tale cultura diventerà parte integrante dei nostri valori aziendali.

Per accelerare l'adozione della cultura di compliance, nel 2015 abbiamo lanciato il *Compliance Culture Framework Roadmap*.

Il programma di *Compliance Education* è uno dei fattori chiave per la promozione della nostra cultura di compliance. I nostri programmi di formazione mettono in evidenza i processi adeguati, favorendo una comprensione più profonda dei rischi di compliance e delle modalità di applicazione dei controlli all'interno e all'esterno della competence line. Nel 2015 sono stati circa 154.000 i dipendenti che hanno partecipato a iniziative di formazione, per un totale di oltre 168.000 ore di formazione erogate.

Focus

Compliance Academy

Crediamo fortemente nella crescita delle persone in UniCredit. Nel 2015 abbiamo pertanto rafforzato la *Compliance Academy* per supportare i colleghi nelle loro attività quotidiane e potenziarne le competenze specialistiche. Il programma, che propone video utili e notizie aggiornate su diverse tematiche di compliance, è composto da 26 moduli suddivisi in 4 sezioni. I dipendenti che superano l'esame finale ricevono un attestato riconosciuto anche all'esterno da parte della Kaplan Professional Awards, un organismo di certificazione regolato dall'Office of Qualifications and Examinations Regulation, un ufficio di regolamentazione per le certificazioni e gli esami.

Altri 2 fattori essenziali per promuovere la crescita della cultura di compliance all'interno della nostra organizzazione sono la comunicazione e il coinvolgimento dei colleghi. Nel 2015, il nostro piano di comunicazione interna si è concentrato su alcune iniziative che affrontano i rischi di compliance e i comportamenti attesi. Tra le iniziative ricordiamo i compliance alert, i video tutorial, gli eventi e le webcall organizzate dal Group Compliance Officer per tutti i colleghi della funzione Compliance. Abbiamo inoltre lanciato una campagna di comunicazione interna, *Tone from the top*, che ha coinvolto tutto il Gruppo, in cui i nostri senior manager hanno condiviso pubblicamente la propria adesione alla cultura di compliance in tutta la nostra organizzazione.



"La nostra cultura di compliance è ben più di un mero slogan all'interno di una policy. È legata alla nostra capacità di supportare chi fa business e di tutelare UniCredit. Una solida cultura di compliance fornisce risposte precise e coerenti alle Autorità Regolamentari."

Carlo Appetiti - *Group Compliance Officer*

B *Valutazione del rischio di compliance e controlli di secondo livello*

TEMI MATERIALI
- Compliance
- Comportam. Aziendale Corretto
- Stabilità Finanziaria

In UniCredit miriamo a garantire un approccio efficiente, rapido e uniforme dei nostri servizi di consulenza nella valutazione del rischio e nei relativi controlli. Nel 2015 il nostro modello di compliance complessivo è stato oggetto di un'ottimizzazione volta ad assicurarne l'omogeneità in tutte le società del Gruppo. L'introduzione di un modello locale che rispecchia il modello di governance del Gruppo ha permesso di semplificare la struttura. Un'attenzione specifica è stata dedicata a determinate aree (Corporate Investment Banking compliance monitoring, regulatory counsel, anti-financial crime, anticorruzione, antiriciclaggio, sanzioni finanziarie). Questo processo proseguirà per tutto il 2016.

Inoltre, ci siamo impegnati per semplificare i processi di reporting, grazie al miglioramento di alcuni processi IT che consentono di standardizzare e automatizzare il flusso di lavoro interno.

C *Gestione dei progetti chiave e monitoraggio delle nuove normative*

Per UniCredit è vitale restare al passo con gli sviluppi in campo normativo e individuare tempestivamente i relativi obblighi.

A tal fine, la nostra funzione Compliance monitora e analizza le imminenti normative da adottare e applica gli adeguati cambiamenti ai vari livelli del Gruppo. Tra i principali temi normativi su cui ci siamo impegnati nel 2015 ricordiamo il Dodd-Frank Act, la normativa sugli abusi di mercato, le iniziative per la prevenzione dei reati finanziari e quelle legate alla Direttiva Comunitaria MiFID relativa ai Mercati degli Strumenti Finanziari[3].

Si è concluso, inoltre, un lavoro significativo su ulteriori tematiche di compliance che includono: anticorruzione, antiriciclaggio, antitrust, sanzioni finanziarie e privacy.

Nel 2016, Compliance continuerà a concentrarsi sulle attività principali menzionate e fornirà al Gruppo un valido supporto per conseguire gli obiettivi del Piano Strategico.

3. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Gestione del rischio e Compliance nel Supplemento.

Il Nostro Contesto Operativo

Modello di Business in azione

Scenario macroeconomico

Principali risultati 2015

Le Priorità dei nostri paesi

Fotografia del benessere e del livello di competitività dei nostri paesi

Coinvolgimento degli Stakeholder

Matrice di materialità

Modello di Business in azione

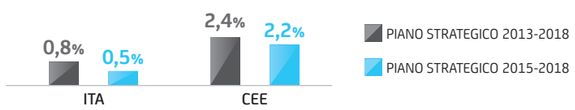
Nel 2015, UniCredit ha dovuto fronteggiare tassi di interesse ai minimi storici, nuove pressioni regolamentari e una ripresa economica inferiore rispetto alle attese. Nonostante queste difficoltà, con il nostro modello di business resiliente abbiamo generato opportunità e valore a lungo termine per le imprese, le persone e le comunità che serviamo.

CONTESTO DI MERCATO

LE NOSTRE AZIONI

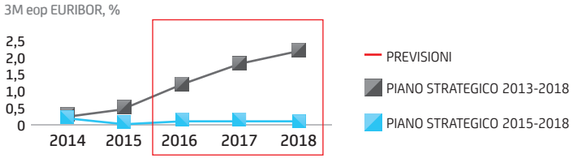
Ripresa del PIL più lenta, sebbene l'outlook si mantenga positivo[A]

Crescita PIL 2014 - 2016 CAGR, %



Contesto di tassi di interesse bassi destinato a perdurare[A]

3M eop EURIBOR, %



La diversificazione geografica garantisce un flusso di profitti sostenibile

Meno volatilità nei mercati maturi

Maggior velocità di ripresa in CEE

Quadro normativo in evoluzione

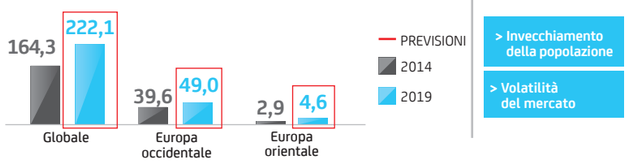
- La progressiva regolamentazione del settore finanziario in Europa e nel mondo mira a stabilizzare l'economia globale
- Le nuove normative richiedono alle banche di rafforzare la propria capacità di ricapitalizzare e assorbire le perdite

Ottimizzazione del capitale
Revisione dei modelli di gestione del rischio

Maggiore resilienza finanziaria
Incremento del business a basso impiego di capitale

Crescita maggiore sui mercati del risparmio

Patrimonio finanziario privato, in trilioni di USD[B]



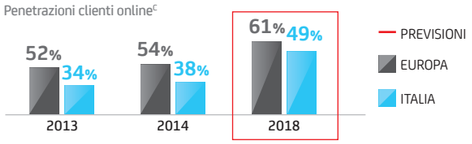
> Invecchiamento della popolazione

> Volatilità del mercato

Gestione del patrimonio
bilanciando
RENDIMENTI e RISCHI

UniCredit opera in un'Europa "digitalizzata" con ulteriore spazio di miglioramento in Italia

Penetrazioni clienti online[C]



Alta soddisfazione della clientela + Investimenti rilevanti nella digitalizzazione = Vantaggio competitivo per la crescita

Competitività e benessere nei paesi in cui operiamo

- La crescita delle nostro business è strettamente connessa alla competitività delle imprese e al benessere delle persone dei paesi in cui operiamo

Dialogo con gli stakeholder con una visione a lungo termine

- L'impegno costante con e nei confronti degli stakeholder ci aiuta a comprendere le loro priorità e a stabilire le modalità con cui rispondere al meglio alle diverse esigenze

Il futuro che ci attende
Rischio vs. Opportunità[D]

Focus sulla creazione di valore condiviso

A. Dati da Piano Strategico dell'11 novembre 2015. B. Fonte BCG Global Wealth Market-sizing database, 2015.
C. Fonte Forrester Research - Previsioni banking digitale. D. Maggiori informazioni sono disponibili nelle sezioni Coinvolgimento degli Stakeholder e Le Priorità dei nostri paesi.

I NOSTRI ASSET DISTINTIVI

Un Gruppo paneuropeo con una forte impronta internazionale

Presenza consolidata in **17 paesi**

Gruppo internazionale[A]: **riconosciuti come *top-tier*** dai nostri clienti Corporate

COMMERCIAL BANKING (CB)
Individui
Imprese
Private Banking

ASSET MANAGEMENT (AM)

CORPORATE INVESTMENT BANKING (CIB)

ASSET GATHERING (AG)

Modello di Business

Le nostre persone e competenze

Top Employer[B] — ITALIA — GERMANIA — AUSTRIA

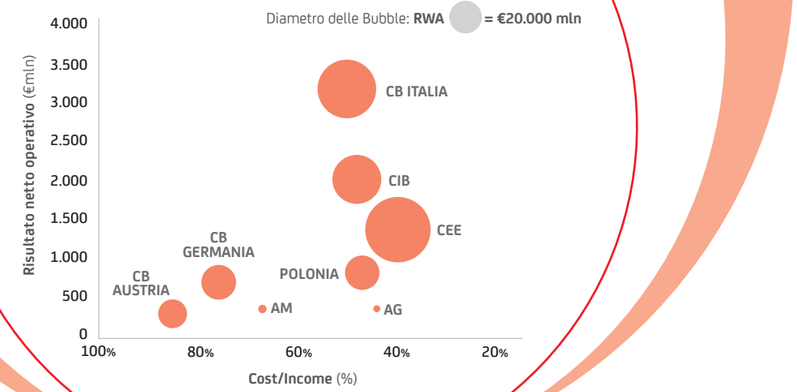
Top Professionals[A] — **Riconosciuti come *top-tier*** dai nostri clienti Corporate

Top CIB Specialists — No. **1** Banca in EMEA — prestiti sindacati e obbligazioni denominati in euro | Soluzioni di sponsorizzazione finanziaria e obbligazioni (per # di transazioni)

Soddisfazione della clientela[C]

UniCredit vs. Competitor

RETAIL	CORPORATE
+9 punti	+7 punti



RISULTATI 2015

BANCA COMMERCIALE

- **Individui:** accesso semplice e flessibile alla nostra gamma di prodotti attraverso canali tradizionali e digitali (es. servizi di pagamento, mutui, credito al consumo, risparmio gestito).
- **Imprese:** sostegno agli imprenditori nelle loro attività quotidiane o nell'attuazione di nuovi progetti o strategie, grazie a soluzioni personalizzate, incentrate sulla generazione di utili.
- **Private Banking:** modello di consulenza a 360 gradi, strategie di investimento personalizzate e accesso ai mercati internazionali tramite consulenti specializzati.

CORPORATE INVESTMENT BANKING: offerta di servizi tradizionali e di servizi di transaction banking, unita a una gamma articolata di prodotti per la finanza strutturata, prodotti d'investimento e accesso al mercato dei capitali, come partner strategico a lungo termine capace di rispondere alle esigenze specifiche dei clienti e fornire accesso ai mercati dell'Europa Occidentale, Centrale e Orientale.

ASSET MANAGEMENT: soluzioni di investimento concrete che soddisfano esigenze reali di investimento, proponendo un'offerta globale innovativa e articolata che gestisce i rischi e genera rendimenti competitivi per gli investitori.

ASSET GATHERING: servizi finanziari innovativi che coniugano l'efficienza dei canali digitali con l'esperienza maturata nel campo dell'advisory.

A. Sulla base della nostra indagine su brand e reputazione per il 2015. B. Certificazione indipendente da parte del Top Employers Institute per aver dimostrato i più elevati standard di offerta ai dipendenti.
*C. Valori calcolati come differenza tra la media dei TRI*M index di UniCredit e la media dei TRI*M index dei concorrenti/ mercato nei paesi dove è stata condotta l'indagine nel 2015. Si rimanda al Supplemento per maggiori informazioni sulla metodologia di calcolo della soddisfazione della clientela e sui nostri risultati per il 2015.*

Le Priorità dei nostri paesi

Competitività e benessere dei nostri paesi

L'Agenda 2030 per uno Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, ha confermato l'importanza delle persone, del pianeta e della crescita invitando tutti i paesi e le parti interessate ad agire di concerto per raggiungere obiettivi sfidanti.

Le aziende sono chiamate a riconoscere l'interdipendenza con la società e ad integrare la sostenibilità nella loro strategia.

In questo modo potranno generare un vantaggio competitivo e differenziarsi rispetto ai concorrenti sia attraverso una riduzione dei costi sia con le innovazioni che consentono soluzioni necessarie per soddisfare i problemi della società.

In quanto istituzione in una posizione di interdipendenza con le economie nazionali, ci rendiamo conto che abbiamo la responsabilità di stimolare una crescita economica che sia socialmente inclusiva e sostenibile dal punto di vista ambientale.

La misurazione del nostro impatto è fondamentale per poter rivolgere la nostra attenzione a questi temi, ci permette, infatti, di valutare meglio i progressi delle nostre risposte alle priorità dei paesi, che includono l'aumento del benessere, la salvaguardia della sostenibilità ambientale e il supporto allo sviluppo delle comunità.

Il nostro processo inizia con l'esaminare la complessità del contesto in cui operiamo. In modo sistematico si effettua la valutazione e la revisione periodica di 97 indicatori[1], provenienti principalmente da Eurostat e dal World Economic Forum, che rivelano la prosperità economica dei paesi in cui operiamo e aiutano nell' individuazione delle aree potenzialmente problematiche. Inoltre, si analizzano tutti gli indicatori, per ciascun paese, sia rispetto agli attuali valori medi dell'Unione Europea e dei top performer, sia rispetto al trend degli ultimi 10 anni.

Attraverso questo processo puntiamo a creare un quadro completo dei valori e dei beni a cui dobbiamo prestare particolare attenzione. Cerchiamo di valutare un'ampia gamma di aspetti, inclusi il benessere finanziario e sociale delle persone, l'equilibrio fra vita privata e professionale, la sicurezza, il patrimonio culturale, l'istruzione, l'uso efficiente dei talenti, la salute, l'ambiente, le risorse economiche e la produttività.

Questo studio è volto ad individuare le priorità più urgenti di ciascun paese in modo da poterle gestire, direttamente o indirettamente. Sebbene nessuno di questi indicatori ci aiuti a stimare gli impatti generati sul piano sociale e ambientale, riconosciamo che la crescita delle comunità sia un presupposto necessario per lo sviluppo del business.

Tenendo conto di questo, fin dalle fasi iniziali della progettazione, valutiamo il benessere e la competitività dei paesi in cui operiamo, al fine di poter prevedere l'entità dell'impatto che potremmo generare. Consideriamo la nostra eventuale capacità di generare esternalità positive, evitando o mitigando nel contempo esternalità negative. Valutiamo i risultati misurando i benefici che abbiamo creato per gli stakeholder, a livello individuale o di paese.

In molti casi, gli effetti sui paesi, descritti in questo bilancio, sono considerati effetti diretti. A titolo di esempio ne riportiamo alcuni tra cui il nostro supporto alla Qualità delle infrastrutture locali che migliora la qualità della vita delle persone; il modo in cui stimoliamo l'Innovazione; il nostro contributo alla Sofisticazione dei processi produttivi[2] che conduce a una maggiore efficienza nella produzione di beni e servizi nonché il sostegno alle Energie rinnovabili[3] con cui contribuiamo a conservare la Qualità dell'aria urbana.

Contribuiamo anche al raggiungimento di molti risultati tangibili anche a livello individuale. Ad esempio, quando intraprendiamo un progetto volto a migliorare l'Educazione finanziaria[4] della comunità, questo si traduce anche in un impatto positivo a livello individuale in termini di istruzione. Proseguiamo con questo impegno, volto a promuovere abitudini finanziarie responsabili, perché le persone informate ottengono risultati migliori nella gestione e nell'accumulo di capitali, contribuendo così attivamente allo sviluppo economico delle comunità a cui appartengono.

Con l'attività bancaria tipica generiamo anche una serie di effetti indiretti rilevanti, soprattutto favorendo la competitività delle aziende nostre clienti. In questo modo contribuiamo alla creazione di posti di lavoro e alla capacità di trattenere e attrarre i talenti.

La metodologia descritta consente al nostro Gruppo di porre attenzione ai beni sociali e ambientali su cui si fonda lo sviluppo delle comunità in cui operiamo. Questo approccio mira a cogliere le complessità e le tensioni tra crescita economica, sviluppo sociale e conservazione delle risorse naturali.

Le dinamiche sempre più complesse della competizione globale ci hanno indotto a considerare la sostenibilità sociale e ambientale come una fonte primaria per la creazione di valore. Ogni giorno lavoriamo per realizzare la nostra mission incrementando anche il nostro patrimonio immateriale in modo da poter offrire prodotti e servizi in grado di favorire il necessario progresso.



"I valori economici, sociali e ambientali si integrano vicendevolmente. Il vero significato del nostro essere azienda è collaborare e contribuire a realizzare la sostenibilità economica di tutti i nostri clienti, condividendo l'idea di sviluppo della comunità."

Gaia Ghirardi - *Head of Group Sustainability*

Alta priorità | *Media priorità* | *Bassa priorità*

		ITALIA	GERMANIA	AUSTRIA	POLONIA	CEE[A]
Benessere Sociale	*Tasso di occupazione 20-64 anni*	Alta	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
	Tasso di degrado sociale	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Bassa
	Soddisfazione per il lavoro svolto	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
Benesse Economico	*Incidenza di persone che vivono in famiglie senza occupati*	Media	Alta	Media	Alta	Alta
	Indice di grave deprivazione materiale	Media	Bassa	Alta	Alta	Media
	Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica	Media	Alta	Alta	Bassa	Media
Istruzione ed efficiente utilizzo dei talenti	*Percentuale della popolazione con un alto livello di competenze ICT*	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Alta
	Capacità di attrarre i talenti	Media	Bassa	Alta	Alta	Alta
	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	Media	Bassa	Bassa	Bassa	Alta
	Partecipazione alla formazione continua	Media	Media	Bassa	Media	Media
Salute	*Speranza di vita alla nascita*	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
	Liste di attesa	Media	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
	Speranza di vita senza limitazioni nelle attività quotidiane a 65 anni	Alta	Alta	Bassa	Alta	Alta
Ambiente e Paesaggio	*Fonti rinnovabili di energia*	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
	Spesa pubblica per attività ricreative, cultura e religione	Media	Media	Bassa	Bassa	Bassa
	Qualità dell'aria urbana	Alta	Bassa	Media	Alta	Bassa
	Raccolta differenziata	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Alta
Infrastrutture e qualità dei servizi	*Qualità generale delle infrastrutture*	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
	Qualità delle infrastrutture ferroviarie	Bassa	Alta	Bassa	Alta	Alta
	Diffusione della banda larga	Media	Alta	Alta	Media	Alta
	Cittadini che beneficiano dei servizi all'infanzia	Media	Bassa	Alta	Alta	Alta
Mercati Finanziari	*Disponibilità di servizi finanziari*	Alta	Alta	Alta	Bassa	Bassa
	Facilità di accesso ai prestiti	Media	Bassa	Alta	Media	Bassa
	Disponibilità di venture capital	Media	Bassa	Media	Media	Alta
Sofisticazione del Business	*Qualità dei fornitori locali*	Bassa	Bassa	Alta	Alta	Bassa
	Utilizzo di tecniche/strumenti di marketing sofisticati	Alta	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
	Raffinatezza del processo di produzione	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa	Bassa
	Natura del vantaggio competitivo	Bassa	Alta	Bassa	Media	Alta
Innovazione	*Specializzazione produttiva nei settori ad alta tecnologia*	Bassa	Bassa	Bassa	Alta	Bassa
	Tasso di innovazione del sistema produttivo	Alta	Alta	Bassa	Bassa	Alta
	Intensità della ricerca	Alta	Bassa	Bassa	Alta	Alta
	Propensione alla brevettazione	Media	Bassa	Bassa	Alta	Media

TEMI MATERIALI
- Vicinanza ai Clienti
- Vicinanza ai Territori

A. Europa Centrale e Orientale include Bulgaria, Croazia, Romania, Ungheria.

1. Una selezione di indicatori aggregati per dimensione e rappresentati a pagina 25 mostrano il livello di urgenza in alcuni dei paesi in cui operiamo.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione La nostra Strategia Sostenibile e nel capitolo Capitale Intellettuale.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione La nostra Strategia Sostenibile e nel capitolo Capitale Naturale.
4. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione La nostra Strategia Sostenibile e nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale.

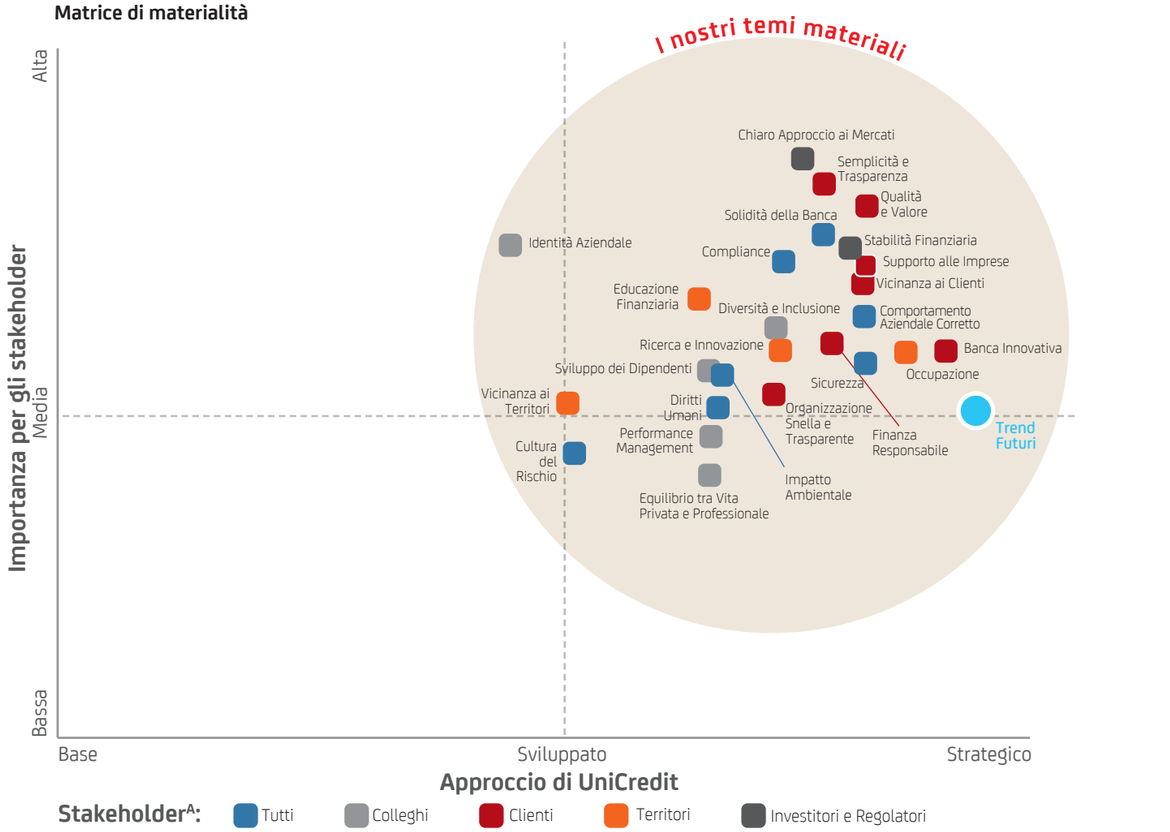
Coinvolgimento degli Stakeholder

I nostri stakeholder forniscono spunti per il lavoro quotidiano del Gruppo che sono di vitale importanza per la nostra creazione di valore in futuro.

Il coinvolgimento e la collaborazione con gli stakeholder sono parte integrante del core business di UniCredit. Questo legame crea le opportunità e i vantaggi reciproci necessari a sostenere l'innovazione e lo sviluppo congiunto di nuove soluzioni di lungo termine.

Il dialogo costante con i nostri cinque principali gruppi di stakeholder ci consente di comprendere a fondo la natura delle nostre responsabilità. I nostri stakeholder dialogano direttamente con noi attraverso appositi strumenti; rispondiamo alle questioni sollevate e prendiamo sempre in considerazione le opinioni espresse[1].

Matrice di materialità



Dal 2010, abbiamo introdotto l'analisi di materialità per individuare i temi che i nostri stakeholder considerano più importanti. Questo processo offre all'azienda una visione più chiara sugli aspetti su cui focalizzarsi per cogliere nuove opportunità, mitigare i rischi e assicurare una creazione di valore nel lungo termine.

Nel 2015 abbiamo aggiornato l'analisi applicando il nostro approccio metodologico[1]. Abbiamo individuato e stabilito l'ordine di priorità per i temi di rilievo, coinvolgendo direttamente gli stakeholder attraverso sondaggi e interviste per comprendere la reale importanza di ciascun tema.

Abbiamo sfruttato anche altre fonti (es. attività di benchmarking del settore, agenzie di rating e altri strumenti di comunicazione) laddove il coinvolgimento diretto degli stakeholder non era possibile. Abbiamo valutato, infine, l'importanza strategica di questi temi per UniCredit e il suo approccio alla creazione di valore.
Nel 2015, la maggior parte dei temi prioritari sono rimasti invariati, o hanno subito lievi modifiche, rispetto agli anni precedenti. L'importanza strategica dei temi "Supporto alle imprese" e "Stabilità finanziaria" è invece aumentata, sulla scia delle attuali incertezze macroeconomiche e di una ripresa economica più lenta del previsto.

A. Maggiori informazioni sono disponibili nel Supplemento.
1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio integrato 2014 e nel Supplemento 2015.

Comprendere i trend futuri e il loro effetto su UniCredit

Poiché è impossibile prevedere che cosa succederà tra un decennio, molte imprese si concentrano sulle criticità quotidiane a discapito della pianificazione e delle strategie di lungo termine.

UniCredit, tuttavia, ritiene che sia essenziale prepararsi al futuro facendo previsioni sulla crescita del settore, individuando nuovi mercati e opportunità per competere, e pertanto cerca costantemente di migliorare l'analisi di materialità tramite la valutazione di tematiche sia presenti che future.

A questo fine, nel 2015 il Gruppo ha condotto ricerche approfondite per individuare le tendenze sistemiche che potrebbero rappresentare un'opportunità o un rischio per UniCredit negli anni a venire.

Abbiamo intervistato oltre 100 opinion leader (intellettuali, giornalisti, regolatori, esperti di sostenibilità, consulenti strategici) chiedendo loro di individuare, in un elenco di 20, i trend che hanno il maggior potenziale di influire sul settore bancario nei prossimi dieci anni. Tramite questo processo abbiamo individuato i trend che diventeranno parte integrante della valutazione di materialità di UniCredit.



Piano Strategico

Integrazione dei Pilastri Strategici e Capitali

Principali iniziative 2015

Controllo dei KPI

Connettività

Capitali

Stock di Capitali

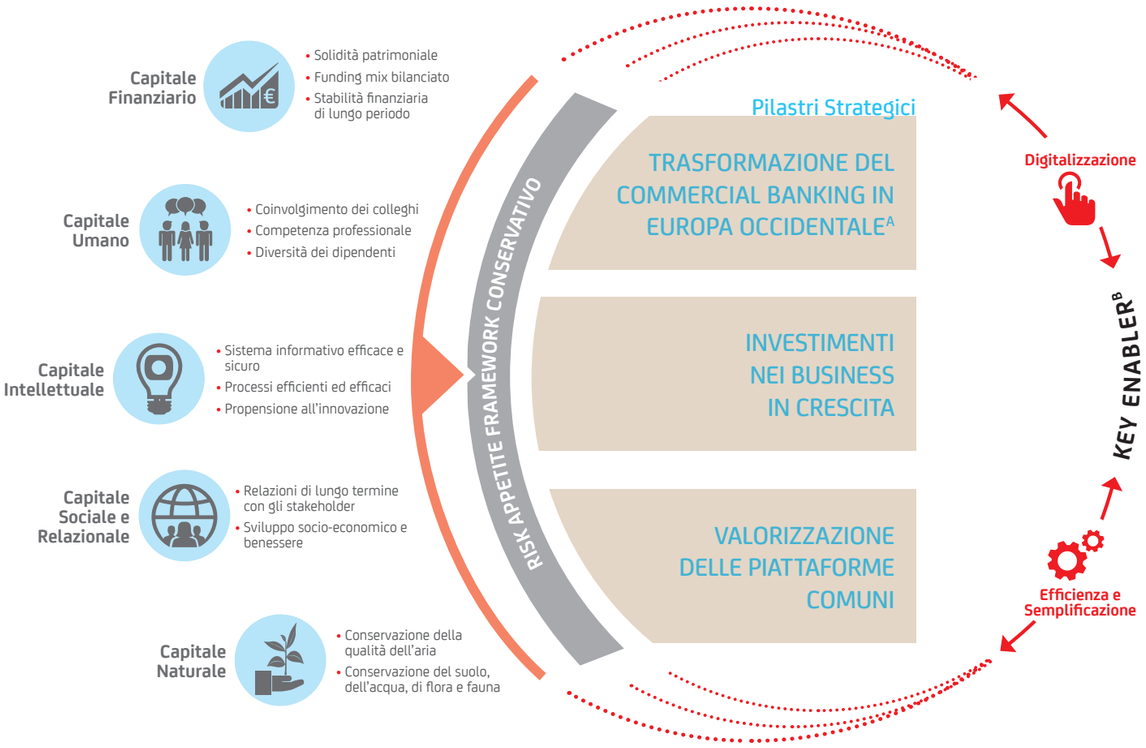
Principali iniziative 2015

Valore per UniCredit e gli Effetti sul territori

La Nostra Strategia Sostenibile

Integrazione dei Pilastri Strategici e Capitali

Nel 2015 UniCredit ha continuato il percorso verso una profittabilità sostenibile. La trasformazione in atto mira a garantire ai nostri clienti un'esperienza unica, soddisfacendo le loro esigenze in continua evoluzione e offrendo prodotti ad elevato valore. In risposta alle persistenti difficoltà dello scenario economico, il nostro Gruppo ha deciso di accelerare la propria trasformazione adottando una strategia che punta esplicitamente a conseguire una crescita sostenibile e a promuovere lo sviluppo sociale.



La strategia adottata ci porterà ad essere una banca solida e profittevole, in grado di generare valore sostenibile, preservando la solidità patrimoniale e favorendo lo sviluppo dei territori in cui operiamo. Nel perseguire tale strategia, continueremo a fare un uso attento dei capitali a disposizione, tenendo in considerazione i modi in cui gli stessi sono interconnessi. Così facendo, creeremo valore non solo per il nostro Gruppo, ma anche per gli stakeholder, le comunità in cui operiamo e la società nel suo complesso, riducendo al contempo l'impatto negativo sull'ambiente.

Il contesto difficile in cui UniCredit si trova a operare è in rapida evoluzione. Pertanto abbiamo deciso di dare nuovo slancio alla nostra trasformazione adottando una strategia che punta esplicitamente ad una crescita sostenibile e a confermare la nostra leadership di banca commerciale pan-europea.

Stiamo lavorando per ridurre la base costi, snellire la nostra struttura e accelerare la trasformazione digitale. Questo ci garantirà una maggior capacità di reazione alle sfide esterne e una più efficiente allocazione delle risorse.

Continueremo a investire sulla crescita dei business tradizionali sostenendo l'economia reale con il credito e a concentarci sulle aree a maggior potenziale di crescita, quali Corporate & Investment Banking, Asset Management, Asset Gathering e, in generale, l'Europa Centro-Orientale.

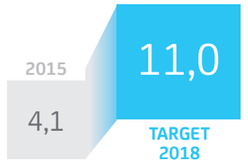
A. Mercati Europa Occidentale.

B. Come delineato nel Piano Strategico approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit l'11 novembre 2015.

L'attuazione del Piano Strategico, avviata nel 2014, ha portato UniCredit nella direzione giusta per raggiungere diversi obiettivi. Abbiamo ulteriormente incrementato le nostre riserve di capitale con un CET1 ratio fully loaded pari al 10,94%[1], vale a dire già superiore agli attuali requisiti normativi per il 2018. Il nostro costo del rischio si attesta a 86 punti base (-4 pb su base annua) e la qualità dell'attivo continua a migliorare, con i crediti deteriorati lordi scesi a €79,8 miliardi e un solido coverage ratio del 51,2%.

Siamo costantemente impegnati nella ridefinizione delle nostre attività per rispondere alle esigenze in continua evoluzione dei nostri clienti, e sostenere al meglio le comunità in cui operiamo.

RoTE (%)



COST/INCOME (%)



N. DI UTENTI ONLINE ATTIVI (mln)



N. DI UTENTI MOBILE (mln)





Gli investimenti per trasformare il nostro modello di business ci hanno permesso di razionalizzare la nostra presenza sul territorio e rinnovare in totale più di 800 filiali commerciali[2]. A livello di Gruppo abbiamo inoltre aumentato il numero di clienti che accedono ai nostri servizi in modalità remota; nel 2015 gli utenti online sono diventati 10,2 milioni, in crescita rispetto agli 8,9 milioni del 2014 (+14% su base annua) e gli utenti che accedono in modalità mobile, sono saliti a 4,2 milioni, rispetto ai 2,9 milioni nel 2014 (+44% su base annua). Anche in questa fase di pieno cambiamento, abbiamo continuato a erogare credito ai nostri clienti. I nuovi crediti a medio-lungo termine hanno segnato un aumento superiore al 23%, sostenuti da tutti i principali segmenti di clientela delle banche commerciali. Il nostro impegno a offrire prodotti e servizi a elevato valore, ci ha consentito di acquisire 1 milione di nuovi clienti nel 2015 e ha migliorato la soddisfazione della clientela in quasi tutti i paesi dove siamo presenti.

Nel 2015 abbiamo conseguito un utile netto superiore a €2,2 miliardi, escluse le componenti non ricorrenti pari a €540 milioni[3], per un utile contabile di €1,7 miliardi. Abbiamo proposto il pagamento di un dividendo di €0,12 per azione sotto forma di scrip dividend ossia mediante l'assegnazione di nuove azioni o, su esplicita richiesta degli azionisti, mediante versamento in contanti.

Nel novembre 2015, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo Piano Strategico che, pur confermando i Pilastri Strategici, punta su key enabler come efficienza, semplificazione e digitalizzazione.

TEMI MATERIALI
- Solidità della Banca
- Chiaro Approccio ai Mercati

Focus

Strategia digitale di UniCredit

UniCredit ha stanziato investimenti importanti nella digitalizzazione allo scopo di rendere il Gruppo in grado di competere pienamente nella nuova arena digitale. Con il Piano Strategico, sono stati stanziati €1,2 miliardi da investire nella digitalizzazione fino al 2018.

Una prima area di lavoro sarà accelerare la trasformazione digitale del Gruppo, per aumentare la velocità del servizio, la qualità dell'offerta e migliorare la customer experience dei nostri clienti. L'iniziativa, in cui stiamo impegnando tutte le nostre forze, si propone di creare una user experience digitale eccellente e coinvolgente, attraverso l'offerta di un servizio interamente multicanale.

Una seconda area di lavoro prevede lo sviluppo di un modello di business digitale basato su una nuova infrastruttura IT che risponda alle esigenze dei clienti con necessità di base e riduca il costo del servizio.

Nei nostri programmi rientra anche il lancio di *buddybank*, la banca disponibile tramite smartphone, con un servizio di assistenza 24/7. Il lancio di *buddybank*, che segna una netta discontinuità con il modo tradizionale di fare banca, avverrà prevedibilmente nel 2017 in Italia.

1. CET1 fully loaded assumendo per il 2015, uno scrip dividend di €12 centesimi per azione con una proporzione attesa di distribuzione pari a 75% azioni e 25% cash.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Valorizzazione delle piattaforme comuni (Attività trasversali).

3. Le componenti non ricorrenti si riferiscono a (i) oneri di ristrutturazione legati al Piano Strategico di UniCredit (-€214 mln al netto delle imposte), (ii) impatti per la valutazione di Ukrsotsbank (-€298 milioni netti), (iii) contributi straordinari per i Single resolution fund in Italia e Polonia (-€173 milioni netti), (iv) accantonamenti su crediti denominati in CHF in Croazia (-€138 milioni netti) e (v) imposte (€287 milioni netti).

Piano Strategico

Trasformazione del Commercial Banking in Europa Occidentale

Italia



Commercial Bank in Italia, nel 2015, ha confermato la migliore performance tra le divisioni del Gruppo. Ha conseguito un utile netto di €1,6 milardi, nonostante poste negative straordinarie, legate principalmente a costi d'integrazione e oneri sistemici, mentre l'utile netto rettificato ha raggiunto €2 miliardi.

La divisione ha positivamente contribuito al margine operativo lordo del Gruppo con quasi €4,4 miliardi (+2,7% su base annua) e ha dimostrato una robusta capacità di crescita, con ricavi in aumento del 2,2% e una base clienti incrementata di circa 130.000 unità. Commercial Bank in Italia ha inoltre confermato la sua posizione di leadership nel mercato domestico del credito al consumo, raggiungendo una quota di mercato di oltre il 13%.

Nel 2016 la divisione punta a confermarsi leader nel credito al consumo, continuare la trasformazione digitale e aumentare la capacità di accompagnare la crescita domestica e internazionale delle imprese clienti.

COMMERCIAL BANKING

85% di transazioni migrate verso i canali digitali

Evoluzione TRI*M index vs. 2014

- Retail: +1
- Corporate: +6
- Private: +2

Continuare l'evoluzione del Retail Banking

Nel 2014 abbiamo adottato un nuovo approccio al retail banking con il lancio del progetto *OPEN*[1]. Questo nuovo modello di servizio mira a offrire prodotti e servizi in maniera sempre più flessibile, semplificata e accessibile, consentendo ai clienti di decidere in che modo interagire con la banca.

Rendere i servizi bancari più accessibili

Nel 2015 abbiamo continuato a perfezionare il nostro modello di servizio, integrando strumenti operativi innovativi, denominati *OPEN DESK*, che permettono ai colleghi di dedicare più tempo alla consulenza alla clientela e a personalizzare l'offerta di prodotti e servizi.

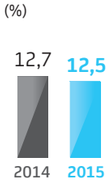
Nel corso dell'anno, abbiamo continuato a lavorare per rendere la banca più accessibile, studiando nuove disposizioni interne delle filiali, modificando gli orari di apertura, aumentando sia le visite a domicilio sia la consulenza in modalità remota, grazie al servizio *Remote Offsite*.

Il progetto di rinnovamento e modernizzazione delle filiali, che è partito nel 2014, si è confermato tra le priorità per il 2015, considerato che le filiali restano il punto focale dei nostri rapporti con la clientela. Ad oggi, sono oltre 400 le filiali ristrutturate in linea con il Piano Strategico. Grazie a una più moderna disposizione interna e a interfacce high-tech, queste filiali offrono un maggior grado di comfort e, essendo perfettamente integrate con tutti i nostri canali alternativi, ci permettono interazioni più complesse con i clienti; 270 delle nuove filiali adottano modalità di apertura e orari di lavoro flessibili per meglio rispondere alle esigenze del pubblico. Questi miglioramenti ci hanno consentito di fornire servizi di consulenza personalizzati e di qualità più elevata, con l'85% delle transazioni che si è spostato sui canali digitali. L'obiettivo è di raggiungere il 90% delle transazioni via Internet e dispositivi mobili.

Il nostro approccio innovativo, che pone il cliente al centro, ha prodotto un indice TRI*M[2] di 66, superando di 10 punti i nostri diretti concorrenti

Commercial Banking

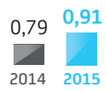
Quote di mercato (per totale di crediti verso la clientela) (%)



Cost/Income (%)



Costo del rischio[A] (%)



A. Costo del rischio in aumento su base annua per supportare il coverage ratio sui crediti deteriorati.

1. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 36 Connettività case study - OPEN IN ACTION in Italia.
*2. Maggiori informazioni su performance e andamento relativi alla soddisfazione della clientela (Indice TRI*M), sono disponibili nel Supplemento.*

Rispondere alle esigenze dei clienti e del paese

La necessità di apportare cambiamenti nella nostra banca e la domanda crescente di una più vasta gamma di servizi di consulenza, ci hanno spinto a ripensare le operazioni nel settore immobiliare, che rivestono particolare importanza per i nostri clienti e rappresentano un aspetto vitale dell'economia italiana. Con una nuova serie di iniziative mirate, siamo oggi in grado di proporre soluzioni che considerano sia le esigenze a lungo termine sia il benessere complessivo dei clienti.

I prodotti finanziari sviluppati in quest'ambito, tutti proposti a un prezzo competitivo, trovano il loro ideale complemento nell'offerta di *UniCredit Subito Casa*, la società di intermediazione immobiliare del Gruppo, caratterizzata da servizi specifici e da una rete capillare di oltre 600 consulenti specializzati. Con l'intento di supportare i clienti nella vendita dei propri immobili *UniCredit Subito Casa* mira a diventare un punto di riferimento nel mercato immobiliare. Accedendo al sito web *unicreditsubitocasa.it* gli utenti possono consultare in tempo reale il mercato immobiliare e la nostra offerta di prodotti e servizi.

I clienti UniCredit apprezzano particolarmente due aspetti di questo servizio:

- la carta d'Identità del patrimonio immobiliare, con piantine complete e una stima del valore dell'immobile
- il fascicolo che descrive dettagliatamente la proprietà.

***UniCredit Subito Casa* ha già ricevuto incarichi di mediazione per la vendita di oltre 12.500 immobili in tutta Italia. L'obiettivo è di finalizzare oltre 20.000 operazioni entro il 2018**

Fornire nuovi servizi grazie all'innovazione

Intendiamo sfruttare i big data e la gamma sempre più vasta dei canali digitali di UniCredit per offrire prodotti e servizi innovativi che rendano le operazioni con la banca più semplici ed efficienti. Per i clienti abbiamo sviluppato la app *Mobile Plus* e diverse nuove funzioni (es. *Prelievo Smart*, *Pagamento Bollette*) che consentono di utilizzare i dispositivi mobili anche per i trasferimenti di denaro, per gli acquisti online e i pagamenti.

Abbiamo anche lavorato per ampliare e diversificare la nostra offerta e rispondere alle esigenze della clientela in continua evoluzione.

Guida Protetta, una polizza assicurativa per automobili e motocicli, distribuita da UniCredit ma venduta da CreditRas, è progettata come una polizza modulare che può essere facilmente adattata alle esigenze individuali di ciascun cliente. Propone 3 diverse soluzioni (oltre alla responsabilità civile verso terzi) con diversi gradi di copertura. Inoltre, *Guida Protetta* prevede una vasta gamma di soluzioni di pagamento, inclusa la possibilità di rateizzazione con la carta *Flexia*. La polizza, che può essere sottoscritta sia online sia tramite uno degli addetti al servizio clienti, è rivolta esclusivamente ai correntisti UniCredit o a coloro che dispongono di una *Genius Card*.

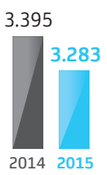
Alla fine del 2015, abbiamo aperto *Subito Banca Online Store*, un nuovo portale web che soddisfa le richieste dei clienti proponendo le migliori offerte di diverse marche. Nello shop è possibile acquistare prodotti dei partner con finanziamenti a tasso zero o con pagamenti rateizzati sulla carta *Flexia*, senza addebito di commissioni. All'inizio del 2016, ai clienti sarà proposta un'opportunità unica nel campo dell'e-commerce, ossia la possibilità di richiedere il finanziamento direttamente dalla pagina in cui effettuano il pagamento online.

Per le piccole imprese abbiamo sviluppato 2 nuovi servizi digitali nel 2015. Come primo risultato dell'utilizzo dei big data abbiamo creato *My Business View*, un'applicazione che permette alle aziende che gestiscono le proprie vendite tramite i sistemi POS di UniCredit, di analizzare il comportamento dei clienti, accedere a informazioni settoriali in forma aggregata e, non ultimo, analizzare e sviluppare nuove strategie di vendita e marketing. Abbiamo lanciato anche *My Business Manager*, un pacchetto rivolto alle società che utilizzano i nostri servizi di internet banking. *My Business Manager* permette alle società di monitorare i propri conti correnti e le linee di credito con un'interfaccia grafica di facile navigazione.

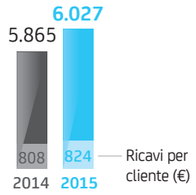
L'Associazione Italiana Financial Innovation (AIFIn) ha assegnato il primo premio a *My Business Manager* e una menzione di merito a *My Business View* entrambi nella categoria Nuovi Servizi Imprese

Retail

Filiali (n.)



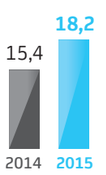
Ricavi (€mln)



Utenti attivi dell'online banking (000)



Vendite multicanale / Totale vendite (%)



TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Organizzazione Snella e Trasparente
- Qualità e Valore
- Semplicità e Trasparenza
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

Rafforzare i rapporti a lungo termine con i clienti Corporate

Affidandoci a 140 corporate center e a oltre 900 gestori serviamo oltre 44.000 clienti corporate, che rappresentano una vasta gamma di settori economici. Per potenziare ulteriormente la nostra capacità di supportare la crescita nazionale e internazionale dei nostri clienti, nel 2015 abbiamo continuato a migliorare il nostro modello di servizio.

Migliorare il nostro modello di servizio

Ci impegnamo per aumentare la vicinanza ai clienti, offrire soluzioni personalizzate e porci nei loro confronti come partner strategici.

I nostri clienti top (grandi aziende che operano a livello internazionale e hanno esigenze finanziarie complesse) sono seguiti da un team di gestione specializzato, in grado di proporre soluzioni di pianificazione finanziaria personalizzate e di anticipare i bisogni e cogliere le opportunità che si presentano. Questo servizio include inoltre il coinvolgimento di personale senior che apporta la propria consolidata esperienza e contribuisce a rafforzare la relazione con i clienti.

Tutti gli altri clienti corporate sono seguiti dai nostri gestori qualificati, hanno accesso a processi di consulenza strutturati, e possono contare sul contributo di specialisti di prodotto che possono supportarli rispetto a specifiche esigenze.

TRI*M per clienti top[3]: 69 (+2 rispetto al 2014)
TRI*M per il segmento corporate: 58 (+6 rispetto al 2014)

Per offrire il miglior servizio possibile ai clienti e rafforzare il nostro capitale sociale e relazionale, abbiamo promosso 3 progetti che rispondono alle esigenze di una clientela sempre più sofisticata:

- *OPEN IN ACTION in Italia*[4], che accelera lo sviluppo della nuova struttura commerciale della nostra rete italiana
- *CIB-CCB Joint Venture*[5], che offre prodotti e servizi di corporate e investment banking ai nostri clienti corporate
- *Internazionalizzazione*[6], che integra e sfrutta la nostra presenza internazionale per aiutare i clienti a espandere l'attività all'estero con maggiore facilità.

Migliorare l'esperienza dei clienti grazie all'innovazione

L'utilizzo di tecnologie mobile ha significativamente potenziato l'efficienza e la produttività dei nostri gestori. Grazie all'innovazione digitale abbiamo ridotto le incombenze amministrative e i gestori possono dedicare più tempo ai clienti.

Nell'ambito del progetto *Mobile Corporate* i gestori sono stati dotati di dispositivi mobili di ultima generazione: smartphone, tablet e notebook dotati di connessione Wi-Fi e 4G LTE. Le nuove app permettono l'integrazione con i processi interni, l'accesso a strumenti per videoconferenza e l'interazione tramite social media tra gestori, specialisti di prodotto e clienti. In questo modo i nostri colleghi possono portare la banca al cliente, con notevoli vantaggi, tra cui:

- interazioni più rapide e più agevoli
- proposte commerciali mirate ed efficaci che utilizzano strumenti previsionali
- miglioramento della continuità dei rapporti con la clientela grazie a un più facile accesso ai dati storici.

Stimolare la crescita delle imprese

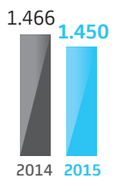
Per sostenere appieno i clienti del segmento Corporate e l'economia in generale, abbiamo deciso di partecipare al programma Targeted Long-Term Refinancing Operation (TLTRO) della Banca Centrale Europea. Avviato nel giugno 2014, questo programma di finanziamento mira a rivitalizzare la crescita economica stimolando le banche a concedere prestiti al settore privato, non finanziario, nella zona euro.

In circa tre mesi, UniCredit ha erogato €7,75 miliardi che aveva richiesto nella prima asta della Banca Centrale Europea (BCE) di settembre 2014. Il nostro Gruppo ha poi assunto un ruolo di rilievo nella successiva asta della BCE, a marzo 2015, richiedendo €7,4 miliardi di nuovi fondi per prestiti a famiglie e clienti Corporate. Tramite il programma *Valore Europa*, lanciato a seguito dell'iniziativa TLTRO, il nostro Gruppo sta ulteriormente rafforzando la propria attività di finanziamento rispetto al 2014, offrendo un forte sostegno ai clienti in Italia.

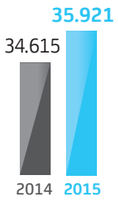
Nell'ambito del programma TLTRO, nel 2015 abbiamo erogato ai clienti Corporate €4,4 miliardi di prestiti (+€1,3 miliardi rispetto al 2014)

Corporate

Ricavi (€mln)



Volumi dei crediti verso la clientela (€mln)



3. Nel 2014 il perimetro era nominato Corporate Stars - dati ad ottobre 2015.
4. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 36 Connettività case study - OPEN IN ACTION in Italia.
5. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 50 Connettività case study - Joint Venture tra CIB e CCB Italia.
6. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 52 Connettività case study - La Rete Internazionale di UniCredit.

Continuare a migliorare il Private Banking

Nel 2015 abbiamo ulteriormente sviluppato il nostro modello di servizio per creare una customer experience davvero unica.

Semplificare per rafforzare le sinergie e migliorare l'integrazione

La rete di Private Banking di UniCredit è stata sottoposta a una profonda riorganizzazione, che ha generato maggiore efficienza, l'ottimizzazione della copertura regionale e sinergie con le altre attività nel settore Commercial Banking in Italia.

La rete è attualmente suddivisa in 76 aree, perfettamente allineate con la rete di Commercial Banking.

Questa nuova struttura ci permette di determinare chiaramente le diverse responsabilità dei colleghi e di identificare e allineare gli obiettivi nelle diverse business line, favorendo così la cooperazione e aumentando il valore dei servizi offerti ai clienti.

Il costante miglioramento del nostro modello di servizio ha generato una più elevata soddisfazione della clientela. Quest'anno l'indice TRI*M si è attestato a 67 (+2 rispetto al 2014)

Offrire una migliore copertura e più servizi premium

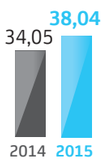
Nel contesto della nostra profonda riorganizzazione in Italia, nel 2015 abbiamo ampliato e perfezionato la nostra gamma di servizi di consulenza ed esteso il modello di servizio di base ai clienti della divisione Commercial Banking che sono potenziali clienti Private.

Di conseguenza, tutti i clienti con patrimoni consistenti possono ricevere un servizio di consulenza di alto livello e beneficiare del progressivo ampliamento del catalogo di servizi di investimento, pur mantenedo una relazione stabile con il proprio gestore.

Per garantire la disponibilità di un supporto articolato per questo nuovo target di clientela, abbiamo reclutato più di 60 nuovi esperti che si inseriscono in un team di specialisti - che oggi conta più di 100 membri - in grado di offrire consulenza professionale attraverso l'intera rete.

Private

Asset Under Management (€mld)



RoA - Return on Assets (%)



TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Organizzazione Snella e Trasparente
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

FOCUS

Servizi esclusivi per i clienti di fascia alta

UniCredit ha deciso di costituire *Cordusio SIM*, una società distinta per la gestione dei patrimoni del segmento di clientela più esclusivo (ultra-high-net-worth individuals).

La mission di *Cordusio SIM* è creare valore per i clienti con attivi superiori a €5 milioni e di porsi come banca di riferimento per le famiglie italiane più abbienti.

Cordusio SIM, con un marchio indipendente, si distinguerà per i suoi servizi di consulenza specializzati, per un'offerta di prodotti unici, una rete esclusiva di consulenti e addetti.

I clienti beneficeranno delle consulenze specializzate di questa società così come dell'approccio integrato con la divisione Corporate & Investment Banking.

OPEN IN ACTION in Italia

CONNETTIVITÀ

2014

OPEN
la banca è del cliente

Questo **nuovo paradigma** è stato lanciato nel 2014[1] per:

- **soddisfare** le necessità e aspettative della clientela **in continua evoluzione**
- **consolidare** il nostro approccio indirizzato verso soluzioni su misura per il cliente
- **incrementare** l'utilizzo dei servizi digitali, con conseguente risparmio di tempo e riduzione dei costi di servizio

2015

OPEN IN ACTION

Il nostro modello di connettività, ideato per rendere **più rapidi questi cambiamenti**

OPEN IN ACTION ENABLER

MONITORAGGIO DEL MODELLO DI SERVIZIO
Identificazione di **indicatori chiave** per valutare l'efficacia del nostro modello di servizio

13 INDICATORI RETAIL

14 INDICATORI CORPORATE

OPEN ACCELERATOR
Creazione di un team dedicato avente i seguenti obiettivi:
a) **individuare** questioni irrisolte
b) **condividere** best practice
c) **pianificare** nuovi interventi

120 PROFESSIONISTI

CONTROLLO SULLA PERFORMANCE
Un'unità di business intelligence **collega** gli indicatori chiave del nostro modello di servizio e gli indicatori di performance convenzionali:

- Quota di mercato
- Volumi
- Cross-Selling
- Tassi di acquisizione
- Soddisfazione della clientela

INDICATORI CHIAVE DEL NOSTRO MODELLO DI SERVIZIO

INDICATORI DI PERFORMANCE CONVENZIONALI

RETAIL 2015

AREE DI MIGLIORAMENTO



- **43%** Problematiche legate al lancio del modello di servizio
- **39%** Know-how e approccio al modello di servizio
- **16%** Competenze del personale
- **2%** Problematiche tecniche

INVESTIMENTI

60% dei district manager focalizzati sul conseguimento degli obiettivi

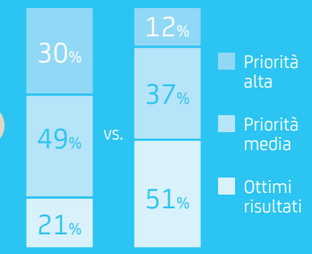
Roadshow presso il **45%** dei distretti **120 Open Accelerator** hanno affiancato i colleghi di rete

Oltre **75.000** ore di formazione online[A]
Circa **180.000** ore di formazione in aula

Nuovo tablet, ***Firma mia***
Upgrade banda larga

RISULTATI

Classifica delle performance per distretto[B]



Crescita MOL distretti coinvolti su base annua[C]
+2%
vs.
+0,8%
Crescita PIL Italia su base annua

PLUS

Acquisizione
Fidelizzazione
Soddisfazione della clientela

Risultati attesi nel 2016

CORPORATE 2015

AREE DI MIGLIORAMENTO



- **62%** Prodotti e competenze
- **15%** Know-how e approccio al modello di servizio
- **15%** Competenze tecniche del personale
- **8%** Altro

INVESTIMENTI

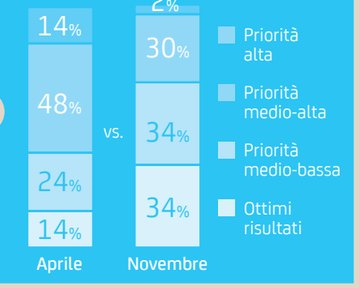
Maggiore supporto dagli specialisti

Roadshow presso **tutti** i centri Corporate **120 Open Accelerator** hanno affiancato i colleghi di rete

Circa **1.800** ore di formazione online[A]
Circa **53.000** ore di formazione in aula

RISULTATI

Classifica delle performance per centro corporate



1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

A. Formazione online: Ottobre 2014 - Dicembre 2015.
B. Indice sintetico di performance calcolato come media.
C. Dati MOL dei Centri Corporate non disponibili a causa della partenza successiva del progetto su questo perimetro (Luglio 2015).

Germania



A fronte delle persistenti difficoltà che hanno caratterizzato il mercato, la divisione Commercial Banking in Germania ha migliorato i propri risultati operativi grazie a maggiori ricavi (in rialzo del 2,2% su base annua) e alla riduzione dei costi (-2,1% su base annua) nonostante gli investimenti nelle aree in espansione e nella digitalizzazione. Si è registrata una crescita soprattutto nel segmento Private Banking & Wealth Management e nel segmento Corporate. In generale, i finanziamenti alle imprese in Germania sono aumentati del 2,6%.

Nel 2015 la divisione Commercial Banking in Germania ha realizzato un utile netto pari a €433 milioni.

In risposta alle incertezze geopolitiche e all'elevata volatilità dei mercati finanziari, la divisione, in coerenza con il Piano Strategico 2016-18, porrà in essere iniziative orientate alla crescita del core business e a una maggiore efficienza delle strutture di back office.

341
filiali ristrutturate al 2015

HypoVereinsbank
Alla divisione Private Banking è stata assegnata **la lode** nell'Elite Report del quotidiano Handelsblatt

Trasformare il Retail Banking

Nel 2015 è proseguito il riassetto delle filiali per rispondere alle esigenze sofisticate dei clienti. Abbiamo riposizionato la nostra rete, ristrutturando 341 filiali e chiudendone 236.

Apportare innovazione nel nostro modello di servizio

L'uso sempre più diffuso della tecnologia e la presenza di nuovi concorrenti nel mondo digitale rappresentano un'autentica sfida per il futuro delle attività retail. Per competere al meglio in un mercato in evoluzione abbiamo lanciato *FinanzKonzept*, strumento che coinvolge il cliente nel processo di consulenza, con un approccio let's do it together. I nostri consulenti sono in grado di fornire consulenza completa su tematiche finanziarie, di risparmio o di investimento. Nel 2015, l'offerta di consulenza è stata rivolta agli investimenti, ma a breve diventerà a 360 gradi coprendo tutte le esigenze dei clienti.

> **Il progetto *FinanzKonzept* ha consentito ad HVB di conquistare il riconoscimento Excellent Investment Advice da parte dell'Institute for Asset Accumulation**

È nato anche il servizio online *Finanzmanager* basato su un processo di consulenza strutturato per ottenere una visione d'insieme, aiutandoli a comprendere tutti gli aspetti della loro situazione finanziaria.

Rafforzare il business dei mutui ipotecari

Nel 2015, i mutui ipotecari nel segmento retail hanno conquistato ulteriori quote di mercato grazie a:

- l'apertura dei *Mortgage Remote ExpertCenters*
- l'offerta di condizioni concorrenziali
- il rafforzamento della cooperazione con le tre principali società di intermediazione di mutui in Germania
- la crescita del mercato immobiliare in Germania.

In particolare, l'effetto dei *Mortgage Remote ExpertCenters* sulle attività è stato significativo. Questi team di specialisti del settore immobiliare, che operano in modalità videoconferenza, coadiuvano le filiali e offrono ai clienti un servizio di prima qualità. Si tratta di una rete efficiente, nazionale, che fornisce ad oggi quasi il 30% di tutte le consulenze in materia di mutui ipotecari.
Tutte queste iniziative ci hanno permesso, nel corso del 2015, di conseguire risultati eccellenti rispetto all'anno precedente in termini di nuovi finanziamenti a medio-lungo termine nella Banca Commerciale, che sono cresciuti del 24,8% su base annua.

Offrire ai clienti Corporate tutto ciò di cui necessitano

Vogliamo continuare ad essere un partner efficiente che offre servizi di valore alla clientela. Abbiamo compiuto progressi rilevanti per semplificare l'accesso ai nostri prodotti e servizi attraverso canali integrati e offrire consulenza strategica per l'internazionalizzazione.

Implementare nuovi servizi digitali

I clienti corporate richiedono un accesso rapido e diretto alle soluzioni e alle consulenze finanziarie. Per soddisfare questa esigenza, offriremo un accesso in remoto alla consulenza per la clientela imprese (a partire dal 2016) e abbiamo già dotato tutti i gestori di nuovi strumenti digitali per facilitare le interazioni con i clienti.
Nel 2015 è stata finalizzata una procedura online semplificata per l'apertura di conti correnti corporate e la richiesta di finanziamenti standard e di altri prodotti di base; questa procedura sarà implementata nel 2016.
Abbiamo inoltre rafforzato *Business Easy*, il modello di servizio in remoto dedicato alle piccole imprese, integrando una nuova soluzione per la trasmissione elettronica sicura di documenti.

Supportare l'attività internazionale

Avere a disposizione servizi di valore a supporto dell'internazionalizzazione, quali trade finance, FX e cash management è fondamentale per le imprese tedesche che vogliono espandere il proprio business all'estero. Per rispondere al meglio alle esigenze dei nostri clienti, dopo aver introdotto il nostro modello di servizio distintivo a supporto dell'internazionalizzazione, nel 2015 abbiamo affinato il nostro approccio e introdotto ruoli di ambasciatori in tutte le nostre 25 filiali, in aggiunta ai 6 esperti internazionali nominati a livello regionale nel 2014. Gli ambasciatori agiscono da facilitatori veicolando tutte le richieste agli UniCredit *International Center*.

Sostenere il ricambio generazionale delle imprese

Nei prossimi tre anni circa 135.000 imprese tedesche dovranno affrontare un cambio generazionale. In risposta a questa tendenza emergente, nel 2015 Corporate Banking ha sviluppato un programma specifico che, nel 2016, renderà disponibili in tutte le regioni, specialisti in materia di successione. Questi consulenti proporranno ai clienti soluzioni che coprono tutte le esigenze legate al cambio generazionale, da possibili attività di M&A e investimenti, fino a finanziamenti e equity solutions.

Migliorare l'approccio al Private Banking

Nel 2015 abbiamo migliorato la qualità e ampliato la gamma dei servizi rivolti alla clientela affluent e ai clienti con patrimoni elevati (High Net Worth Individuals), offrendo consulenze finanziarie e innumerevoli soluzioni per soddisfare le loro diverse esigenze.

Arricchire il modello di servizio

Nel 2014 si è deciso di riorganizzare i servizi rivolti alla clientela di fascia alta dando vita a una joint venture tra Banca Private (Retail/PBK) e Banca Corporate (UBK), ritenendo che una più stretta collaborazione tra le due funzioni potesse offrire ai clienti imprenditori tutto ciò di cui hanno bisogno: un servizio di consulenza a 360 gradi che contribuisse a una migliore gestione dei patrimoni personali. L'implementazione sul piano operativo è partita a dicembre 2014 e il progetto ha conseguito un buon successo nel 2015: il numero di clienti è aumentato del 4% su base annua mentre l'indice di soddisfazione della clientela e i ricavi hanno registrato una crescita a doppia cifra.

Per il terzo anno consecutivo, la divisione Private Banking si è vista assegnare la lode nell'Elite Report del quotidiano Handelsblatt.
I punteggi più elevati hanno premiato diverse aree, tra cui la gestione del portafoglio, la competenza, la pianificazione della successione ereditaria e dei cambi generazionali in azienda.
Questo riconoscimento è una dimostrazione del fatto che il nostro approccio a 360 gradi, nella gestione dei patrimomi, è vincente.

Offrire soluzioni digitali

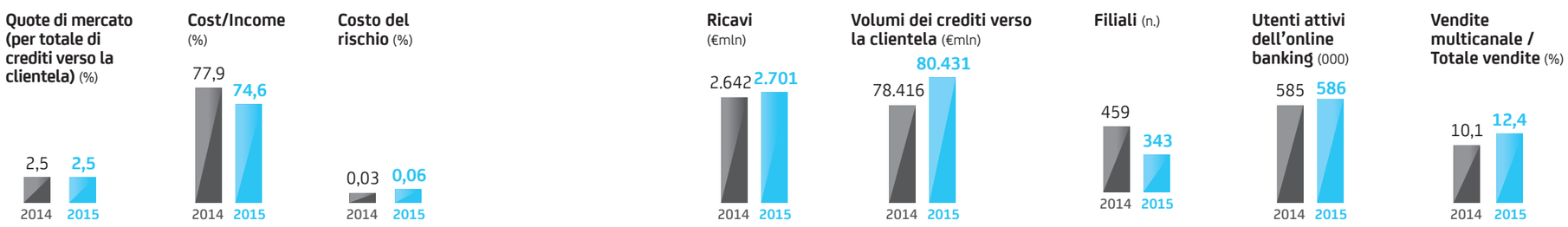
Stiamo sviluppando una nuova app che verrà lanciata nel terzo trimestre del 2016. Si tratta di una app studiata per consentirci di raggiungere meglio una specifica fascia demografica: clienti dai 30 ai 50 anni d'età, con reddito elevato che preferiscono operare in modalità digitale dai loro dispositivi mobili.

Questa app contribuirà a generare profittabilità e a fidelizzare i clienti offrendo:

- un'eccellente customer experience, in linea con i nostri servizi di private banking
- interazioni semplificate con addetti agli sportelli e consulenti
- strumenti per rendere il nostro modello di servizio nel private banking pronto per affrontare il futuro.

TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

Commercial Banking



Austria



UniCredit Bank Austria AG, con una quota di mercato del 14,8% per i prestiti e una quota di mercato del 14,3% per i depositi, è stata una delle banche leader del paese nel 2015. La sua solida performance ha prodotto un risultato operativo netto di €233 milioni (in aumento del 2,9% su base annua).

La banca ha aumentato con successo il volume dei prestiti del 4,1% su base annua, mantenendo il livello di credito del portafoglio vicino allo zero. Nel 2015, grazie a una rigorosa gestione dei costi e ad ulteriori azioni di miglioramento, la banca ha inoltre aumentato la propria efficienza (i costi operativi sono diminuiti del 2,8% su base annua).

Nei prossimi anni, UniCredit Bank Austria AG ha in programma di accelerare la propria trasformazione digitale al fine di servire meglio i propri clienti e ottimizzare i processi interni.

€35 milioni
investiti nel 2015 per implementare l'iniziativa *SmartBanking Solutions*

CREDO un progetto lanciato per servire al meglio i nostri clienti corporate

Promuovere innovazione e flessibilità nel Retail Banking

Abbiamo investito per offrire servizi innovativi e rendere l'interazione con la clientela ancora più flessibile.

Creare nuove modalità di interazione

I trend geografici e demografici e le nuove tecnologie stanno progressivamente modificando i modelli di comportamento e le aspettative dei clienti. In risposta abbiamo creato *SmartBanking Solutions*, un progetto avviato nel 2013 e la cui implementazione sarà conclusa nel 2017. Un approccio moderno al retail banking che prevede di offrire ai nostri 1,6 milioni di clienti nuove modalità per interagire con la banca. Quest'anno abbiamo investito €35 milioni per implementare il nuovo modello di business, offrire un servizio di alto livello ai clienti, ristrutturare 25 filiali con nuovi layout, rafforzare la nostra rete e integrare tecnologie come cash recycler, nuovi strumenti per la firma elettronica, tablet con connessione Wi-Fi e servizi di consulenza attraverso i canali remoti.

Contestualmente, abbiamo chiuso 35 filiali su un totale di 174 e ampliato l'accesso ai servizi 24/7 creando nuove filiali self-service e mettendo a disposizione un mumero maggiore di esperti per fornire servizi di consulenza remota sui mutui.

Attrarre e fidelizzare i clienti

Dal 2014 ci siamo adoperati per migliorare la nostra capacità di fidelizzare la clientela, di ridurre il tasso di abbandono e di attrarre nuovi potenziali clienti.

Nel 2015 abbiamo proseguito nella stessa direzione sviluppando diverse iniziative:
- analisi per identificare target di nuovi clienti potenziali, come studenti o familiari di clienti già acquisiti
- campagne di comunicazione dedicate, tramite svariati canali online (es. Google)
- programmi di change management per i colleghi retail per aumentarne lo spirito imprenditoriale nell'identificare i potenziali clienti e per migliorare il servizio nella fase di acquisizione.

I nostri sforzi sono stati premiati da un incremento di circa il 38% delle acquisizioni, con una stabilizzazione della base clienti netta.

Rispondere alle diverse esigenze dei clienti Corporate

Proseguono anche gli investimenti in nuove piattaforme innovative e per migliorare la consulenza strategica per i clienti che fanno business all'estero.

Ripensare la nostra organizzazione per essere più vicini ai clienti

Per rendere i nostri servizi più accessibili abbiamo lanciato *CREDO*: *Corporate Redesigned Organization*: un progetto di ristrutturazione che mira a reintegrare le piccole imprese e le imprese individuali (con un fatturato inferiore a €3 milioni) nella rete delle nostre filiali fornendo loro una gamma più ampia di modelli di servizio standardizzati, in grado di soddisfare le esigenze professionali e personali di questa fascia di clientela. Per la banca significa semplificare le operazioni online multicanale e le interazioni CRM attribuendo la responsabilità per questi clienti a un singolo manager e aumentando così il time to market e il potenziamento delle sinergie fra diversi segmenti. In pratica si assisterà allo spostamento di circa 300 gestori e assistenti dalla divisione Corporate a quella Retail.

Riusciremo così a offrire ai clienti un'esperienza unica grazie a un modello di servizio che include consulenze sia dirette che in remoto, sulla base dell'effettiva complessità dei loro bisogni. Per mantenere eccellente il livello di servizio, le attività in remoto sono affidate a specialisti capaci di offrire sia consulenze basilari sia sofisticate. Per tutti gli altri clienti corporate i nostri gestori si impegneranno per migliorare e ridefinire le priorità delle vendite nel segmento, supportati da team di specialisti accessibili attraverso i canali remoti e da strategie più personalizzate per sostenere la crescita delle attività dei clienti.

Offrire servizi innovativi alle aziende

Come nel retail, anche per le imprese abbiamo creato *SmartBanking* un modello di servizio per clienti con esigenze meno complesse che possono essere gestite tramite i canali remoti. Offriamo a 40.000 piccole imprese la versione premium (*SmartBanking Business*) e standard (*BusinessCenter 24*), oltre a servizi specializzati FX (*Business Center Special Customers*). *SmartBanking* ci ha permesso di iniziare a stabilizzare la nostra base clienti e abbassare all'1% il tasso di abbandono nel segmento premium e al 3% in quello standard.

Nel 2015, abbiamo concentrato l'attenzione su:
1. il completamento della riorganizzazione della clientela in Austria
2. l'implementazione del progetto *SmartBanking 2.0* (riorganizzazione dei team e ottimizzazione dei flussi di lavoro per aumentare l'efficienza)
3. l'attivazione di procedure per videoconferenze.

A supporto del lancio di questo modello di servizio, incentrato sulle esigenze dei clienti, e per garantire piena adesione alla realizzazione del progetto, tutti i colleghi hanno partecipato a un programma di change management in cui sono stati trattati gli aspetti principali dei processi di cambiamento: migliorare la comprensione, perfezionare le capacità e sostenere la motivazione. Il programma include una serie di laboratori per i dipendenti e moduli formativi per promuovere il lavoro di squadra. In aggiunta, le figure chiave di ciascun team, che hanno il ruolo di ambasciatori e agenti del cambiamento, partecipano a sessioni in videoconferenza e a incontri specifici sulle relazioni con la clientela.

Sostenere l'internazionalizzazione delle aziende

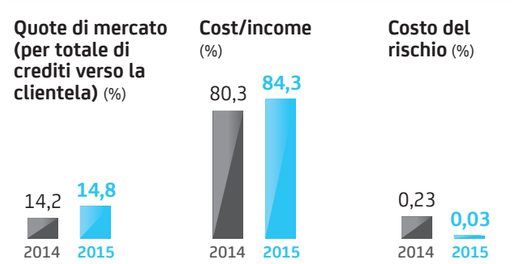
Nel 2015 abbiamo avviato *SQUARED*, un nuovo progetto strategico guidato dalla divisione Corporate & Investment Banking (CIB) per far diventare UniCredit un punto di riferimento in Europa nel segmento del corporate and investment banking. Affiancando la nostra clientela nell'espansione all'estero, miriamo a promuovere la creazione di nuova occupazione, stimolare la crescita dei diversi settori di attività dei clienti oltre a generare ricavi.

Uno degli obiettivi di questo progetto è trasformare il Gruppo in un centro di propulsione del trade finance in Europa. In questo settore, in Austria l'obiettivo è di raggiungere una quota di mercato del 40%. Sono già stati compiuti passi importanti per raggiungere il traguardo, soprattutto per rafforzare la competenza nel trade finance dei 197 gestori, attraverso una formazione online dedicata.

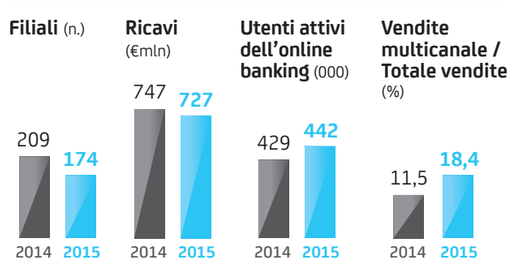
Nell'ambito del progetto *SQUARED*, abbiamo l'obiettivo di generare ricavi per €38 milioni entro il 2018. Ricavi aggiuntivi dovrebbe derivare anche dalle attività di trade e supply-chain finance

TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Organizzazione Snella e Trasparente
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

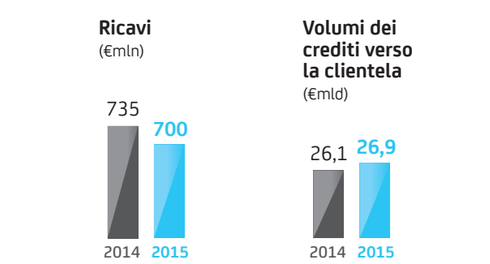
Commercial Banking



Retail



Corporate



Investimenti nei Business in crescita

Polonia



La strategia di Bank Pekao è incentrata sulla crescita del business e sull'innovazione.

Nel 2015 la Banca ha continuato a investire nelle aree a maggiore potenziale di creazione di valore, mantenendo un'elevata efficienza operativa (costi in declino del 3,2% su base annua) e un solido profilo di rischio (costo del rischio sceso a 43 pb).

La Banca ha confermato il suo approccio centrato sui bisogni del cliente e ha continuato a sostenere la comunità in cui opera, accrescendo ulteriormente il volume dei prestiti, che hanno registrato un incremento del 6,4% su base annua. L'utile netto conseguito nel 2015 pari a €275 milioni[1] dimostra la capacità di Bank Pekao di generare valore sostenibile nonostante il difficile contesto normativo e la forte concorrenza sul mercato.

Più di
3.000
nuovi clienti nel settore agricolo

Bank Pekao
nominata da Global Finance
Banca più innovativa nel 2015 per i servizi transazionali

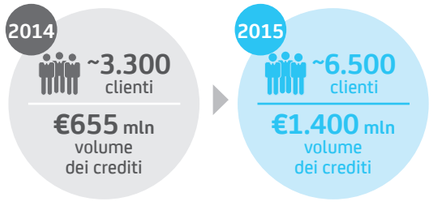
Supportare la crescita del business

La strategia di Bank Pekao è volta ad accrescere la propria quota di mercato nelle aree a maggior potenziale per la creazione di valore. Con il progetto *Klientomania*[2], avviato nel 2014, lo scorso anno abbiamo acquisito oltre 300.000 nuovi clienti. Nel 2015 oltre 5 milioni di clienti si sono avvalsi dei servizi di Bank Pekao.

Oltre 300.000 nuovi clienti nel 2015

Il progetto *Agromania*[2], rivolto agli agricoltori e alle aziende agricole, è risultato all'altezza delle aspettative. Lanciato nel 2014, *Agromania* è un modello di servizio basato su una nuova struttura organizzativa opportunamente disegnata per il settore agricolo, con l'obiettivo di soddisfarne le esigenze specifiche, sostenendo l'innovazione e aiutando le aziende locali a migliorare la competitività. Nel 2015 abbiamo ampliato la gamma dei prodotti offerti, includendo prestiti speciali per il finanziamento di attività stagionali, prestiti a tasso agevolato per finanziare il pagamento di interessi e capitale da parte di agricoltori e società di trasformazione (in collaborazione con l'Agenzia per la Ristrutturazione e la Modernizzazione dell'Agricoltura), e *Agrar card's* per usufruire degli sconti e dei servizi aggiuntivi offerti dai nostri partner commerciali.

Risultati di *Agromania*



Partendo dal successo di *Agromania*, abbiamo lanciato *Program for Enterprises*, un'iniziativa per l'acquisizione di nuovi clienti che si propone di consolidare il nostro posizionamento nel settore delle piccole e medie imprese, in particolare nelle regioni che presentano il maggior potenziale di crescita. Rafforzando le sinergie tra le diverse linee di business, *Program for Enterprises* offre alle piccole e medie imprese un approccio integrato che prevede soluzioni finanziarie diversificate in base alle specifiche esigenze di business. Nall'ambito del programma è stato creato un team di consulenti esperti, che viaggiano su tutto il territorio, per aumentare la vicinanza ai potenziali nuovi clienti e rafforzare la nostra capacità di servirli. Per migliorare ulteriormente la qualità del servizio, abbiamo semplificato il processo di valutazione del rischio, aumentando la capacità di prendere decisioni tempestive. Prevediamo che il programma generi nuovi prestiti per oltre €460 milioni entro la fine del 2016.

Il nuovo progetto *Kartomania* ci ha permesso di arricchire la nostra gamma di carte bancarie e di introdurre numerose soluzioni innovative, in precedenza non disponibili sul mercato polacco. Tra le nuove proposte ricordiamo le carte multivaluta che consentono di effettuare transazioni in PLN e nelle altre principali valute estere, permettendo ai clienti di proteggersi dalle oscillazioni dei tassi. Sulla base del successo ottenuto in Italia, abbiamo proposto anche *Flexia*, una carta di pagamento che permette ai clienti di pagare gli acquisti mediante addebito diretto sulla carta di credito o tramite versamenti rateali. I nostri clienti possono inoltre personalizzare le proprie carte di credito o di debito con le immagini desiderate. Grazie ai nuovi servizi, abbiamo emesso oltre 600.000 nuove carte, quasi raddoppiate su base annua, e ottenuto una crescita significativa nel numero e nel volume delle transazioni.

Innovare i servizi della banca multicanale

L'innovazione rimane essenziale per la nostra strategia volta a rispondere ai mutati bisogni dei clienti e anticipare la continua evoluzione del settore bancario.

Nel 2015 abbiamo continuato a sviluppare ed espandere la gamma di prodotti e servizi accessibili via internet e dispositivi mobili. Oggi sono disponibili soluzioni multicanale per quasi tutti i servizi offerti dalla rete di Bank Pekao. Siamo anche l'unica banca del mercato polacco a offrire ai clienti privati la gestione di conti di intermediazione finanziaria, non solo via internet ma anche attraverso la nostra app.

Siamo stati inoltre la prima banca in Polonia e la seconda in Europa a offrire *PeoPay*, il sistema di pagamento mobile che si basa su tecnologia Host Card Emulation (HCE). *PeoPay* consente ai clienti di inviare denaro in tutta sicurezza ad amici, famigliari o colleghi tramite il proprio numero di cellulare. Il sistema consente inoltre di effettuare prelievi ai Bancomat anche senza carta bancaria, rendendo le transazioni più efficienti, sicure e convenienti. Grazie alle innovazioni introdotte il numero degli utenti privati e delle aziende che utilizzano i nostri servizi online è ulteriormente aumentata nel corso del 2015.

NUMERI (migliaia)	2013	2014	2015
Individui con accesso all'electronic banking *Pekao24*	2.447	2.661	**2.899**
Individui con accesso al mobile banking	373	596	**1.015**
Imprese con accesso all'electronic banking	224	241	**248**
Imprese con accesso al mobile banking	7	14	**18**

Il nostro approccio caratterizzato dall'orientamento al cliente e dall'innovazione tecnologica ci ha permesso di essere i primi a realizzare una totale integrazione dei sistemi della banca con la più grande piattaforma polacca Comarch EDI[3], utilizzata dalle principali società di distribuzione all'ingrosso e dalle catene di negozi più importanti. Oggi la piattaforma consente ai clienti di inviare direttamente a Bank Pekao le fatture in modo facile, rapido e sicuro e nel contempo di accedere a servizi di finanziamento quali eFinancing o anticipi fatture. Le aziende locali che lavorano con noi possono così gestire la propria catena di fornitura in modo più efficiente, migliorando la liquidità, alimentando le relazioni business to business e aumentando la propria competitività.

Nel 2015 sono state finanziate oltre 20.000 fatture di clienti che utilizzano la piattaforma Comarch EDI, per un giro di affari di oltre €137 milioni

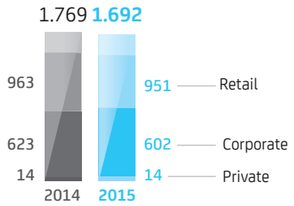
TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Qualità e Valore
- Ricerca e Innovazione
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

Commercial Banking

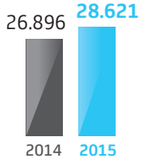
Quote di mercato (per totale crediti verso la clientela) (%)



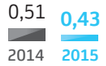
Ricavi (€mln)



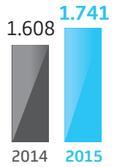
Volumi dei crediti verso la clientela (€mln)



Costo del rischio (%)



Utenti attivi dell'online banking (000)



Focus

Bank Pekao per la Ricerca e lo Sviluppo

Il nostro impegno nell'innovazione si traduce anche in azioni di supporto in favore delle piccole e medie imprese innovative. Nella provincia della Slesia, ad esempio, Bank Pekao ha sostenuto la capacità di ricerca e sviluppo polacca, adoperandosi per rafforzare la cooperazione tra le amministrazioni locali, le aziende e gli istituti di ricerca. Per agevolare il trasferimento di conoscenze all'interno del settore delle energie alternative, abbiamo finanziato la costruzione di 2 parchi tecnologici a Katowice e l'acquisto di attrezzature specializzate di laboratorio, mediante l'emissione di un prestito obbligazionario di circa €10 milioni.

1. Tutti i dati espressi in euro sono calcolati ai tassi di cambio correnti.
2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.
3. Electronic Data Intercharge.

PIANO STRATEGICO

Investimenti nei Business in crescita

Europa Centrale e Orientale (CEE)[1]



UniCredit vanta la rete più ampia e diversificata dell'Europa Centrale e Orientale. Con oltre 1.000 filiali che assicurano una forte copertura locale, UniCredit si colloca tra le prime 3 banche in 5 paesi della CEE e tra le prime 5 in quasi tutti i paesi dove è presente. In qualità di leader nel segmento corporate, UniCredit sostiene le imprese della CEE, con un volume di prestiti erogati superiore a €57 miliardi.

In prospettiva, la regione CEE manterrà un ruolo centrale nella strategia del Gruppo. UniCredit continuerà a investire nella digitalizzazione per meglio rispondere all'evoluzione costante delle esigenze della clientela e per garantire una crescita del business in tutta la regione.

+13,2%
utenti online attivi su base annua

Oltre
2.500 nuove transazioni generate grazie al nuovo modello di business a basso impiego di capitale

1. Il perimetro CEE include: Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina e Ungheria.

Innovare il nostro approccio al Retail

Il percorso di trasformazione che stiamo compiendo è volto ad affinare la nostra capacità di comprendere e soddisfare tempestivamente le mutevoli esigenze dei clienti e di offrire un'ampia gamma di prodotti fruibili tramite strumenti interattivi facili da utilizzare. Questa evoluzione ci aiuterà a migliorare la fidelizzazione dei clienti e la capacità di attrarne di nuovi, oltre a stimolare il progresso socioeconomico.

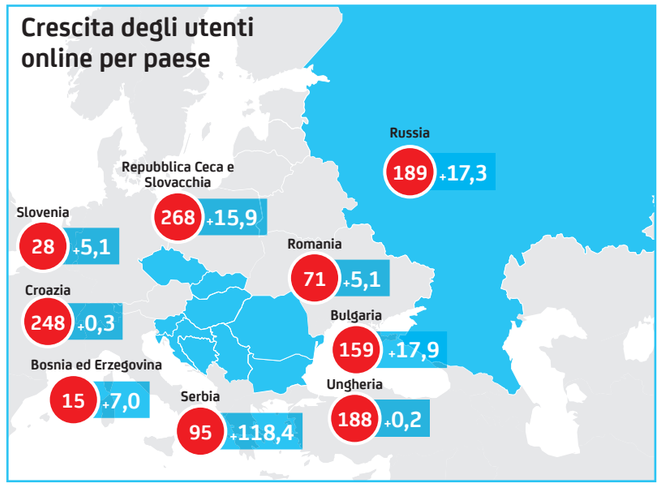
Offrire servizi digitali più efficienti

Nel 2015 abbiamo lanciato il nuovo sito web che consente di accedere in tutta semplicità ai nostri prodotti essenziali. Il primo paese in cui sono stati attivati i nuovi servizi è stata la Romania, seguita da Bosnia ed Erzegovina, Russia, Serbia e Ungheria. Secondo le previsioni, il lancio del sito web verrà completato entro la metà del 2016. In Romania è stata inoltre testata la nuova soluzione di internet banking, che a settembre è stata messa a disposizione di tutti i 120.000 utenti internet. La nuova piattaforma presenta un'interfaccia semplice e intuitiva nonché funzioni evolute come il *Personal Finance Management*, che può facilitare una gestione responsabile del denaro, limitando l'indebitamento.

In Romania in soli due mesi le transazioni self service online sono aumentate del 20% mentre è più che raddoppiato il numero dei nuovi contatti (tramite gli applicativi di prodotto online)

Per favorire il costante miglioramento delle nostre soluzioni front-end e la fruizione multi-canale dei servizi, abbiamo potenziato l'infrastruttura IT, semplificandola. La nuova architettura agevola l'utilizzo dei servizi su tutti i canali digitali e consente di migliorare l'efficienza in termini di costi e time to market.

Crescita degli utenti online per paese



A. Dati arrotondati.

Sviluppare un CRM (gestione del rapporto con la clientela) basato sui dati

Comprendere meglio i nostri clienti è essenziale per i rendere i nostri servizi adeguati alle loro esigenze. Abbiamo così continuato a rafforzare la nostra capacità di utilizzare gli strumenti di analisi dei dati clienti. Nel 2015 abbiamo varato nuove campagne di marketing rivolte a potenziali clienti, individuati attraverso modelli di analisi dati. Questo approccio ha sensibilmente aumentato l'efficacia delle operazioni commerciali. Nei paesi[2] dove abbiamo sperimentato questo metodo per contenere la perdita di clienti, abbiamo osservato, per il campione target, una flessione compresa tra il 15 e il 25% circa nel tasso di abbandono. Una comunicazione innovativa basata sui dati ci ha permesso di ottenere un incremento compreso tra il 25 e il 50% circa dei tassi di conversione[3] per la popolazione target.

Risultati delle campagne CRM

Fino al **25%** di flessione nel tasso di abbandono

Fino al **50%** di incremento nel tasso di conversione

La rapida diffusione dell'interazione digitale accompagna la crescita dei dati di marketing a nostra disposizione. Per migliorare la customer experience dobbiamo rafforzare la nostra capacità di analizzare e utilizzare tali dati. Il progetto *Big Data* varato nel 2015 si propone di realizzare un'architettura per l'analisi dei dati che fornisca una visione a 360 gradi della nostra clientela. Il progetto migliorerà la nostra capacità di essere vicini ai clienti, aumenterà la nostra velocità di risposta e il time to market. Il progetto *Big Data* si propone di:

- utilizzare modelli statistici e di apprendimento automatico per prevenire l'abbandono
- sviluppare un modello di business innovativo che si avvale di analisi statistiche e di microsegmentazione della clientela e fornisce una revisione dei processi e della governance
- creare una roadmap e individuare le misure da adottare per garantire l'estensione a tutti i paesi CEE.

Il progetto, inizialmente lanciato in Romania e Ungheria, coinvolgerà tutti gli altri paesi entro la fine del 2016, dopo la conclusione della fase pilota.

Stimolare una crescita netta attiva di clienti

Stiamo investendo proattivamente per accrescere la nostra penetrazione nel mercato, migliorare le nostre capacità di fidelizzare i clienti e contribuire a una profittabilità sostenibile.

La nostra strategia è fortemente incentrata sulla condivisione dell'innovazione tra le Banche CEE e sulla ricerca di partnership innovative con società appartenenti a diversi settori quali telecomunicazioni, servizi pubblici e assicurazioni, con l'obiettivo di soddisfare le crescenti aspettative dei clienti e offrire una gamma diversificata di prodotti e servizi. Tenendo presente questo obiettivo, abbiamo avviato un nuovo progetto che:

- individua e cataloga sistematicamente le soluzioni innovative adottate nei paesi sponsor[4], per attrarre i clienti e fidelizzarli
- valuta la possibilità di adottare iniziative locali in altre aree della CEE e sperimentare iniziative pilota in paesi selezionati.

Soddisfare le crescenti esigenze non-finanziarie dei clienti Corporate

Con una quota di mercato del 6,2% e circa 80.000 clienti corporate, UniCredit in CEE è leader nel finanziamento alle imprese. Il nostro modello di business vincente ci ha garantito il primo posto nelle preferenze della clientela in 6 paesi CEE su 10[5].

Migliorare il nostro modello di business

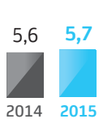
Nel 2015 abbiamo continuato a utilizzare il nostro modello di business a basso impiego di capitale, che si avvale dello strumento analitico *Babel*[6] e offre ai clienti una gamma diversificata di prodotti. Nell'estate 2015 il modello è stato introdotto in 6 paesi[7] dopo una sperimentazione positiva in Romania.

Con *Babel* abbiamo individuato oltre 5.600 clienti che rappresentano circa 10.500 opportunità di soddisfare bisogni specifici; sulla base di queste opportunità abbiamo concluso oltre 2.500 nuove transazioni commerciali

TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

Commercial Banking[A]

Quote di mercato (per totale crediti verso la clientela)[B] (%)



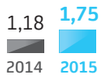
Ricavi (€mln)



Volumi dei crediti verso la clientela (€mln)



Costo del rischio[C] (%)



Utenti attivi dell'online banking[B] (000)



A. Dati calcolati ai tassi di cambio correnti.
B. L'Ucraina è esclusa.
C. L'aumento del costo del rischio è principalmente dovuto agli accantonamenti in Croazia per la conversione dei prestiti in CHF.

2. I paesi coinvolti sono Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Romania e Ungheria.
3. Il tasso di conversione è la percentuale di proposte di marketing che generano un risultato.
4. I paesi coinvolti sono Repubblica Ceca, Slovacchia e Turchia.
5. Secondo un sondaggio condotto da TNS, UniCredit si è collocato al primo posto nelle preferenze della clientela in Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Slovacchia e Ungheria.
6. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.
7. I paesi coinvolti sono Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Slovacchia e Ungheria.

Investire nel potenziamento del nostro modello di business costituisce una priorità strategica per le nostre banche. Abbiamo lanciato la seconda fase del processo che prevede:
- lo sviluppo di soluzioni d'avanguardia per il supporto alla vendita
- l'aggiornamento e il potenziamento del tool di analisi mediante le funzionalità più avanzate (ad es. diagnostica del portafoglio, segnali di allerta).

Anche in area corporate, abbiamo lanciato una nuova iniziativa che ci consente di mettere a frutto tutte le informazioni ora disponibili nel settore bancario e in altri settori. *Big Data for CIB Clients* è focalizzato sulla progettazione e sull'applicazione di strumenti analitici e algoritmi che fanno uso di un'ampia gamma di dati e statistiche. Migliorerà la nostra capacità di offrire soluzioni creative e mirate, adatte alle sfide cui devono far fronte i nostri clienti, oggi come in futuro.

Servire un importante segmento di clientela

Uno dei nostri obiettivi prioritari è mantenere la posizione di forza nel segmento PMI. Perseguiamo tale obiettivo diversificando le soluzioni di finanziamento e semplificando le relazioni con i clienti. In particolare, abbiamo iniziato a semplificare le procedure associate al processo di credito. Tale semplificazione ridurrà il nostro time to market e migliorerà la nostra capacità di supportare lo sviluppo economico nei territori in cui operiamo. Ci aiuterà inoltre a sostenere la nostra quota di mercato e a incrementarla.

Focus

Sostenere la crescita delle aziende

La Finanza agevolata dell'UE costituisce un importante strumento per sostenere la crescita delle aziende e rappresenta in media il 3-4% del PIL locale dei paesi CEE. Le linee di credito approvate per progetti finanziati nella CEE superano i €2,2 miliardi[8].

I nostri Centri di Competenza per i fondi UE, presso le banche dei paesi CEE, collaborano con società che offrono servizi di consulenza per l'accesso ai fondi dell'UE, inclusi contributi a fondo perduto. Il Centro fornisce un supporto a titolo gratuito. Gli specialisti in fondi UE della banca si focalizzano principalmente sulla valutazione finanziaria dei progetti, mentre le società di consulenza si concentrano sull'idoneità. Le società che intendono verificare l'idoneità del progetto ricevono una sessione di consulenza gratuita. Sulla base di tale consulenza possono quindi decidere se portare avanti la procedura per la richiesta di fondi UE[9].

Continuiamo a concentrarci sui clienti internazionali.

> **Nel 2015 abbiamo supportato circa 3.200 nuovi clienti mediante servizi specializzati ad hoc, per un totale di 25.000 clienti internazionali in tutta la CEE**

8. Per il periodo di bilancio Fondi UE 2007-2013.s
9. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale.

La nostra nuova iniziativa *One CIB* mira a mantenere UniCredit in posizione di leadership nei servizi ai clienti transnazionali e a presentare la Banca come partner globale in grado di supportare ovunque i propri clienti. L'iniziativa offre una proposta in grado di assicurare valore distintivo ai clienti internazionali grazie al nuovo modello di servizio, a processi commerciali e di credito potenziati e a offerte di prodotti personalizzate. Tra i principali vantaggi offerti ricordiamo la semplificazione dei processi, la cooperazione e gli strumenti transnazionali e il coordinamento del processo decisionale sulla valutazione del business e del rischio.

Sviluppare servizi olistici per il Private Banking

Il Private Banking si basa su una chiara comprensione dei bisogni dei clienti ottenuta mediante colloqui di consulenza strutturati in cui il relationship manager acquisisce un'approfondita conoscenza delle necessità dei clienti, delle sue aspettative e delle sue condizioni personali e finanziarie generali. Questo approccio è vitale per lo sviluppo di soluzioni solide in grado di aggiungere valore reale e offrire al cliente un servizio eccellente.

Il nostro modello di servizio pone il cliente al centro e si propone servirlo a 360 gradi. All'efficacia del CRM, associa lo sviluppo dei relativi prodotti e le eccellenti capacità di relazione di circa 280 private banker. Il nuovo modello viene già utilizzato in 6 paesi[10]. Il lancio è stato promosso con un seminario di 2 giorni che ha coinvolto circa 80 persone. Prevediamo di completarne l'implementazione nel 2016.

Abbiamo investito anche in strumenti IT che ci consentono di avere una visione complessiva del patrimonio dei nostri clienti e di offrire la miglior consulenza sugli investimenti. Nel giugno 2015, è partito il lancio di uno strumento completo di consulenza e reporting che migliora la comunicazione con i nostri clienti. Nel paesi che hanno partecipato alla fase pilota - Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria - lo strumento è ormai operativo, mentre in Bulgaria e in Romania verrà attivato nel primo trimestre 2016. In Russia dovrebbe entrare in funzione entro la fine del 2016.

Affinare le nostre capacità di consulenza

Abbiamo continuato a investire nello sviluppo delle capacità di consulenza dei nostri relationship manager. La nostra *Private Banking Academy* ha aperto i battenti alla fine del 2014. Nel 2015, 263 colleghi provenienti da 10 paesi hanno preso parte a moduli che vertevano sugli elementi fondamentali dei servizi private, sulla gestione dei clienti, sugli investimenti globali e sulla gestione delle vendite. 93 persone hanno completato l'intero corso, conseguendo la certificazione *Private Banking Academy*.

> **263 Private bankers, che rappresentano circa il 90% del totale, hanno partecipato alla *Private Banking Academy***

10. I paesi coinvolti sono Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Slovacchia e Ungheria.

Asset Gathering

Continuiamo a rafforzare i segmenti di business a basso assorbimento di capitale, promuovendo attività di acquisizione clienti nell'Asset Gathering.

Supportare le aziende a basso assorbimento di capitale

FinecoBank SpA, banca diretta multicanale del Gruppo in Italia, è leader sul mercato grazie al suo modello di business unico. Propone servizi bancari, di trading e di investimento in un unico conto corrente e accessibili attraverso web e mobile, i consulenti finanziari, e gli specialisti del Customer Care. Diversamente da quanto avviene per molti player europei, il vantaggio competitivo di Fineco non risiede unicamente nella convenienza del prezzo dei suoi servizi, ma in un'offerta completamente integrata che consente a Fineco di servire in modo distintivo una clientela fidelizzata e soddisfatta.

I servizi di investimento di Fineco combinano consulenza finanziaria avanzata con una struttura di remunerazione trasparente. Ad esempio, la banca ha introdotto un servizio di consulenza a parcella, dove il Personal Financial Advisor (PFA) riceve esclusivamente la commissione di consulenza ed è completamente indipendente in quanto la sua remunerazione non è legata ai prodotti finanziari collocati presso i clienti. Fineco ha tutte le caratteristiche per poter beneficiare di due importanti trend in atto in Italia: la progressiva digitalizzazione e la richiesta crescente di consulenza evoluta da parte dei risparmiatori italiani.

La strategia di Fineco, in linea con il piano pluriennale del Gruppo, poggia sui tre pilastri che ne rispecchiano la cultura imprenditoriale, il focus sull'innovazione e un'offerta coerente di prodotti:
- sviluppare, espandere e formare la propria rete di PFA per potenziare la soddisfazione della clientela e la raccolta netta
- continuare a spostare gli asset finanziari totali verso prodotti e servizi a più alto valore aggiunto grazie a un modello di consulenza all'avanguardia, con l'obiettivo di raggiungere un rapporto tra guided product e asset in gestione del 64% entro il 2018
- focus sull'acquisizione di nuovi clienti, sfruttando il passaparola e un modello innovativo di servizio alla clientela.

Fineco continua a investire nella propria rete di consulenti finanziari; ha infatti inserito 118 nuovi PFA nel 2015 portando il numero totale di consulenti finanziari a oltre 2.600.

Fineco è impegnata nel rafforzamento dei propri servizi di consulenza specializzata e di wealth management con un programma di formazione dedicato ai propri PFA.

> **Nel 2015, Fineco ha erogato oltre 156.000 ore di formazione:**
>
> **34%** su temi di finanza comportamentale
>
> **40%** su aspetti legati alla normativa
>
> **26%** su argomenti tecnici

La percentuale di guided product rispetto alle attività totali in gestione è passata dal 36% del 2014 al 45% nel 2015 come risultato della crescente domanda di servizi di consulenza finanziaria.

Il nostro approccio è stato accolto con favore dal mercato e dagli analisti.
Per l'edizione 2015 dei World's Best Digital Banks Awards in Europa Occidentale, la rivista Global Finance ha nominato Fineco come Best Consumer Digital Bank e come Best in Social Media in Italia, mentre World Finance ha classificato Fineco tra le prime 100 società al mondo.

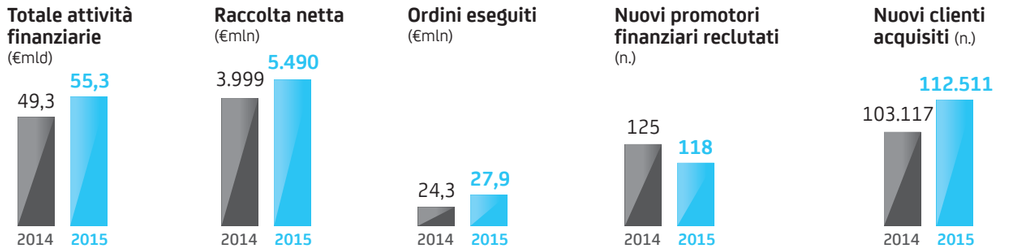
> **99% dei clienti soddisfatti[1]**
> **+2 punti su base annua**

In aggiunta Boston Consulting Group ha indicato Fineco come il brand bancario più consigliato al mondo grazie al passaparola.

Dalla sua quotazione a luglio 2014, il valore del titolo Fineco è più che raddoppiato. Dal prezzo dell'offerta pubblica iniziale, attestato a €3,70, si è passati a €4,668 a dicembre 2014 per poi raggiungere quota €7,625 al 30 dicembre 2015.

x2

Asset Gathering



1. Fonte TNS Infratest 2015.

TEMI MATERIALI
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Sviluppo dei Dipendenti
- Vicinanza ai Clienti

Asset Management

Continuiamo a espandere le nostre linee di business a basso impiego di capitale, potenziando la nostra unità di Asset Management per sfruttare meglio i canali di distribuzione non-captive.

Sostenere i business a basso assorbimento di capitale

Pioneer Investments, leader globale nell'asset management che si avvale di una piattaforma di investimento diversificata e di alta qualità, sfrutta l'ampio raggio di distribuzione offerto dalla solida rete europea di UniCredit e di altri importanti distributori indipendenti, istituti e consulenti.

Nel corso degli anni, la stretta collaborazione tra Pioneer e i canali di distribuzione del Gruppo ha generato un gran numero di soluzioni di investimento e servizi di consulenza per i clienti di UniCredit.

Il Gruppo ritiene l'asset management un business strategico e proficuo, interessante e a basso impiego di capitale. In linea con questa logica, UniCredit e Banco Santander, insieme alle società di private equity Warburg Pincus e General Atlantic - azionisti di Santander Asset Management - hanno sottoscritto un accordo quadro vincolante per l'integrazione di Pioneer Investments e Santander Asset Management.

A conclusione dell'operazione - che definisce UniCredit azionista della società risultante dall'integrazione - il nostro Gruppo manterrà una partecipazione significativa in una piattaforma di asset management potenziata, dalle notevoli prospettive di crescita.

Nel 2015, l'approccio di Pioneer all'attuazione del piano pluriennale di Gruppo ha seguito due direttrici.

Prima iniziativa

Pioneer ha portato a termine il lancio di una piattaforma di front office e di un desk di trading globali.

Il sistema di front office con efficaci funzionalità di reportistica a supporto delle esigenze dei clienti è dotato di un sistema all'avanguardia per la gestione del rischio che, grazie a un approccio di mercato globale, monitora automaticamente i rischi di compliance in riferimento a tutti i requisiti regolamentari regionali e di un investment book of records integrato.

Il desk di trading globale centralizza ora tutte le attività di trading su una piattaforma comune e fornisce un vantaggio competitivo a Pioneer Investments. Il desk consente di instradare gli ordini ai desk locali e di eseguirli localmente, sfruttando le nostre competenze dei mercati locali senza generare costi aggiuntivi.

Seconda iniziativa

Pioneer Investments ha lanciato l'approccio *Diversify, DIfferent* per gli investimenti multi asset, caratterizzato da una gamma di soluzioni di investimento adatte a soddisfare le esigenze dei clienti in condizioni di mercato contraddistinte da rendimenti attesi inferiori e dal rischio di una volatilità elevata.

Le soluzioni multi-asset proposte da Pioneer puntano a proteggere gli investitori da perdite eccessive, potenziando nel contempo i rendimenti dei portafogli attraverso l'esposizione a un mix diversificato a livello globale di classi di attività.

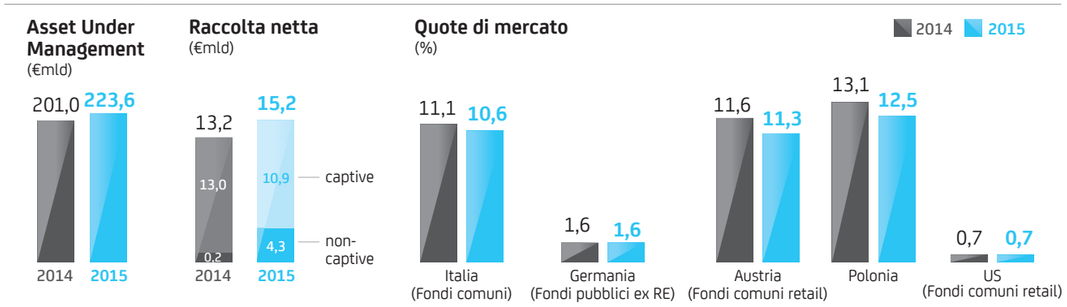
Nel 2015 Pioneer ha conseguito un successo significativo, con vendite nette complessive che hanno raggiunto €15,2 miliardi di cui €11,9 miliardi generati sul mercato italiano.

€15,2 mld
raccolta netta complessiva



€11,9 mld
mercato italiano

Asset Management



Valorizzazione delle Piattaforme comuni

Corporate & Investment Banking

Una delle priorità per il Gruppo è quella di sfruttare appieno la capacità della divisione Corporate & Investment Banking (CIB) di offrire ai clienti prodotti di qualità superiore e un accesso alla nostra infrastruttura internazionale.

Negli ultimi anni abbiamo attuato un modello di business snello, semplice ed efficiente, incentrato sui mercati in cui il Gruppo ha una posizione particolarmente forte. Grazie a questa scelta, abbiamo progressivamente consolidato il nostro posizionamento come banca europea leader nel CIB. Oltre 600 clienti seguiti direttamente dalla divisione CIB e più di 6.000 aziende clienti del segmento Commercial Banking utilizzano i nostri prodotti d'investimento in Europa Occidentale. Il nostro obiettivo è quello di diventare il loro partner di riferimento facendo leva sulla nostra piattaforma paneuropea.

La divisione CIB è già uno dei motori principali di crescita di UniCredit, con ricavi pari a circa €3,8 miliardi nel 2015 e oltre €3 miliardi di ricavi aggiuntivi generati in collaborazione con altre divisioni. La strategia di CIB si articola in 3 pilastri.

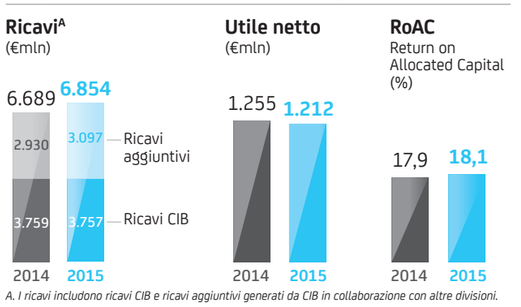
Valorizzare appieno il nostro forte posizionamento rispetto ai clienti corporate e alle istituzioni finanziarie

Mentre continuiamo a servire i nostri clienti nel segmento CIB, stiamo lavorando per diventare la banca di riferimento nell'investment banking per le aziende clienti del segmento Commercial Banking. Un crescente numero di imprese di medie dimensioni è infatti alla ricerca di un maggiore accesso ai mercati finanziari ed ha una sempre più grande esigenza di prodotti e servizi di investment banking. Ci siamo impegnati per potenziare le sinergie interne per meglio servire questa categoria di clienti e consentire loro di diversificare l'accesso alle fonti di finanziamento e di gestire il loro rischio finanziario grazie alle soluzioni personalizzate sviluppate dai nostri team di CIB Markets[1].

1° nelle classifiche nei prestiti sindacati e nelle obbligazioni societarie in Euro in Italia, Germania e Austria[2]

Nel 2015, con €84 miliardi, siamo diventati co-leader in Europa nella classifica dei combined bonds e dei prestiti.

Corporate & Investment Banking



A. I ricavi includono ricavi CIB e ricavi aggiuntivi generati da CIB in collaborazione con altre divisioni.

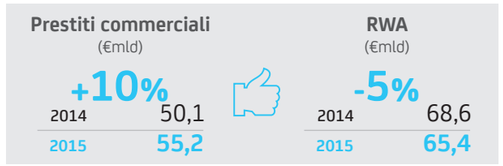
Massimizzare il valore del nostro network internazionale

I flussi commerciali e gli investimenti transnazionali sono cresciuti più velocemente del PIL globale. Contemporaneamente però, è aumentata anche la complessità dello scenario internazionale, in particolare per le sfide geopolitiche in atto. Grazie all'esperienza maturata, possiamo sfruttare le opportunità offerte dai cambiamenti globali in atto sia per i nostri clienti che per UniCredit. Per riuscirci, siamo pronti ad assistere la nostra clientela ovunque si trovi, avvalendoci della presenza capillare di UniCredit per proporre prodotti e servizi internazionali, soprattutto nei paesi che consideriamo prioritari. Sosteniamo le aziende nel loro processo di internazionalizzazione tramite una gamma completa di prodotti e servizi inclusi il trade finance e un'offerta sofisticata per la supply chain finance che può essere adattata alle specifiche esigenze di ciascun cliente[3]. Tutti questi servizi sono stati potenziati grazie al nostro impegno per diventare una banca maggiormente integrata. La divisione CIB e la nostra rete estera rientrano oggi in un unico sistema di gestione che ha consentito di ottimizzare le attività.

UniCredit può fare leva su una conoscenza approfondita dei principali mercati che mette a disposizione alla propria rete di investitori in tutto il mondo, creando una combinazione di cui possono beneficiare sia i clienti corporate sia gli investitori. Nelle prime tre settimane del 2016, 1.300 investitori di tutto il mondo, che operano sia sul mercato azionario che su quello obbligazionario, hanno accolto l'invito di UniCredit a partecipare a 8 conferenze per esplorare le nuove opportunità che offrono l'Italia, la Germania, l'Austria e i Paesi CEE.

Crescere attraverso una rigorosa disciplina di costi e rischi

Se da un lato stiamo incrementando le sinergie promuovendo il nostro business, dall'altro ci stiamo impegnando per allineare la nostra propensione al rischio con le opportunità di crescita, rafforzando al contempo la copertura dei rischi. Nel 2015 abbiamo aumentato significativamente i finanziamenti concessi ai nostri clienti in tutte le regioni tramite un'attenta gestione degli attivi ponderati per il rischio (RWA, Risk Weighted Assets) che sono diminuiti durante lo stesso periodo di oltre €3 miliardi.



Il nostro piano strategico prevede un costante e progressivo rafforzamento della leadership del CIB per conseguire il target dei ricavi, fissato a €4 miliardi, nel 2018; in aggiunta, il Gruppo mira a generare altri €3 miliardi di ricavi grazie ai prodotti di investment banking attraverso una proficua collaborazione con la rete dedicata alle attività di banca commerciale per il segmento corporate.

TEMI MATERIALI
- Comportam. Aziendale Corretto
- Qualità e Valore
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

1. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 50 Connettività case study - Joint Venture tra CIB e CCB Italia.
2. Fonti: UniCredit, Dealogic, Mergermarket v2, 3 febbraio 2016; periodo: 1 gennaio - 31 dicembre 2015.
3. Maggiori informazioni sono disponibili a pagina 52 Connettività case study - La Rete Internazionale di UniCredit.

Joint Venture tra CIB e CCB Italia

Piano Strategico | Capitali

La Joint Venture (**JV**) tra Corporate & Investment Banking (**CIB**) e Corporate Commercial Banking Italy (**CCB** o **Corporate**) nasce con la missione di integrare l'offerta di credito bancario e servizi tradizionali alla clientela Corporate con l'accesso al capital market, servizi di advisory e servizi per la gestione della liquidità e dei rischi finanziari, in sintonia con i cambiamenti strutturali del mercato finanziario europeo. UniCredit ha sviluppato un modello di servizio dedicato ai clienti Corporate grazie alla combinazione di know-how di prodotto e relazioni consolidate con la clientela. I nostri clienti possono scegliere tra prodotti e servizi a valore aggiunto per supportare la crescita del loro business e consentire una migliore gestione dei rischi finanziari.

JOINT VENTURE: APPROCCIO A 360° INCENTRATO SUL CLIENTE

La relazione con il cliente è al centro della nuova iniziativa

La collaborazione tra specialisti di prodotto e relationship manager è fondamentale



Il cliente trae vantaggio da un più ampio accesso ai mercati dei capitali, a servizi di advisory e a soluzioni per la gestione dei rischi finanziari e della liquidità

Il cross-selling di prodotti e servizi diversi è il risultato naturale del nuovo modello di servizio

Offerta pre-esistente CCB
Prodotti della JV CIB-CCB

I FATTORI PRINCIPALI SU CUI SI FONDA LA JOINT VENTURE

Grazie a un team dedicato di oltre **50 specialisti di prodotto** e a una rete di più di **900 relationship manager corporate**, la **JV** ha come obiettivo il raggiungimento dei seguenti risultati.

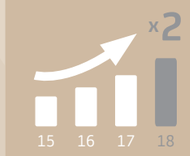
Aumentare la soddisfazione dei clienti interni consolidando la collaborazione tra la JV e la rete Corporate

Aumentare il cross-selling tra la rete Corporate e i prodotti CIB, con un incremento delle opportunità di business e della soddisfazione del cliente

Aumentare le competenze della rete Corporate sui prodotti CIB

OBIETTIVO

Più che raddoppiare i ricavi tra il 2015 e il 2018



BILANCIO DEL 2015

CAPITAL MARKETS E CORPORATE FINANCE ADVISORY

La Joint Venture, nata nel corso dell'anno facendo leva sulle competenze di UniCredit nei prodotti e servizi CFA, CM e CTS, produrrà i principali risultati nel periodo 2016-2018. Nello specifico le attività di CFA e CM andranno a regime dal 2016. Nel 2015 sono stati individuati oltre 350 potenziali clienti target e si sono svolti più di 600 incontri diretti con i nostri clienti per garantire un approccio strutturato all'*origination*.
Le competenze dei nostri specialisti di prodotto, messe a disposizione dei clienti Corporate, contribuiranno a consolidare la posizione di leadership di UniCredit, che nel 2015 si è classificata con la divisione CIB al primo posto in tutte le *league table* di investment banking in Italia.

PRINCIPALI INVESTIMENTI

CORPORATE TREASURY SALES

Comprensione delle necessità della clientela
- **Processo di account planning personalizzato** per una miglior comprensione delle necessità dei clienti top, con il coinvolgimento diretto di relationship manager e specialisti di prodotto
- **Strategia di prodotto dettagliata**, attraverso un approccio bottom-up basato sulle necessità del cliente – esposizione al rischio, analisi dei flussi, gestione attività e passività

Semplificazione processi e digitalizzazione
- **Semplificazione dei processi per derivati OTC**, con particolare focus su credito, sviluppo e approvazione di nuovi prodotti
- **Nuovi servizi e piattaforme digitali**, che permettono di consegnare e firmare online le conferme delle operazioni nonché di eseguire negoziazione in cambi

Processi migliorati

Miglioramento dell'offerta di servizi
- **Progettazione del portale JV** integrato nel tool Corporate, basato su nuovi algoritmi per valutare le necessità dei clienti e promuovere lo sviluppo commerciale della JV – lancio previsto nel 2016

Formazione
- **Formazione dedicata** alla rete commerciale Corporate sull'attività Corporate Treasury Sales, in particolare:
  - Modello di business e offerta prodotti
  - Gestione tesoreria e rischi finanziari delle aziende

Dipendenti formati ~600
Ore di formazione pro-capite ~6

PRINCIPALI RISULTATI

CORPORATE TREASURY SALES

Ricavi
- I **ricavi totali** da prodotti e servizi CTS sono in crescita
- I ricavi dei clienti top **sono cresciuti più rapidamente rispetto ai ricavi generali**

Ricavi 2014-2015 +82%

Clienti attivi
- Il totale dei gruppi di clienti attivi tra i clienti top **è aumentato notevolmente**

2014-2015 +25%

Indice di Partecipazione
- Il numero di relationship manager della rete Corporate che hanno partecipato all'attività CTS **è aumentato significativamente**

2014-2015 +43%

Offerta di prodotto migliorata
- Sono stati sviluppati **nuovi prodotti per rafforzare l'offerta commerciale CTS** in tutti gli ambiti di attività

Nuovi prodotti 2014-2015 26

Indice di Soddisfazione dei Clienti Interni
- I relationship manager Corporate hanno valutato la **qualità delle interazioni** con varie **fabbriche prodotto e funzioni di supporto interne**[1]
- Tra tutte le funzioni esaminate, i relationship manager hanno assegnato il **primo posto a CTS**, con punteggi sul grado di soddisfazione notevolmente più alti rispetto alla media del Gruppo

Indice di Soddisfazione CTS vs. media di tutte le funzioni +17 pts

*1. Valutazione da parte dei relationship manager sulle fabbriche prodotto e sulle funzioni di supporto basata sul metodo dell'indice TRI*M.*

La Rete Internazionale di UniCredit

CONNETTIVITÀ

L'offerta di prodotti e servizi a imprese che operano sui mercati internazionali fa parte del nostro DNA ed è intrinseca alla strategia globale di UniCredit. Il nostro Gruppo vanta una solida posizione nei mercati europei del commercio estero che hanno sempre accolto con favore un gran numero di business internazionale. L'importanza e il potenziale delle nostre attività internazionali sono evidenti: le importazioni e le esportazioni rappresentano quasi il 50% del PIL italiano e oltre l'80% di quello tedesco, e tra il 1993 e il 2013 il commercio estero è cresciuto a una velocità quasi doppia rispetto al PIL globale[1].

MODELLO DI SERVIZIO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1 Prodotti e servizi dedicati

2 Educazione & networking

3 Consulenza per lo sviluppo del business

Fabbriche di prodotto
Gli specialisti di prodotto, soprattutto di Global Transaction Banking, affiancano i clienti nella fase di finanziamento e consulenza per la scelta dei prodotti più adatti

Relationship Manager

UniCredit International Center
Oltre 300 esperti in +15 International Centers di tutto il mondo assistono i clienti nella scelta dei prodotti e dei servizi più in linea con le loro esigenze

I CLIENTI INTERNAZIONALI IN ITALIA

I clienti internazionali[2] reagiscono meglio in un contesto di una ripresa economica incerta e, in media, sono più profittevoli rispetto alle imprese clienti nazionali. Grazie a profili di rischio migliori e a maggiori opportunità di crescita, rappresentano un obiettivo strategico e una risorsa essenziale per il Gruppo. Attraverso una presenza diretta in circa 50 paesi, UniCredit offre competenze esclusive riconosciute e apprezzate dalla clientela.

UniCredit ha oltre 8.000 clienti appartenenti a oltre 2.700 gruppi

operanti in settori cruciali per l'export italiano

80% delle aziende italiane internazionali[3]



28,6% Beni di consumo
21,8% Macchinari, metalli
10,6% Sett. chim., farm. e sanit.
8,2% Elettronica
7,5% Prodotti tessili
6,5% Alimenti e bevande
16,8% Altro

Questi clienti:

- sono riusciti a **sostenere le loro performance** nonostante la lenta ripresa economica in Italia
- **hanno un profilo di rischio migliore** rispetto al segmento Corporate in Italia

2012 - 2014

PIL italiano	VS.	Turnover della clientela internazionale
-1,1% CAGR		+1,1% CAGR

PRINCIPALI INVESTIMENTI 2015

Business internazionale
- Sviluppo insieme all'Università Bocconi di un nuovo database per facilitare la mappatura dei clienti internazionali
- Investimenti in nuovi sistemi e piattaforme

IN ITALIA: Miglioramenti di processo ↑

Armonizzazione dei crediti internazionali
- Regole trasparenti tra filiali per l'assunzione di impegni, documenti di credito e documentazione legale standardizzata e conti bancari transnazionali unificati

IN ITALIA: Relazioni facili e semplici ↑

IN ITALIA: Riduzione dei costi per il cliente e dei tempi di transazione ↓

Formazione ed eventi
- Formazione per i relationship manager su prodotti e servizi a supporto dell'internazionalizzazione
- Forum internazionali per la diffusione di conoscenze su pratiche commerciali regionali e locali a favore della clientela

IN ITALIA:
- Dipendenti >150
- Ore di formazione pro capite >27
- Eventi 58
- Clienti coinvolti >3.000

PRINCIPALI RISULTATI 2015

Performance duratura
- Nonostante la crescita economica debole o negativa in Italia e in Europa, il segmento internazionale ha registrato una crescita a 2 cifre[4] nei volumi di crediti che hanno origine in Italia e terminano all'estero
  - Questi volumi si sono concentrati in gran parte nell'area in crescita dell'Europa Centrale e Orientale; anche i volumi relativi a Stati Uniti e Asia Pacifico (APAC) sono rilevanti (vedere grafico a destra[4])

IN ITALIA: Ricavi 2014-2015 ↑



50,8% CEE
20,9% US
14,8% APAC
7,0% Germania
3,7% Austria
2,8% UK

Soddisfazione del cliente
- I clienti internazionali hanno un maggior grado di soddisfazione per i servizi acquistati

IN ITALIA: Soddisfazione dei clienti internazionali Italia vs. Segmento Corporate Italia: +3 punti

Impatto Paese
- I clienti internazionali italiani contribuiscono al PIL e occupazione, agevolati da UniCredit[5]
- L'Italia occupa il posto **n. 1** o **n. 2** nel commercio internazionale nei settori abbigliamento, automotive e produzione meccanica[8]

IN ITALIA:

	Contributo di UniCredit Italia[6] % totale	Clienti Intern. come % di tutti i clienti italiani (#)	Contributo dei clienti intern. crediti tradizionali[7] % del totale
PIL	4%	3%	15%
Posti di lavoro	4%		15%

Circa ~25% dei crediti tradizionali ai clienti internazionali UniCredit sono destinati ai settori chiave

1. Fonte: ISTAT, DESTATIS, Organizzazione Mondiale del Commercio.
2. Sono definiti internazionali i clienti che hanno sede centrale in Italia e almeno una controllata operativa all'estero, o le controllate italiane di multinazionali con sede all'estero.
3. Quota di mercato UniCredit: aziende italiane con controllate all'estero e un fatturato annuo superiore a €5 milioni.
4. Dati da gennaio a ottobre 2015.
5. Dati disponibili più recenti relativi al 2013. Dati differiti a causa della disponibilità dei bilanci delle aziende clienti.
6. Contributo complessivo di UniCredit in base al modello di Leontief e le matrici input-output ISTAT.
7. I crediti tradizionali generano il 2,3% e il 2,6% del PIL totale e dei posti di lavoro.
8. In base al Trade Performance Index 2014 dell'OMC e ai codici Ateco.

TEMI MATERIALI
- Solidità della Banca
- Sviluppo dei Dipendenti
- Impatto Ambientale
- Organizzazione Snella e Trasparente
- Equilibrio tra Vita Privata e Professionale

Attività trasversali

Riduzione dei costi, semplificazione ed efficienza operativa

Il Piano Strategico di UniCredit pone l'accento sull'efficienza operativa e l'innovazione. Nel 2015 abbiamo proseguito con la razionalizzazione delle attività a livello di Gruppo, che implica l'attuazione di misure di semplificazione e riduzione dei costi per rafforzare il bilancio.

Costi complessivi del Gruppo

2014	2015	TARGET 2018
€13,5mld	€13,6mld	€12,9[A] mld

Ottimizzazione degli spazi

La nostra campagna globale per ridurre i costi immobiliari comprende diverse iniziative, proseguite nel corso del 2015.

Piani città[1]
Avviato nel 2009 con l'obiettivo di razionalizzare gli spazi occupati nelle diverse sedi, migliorandone al contempo l'efficienza e la funzionalità.

Risultati al 2015: una riduzione di circa 445.000 m² a partire dal 2009, che ci ha consentito finora di realizzare circa il 70% dei risparmi sui costi previsti.

Target 2018: riduzione di complessivi 700.000 m² di uffici con un risparmio di circa €120 milioni in costi immobiliari.

Smart Working[2]
Lanciato nel 2012 in Italia, il modello *Smart Working* mira a promuovere un ambiente lavorativo dinamico e flessibile.

Risultati al 2015: circa 3.000 colleghi nelle sedi di Milano, Torino, Bologna, Monaco e Francoforte lavorano già in ambienti Smart Working.

Target 2018: estensione dell'applicazione del modello ad altre città in Italia, Germania e Austria, con il coinvolgimento di circa 30.000 colleghi.

Ottimizzazione delle reti
Stiamo rivedendo la struttura della rete delle filiali. Dal 2013 in Italia, Germania e Austria, ciò ha portato a una riduzione degli spazi e ad un risparmio dei costi migliorando l'esperienza per la clientela presso gli sportelli.

Risultati al 2015: la nostra rete è stata ottimizzata con la ristrutturazione di oltre 800 filiali e la chiusura di più di altre 700.

Target 2018: l'obiettivo finale è di ristrutturare più di 1.500 filiali, e di chiuderne oltre 1.000.

Gestione dei fornitori

La funzione Procurement sovrintende all'acquisto di prodotti e servizi a supporto del nostro business, fornendo così un contributo efficace alla gestione dei nostri costi esterni grazie a trattative e gare d'appalto online.
Nel 2015, UniCredit ha realizzato risparmi superiori a €400 milioni (pari al 13% delle spese prenegoziate), con €1,7 miliardi di acquisti mediante aste online (corrispondenti a circa il 64% dei costi di approvvigionamento complessivi). Il risultato è stato raggiunto garantendo al contempo il rispetto di adeguati standard di qualità per i prodotti e servizi acquistati.

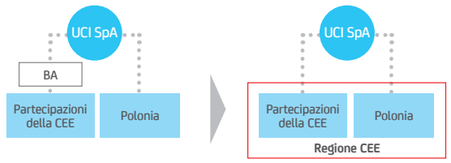
Semplificazione e ottimizzazione di altre spese

Il nostro obiettivo è di essere una banca integrata, più efficiente e più snella. Alcune delle iniziative associate ai nostri obiettivi strategici, quali l'incremento in prodotti e servizi digitali per soddisfare le esigenze dei clienti in continua evoluzione, hanno richiesto interventi di ottimizzazione e cambiamenti organizzativi significativi. Il processo ha subito un'accelerazione a seguito dell'approvazione dei target aggiornati del Piano Strategico a novembre 2015.

Miriamo ad **aumentare il risparmio** totale a €1,6 miliardi entro il 2018, di cui la metà relativi a costi per il personale. Questo comporta una **riduzione netta** di circa 12.200[3] **full time equivalent (FTE)** a partire dal Dicembre 2014. Nel 2015, una riduzione di circa 3.500 FTE è stata già conseguita.
La riduzione del personale in termini di FTE è gestita in maniera responsabile, tenendo conto delle specifiche esigenze locali e nel rispetto della legislazione vigente. Contestualmente abbiamo continuato a reclutare nuovi dipendenti. Nell'ambito del processo di ristrutturazione, abbiamo assunto quasi 6.700 nuovi FTE in tutto il Gruppo, acquisendo le competenze e le conoscenze necessarie a rispondere alle nuove sfide.

In aggiunta abbiamo continuato a **semplificare il sistema di governance** rafforzando le funzioni direttive della Capogruppo. Le modifiche a livello organizzativo introdotte nel 2015 per snellire la struttura hanno incluso il passaggio delle responsabilità dell'ex direttore generale in capo a tre vice direttori generali. Si è altresì deciso che, entro la fine del 2016, la sub-holding da cui attualmente dipendono le controllate nella regione CEE sarà eliminata e che le sue funzioni saranno trasferite a UniCredit SpA. Si tratta di un processo che consentirà di preservare le competenze e la professionalità della divisione CEE.

Semplificazione della governance nella divisione CEE



Altre iniziative del 2015 mirano a **promuovere l'efficienza dei processi operativi**, come l'attuazione della metodologia Lean Six Sigma (LSS) da parte di UniCredit Business Integrated Solutions. Complessivamente, nel corso del 2015, 19 progetti relativi alla re-ingegnerizzazione di processo sono stati realizzati utilizzando la metodologia LSS consentendo un'allocazione delle risorse più efficiente. Sono stati sviluppati programmi di formazione dedicati con lo scopo di formare i colleghi in tale metodologia. A partire dal 2009, oltre 1.700 colleghi del Gruppo hanno partecipato a tali programmi.

A. Fonte: Piano Strategico approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit l'11 novembre 2015.
1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.
2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Umano.
3. Il dato non include 4. 000 FTE per la cessione della controllata in Ucraina e 2.000 FTE per Pioneer JV

Capitali

Il processo di creazione del valore di UniCredit include una gestione attenta dei diversi tipi di capitale che accresciamo e consolidiamo nel tempo. Siamo consapevoli che attraverso questa gestione agiamo sia sul sistema economico sia sulla società presente e futura.

Capitale Finanziario

STOCK DI CAPITALE
- Solidità patrimoniale
- Funding mix bilanciato
- Stabilità finanziaria di lungo periodo

LEGGI DI PIÙ A PAGINA 56-59

Capitale Umano

STOCK DI CAPITALE
- Coinvolgimento dei colleghi
- Competenza professionale
- Diversità dei dipendenti

LEGGI DI PIÙ A PAGINA 60-65

Capitale Intellettuale

STOCK DI CAPITALE
- Sistema informativo efficace e sicuro
- Processi efficienti ed efficaci
- Propensione all'innovazione

LEGGI DI PIÙ A PAGINA 66-69

Capitale Sociale e Relazionale

STOCK DI CAPITALE
- Relazioni di lungo termine con gli stakeholder
- Sviluppo socio-economico e benessere

LEGGI DI PIÙ A PAGINA 70-79

Capitale Naturale

STOCK DI CAPITALE
- Conservazione della qualità dell'aria
- Conservazione del suolo, dell'acqua, di flora e fauna

LEGGI DI PIÙ A PAGINA 80-86

Capitale

Finanziario

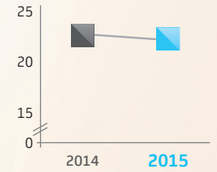
Le risorse finanziarie ottenute dai fornitori esterni e generate dall'attività della banca; tali risorse vengono utilizzate a supporto del business dei clienti e delle operazioni della banca nel medio-lungo termine[1].

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE

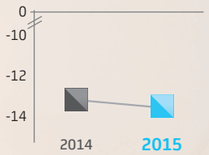
- Solidità patrimoniale
- Funding mix bilanciato
- Stabilità finanziaria di lungo periodo

RISULTATI 2015

Generazione di ricavi e monitoraggio dei costi

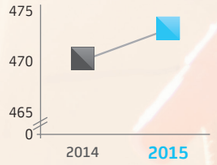


€22,40 mld
Margine di intermediazione

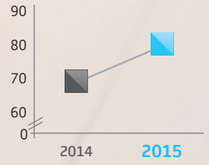


-€13,62 mld
Costi operativi

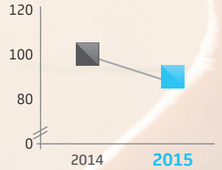
Supporto all'economia



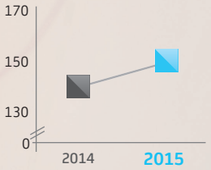
€473,99 mld
Crediti verso clientela



€80,07 mld
Crediti verso banche



€90,99 mld
Attività finanziarie di negoziazione



€152,84 mld
Investimenti finanziari

EFFETTI SUL TERRITORIO

- Sostegno all'economia
- Remunerazione degli investitori e dei dipendenti
- Contributi alla pubblica amministrazione

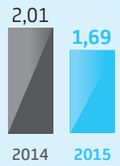
PRIORITÀ 2016

> Crescita dei ricavi e dell'utile netto

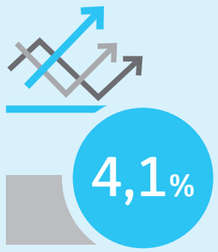
> Incremento degli impieghi commerciali

1. I dati finanziari corrispondono a quelli riportati in Relazione e Bilancio Consolidato 2015. Laddove non applicabile sono utilizzati dati gestionali. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione e Bilancio Consolidato 2015 e nella Presentazione sui risultati preliminari del 2015, nella sezione investitori del sito web di Gruppo.

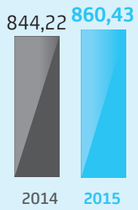
Utile/Perdita
(€mld)



RoTE[A]



Totale Attivo
(€mld)





Solidità patrimoniale

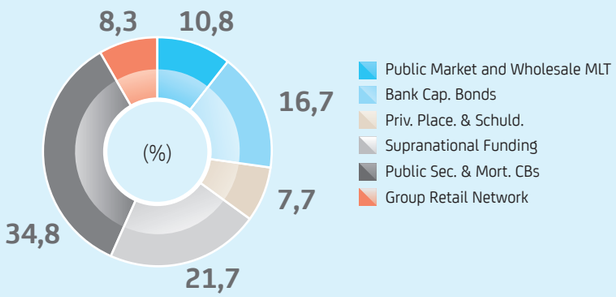
TEMI MATERIALI
- Solidità della Banca
- Chiaro Approccio ai Mercati

UniCredit intende confermarsi come una solida banca commerciale europea.

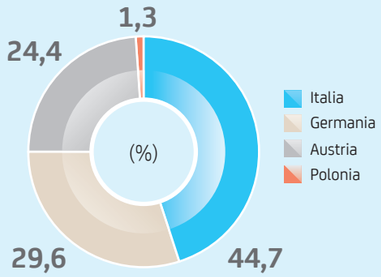
Nel 2015 il Gruppo ha registrato un **utile netto** di €1.694 milioni al netto di elementi straordinari quali: l'accantonamento dei costi di integrazione per la realizzazione del nuovo piano strategico, le svalutazioni della controllata ucraina Ukrsotsbank in relazione alla sua cessione, i contributi sistemici per il salvataggio di 4 banche italiane e 1 banca polacca, gli accantonamenti aggiuntivi per rettifiche su crediti in Croazia, conseguenti all'obbligo di conversione in valuta locale dei mutui in franchi svizzeri, i benefici connessi alla cessione di alcune passività pensionistiche in Austria, alcune poste fiscali positive non ricorrenti; in loro assenza l'utile ammonterebbe a oltre €2.200 milioni.

Per l'esercizio 2015, il Consiglio di Amministrazione propone l'assegnazione di un dividendo da riserve di utili da eseguirsi nella forma di scrip dividend pari a complessivi €704,74 miliardi.

Funding mix per settore



Funding mix per paese



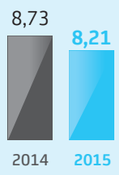
Funding mix bilanciato

Nel 2015 il Funding Plan di Gruppo si è attestato a €19,5 miliardi, facendo leva sulla diversificazione settoriale, geografica e sfruttando il Targeted Long-Term Refinancing Operations (TLTRO) per un ammontare di €8,2 miliardi.

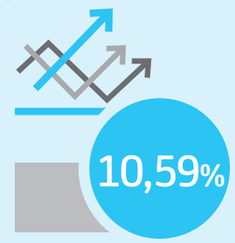
Data una posizione di liquidità positiva è stato possibile concentrarsi sul **mercato pubblico** con emissioni ipotecarie garantite.

La partecipazione del Gruppo al TLTRO nel 2015 è stata pari a €8,2 miliardi (Italia per €7,4 miliardi, Austria per circa €0,5 miliardi e Repubblica Ceca & Slovacchia per circa €0,3 miliardi).

Rapporto netto dei crediti deteriorati (%)



Common Equity TIER 1 Capital Ratio



Rating 2015

	DEBITO A BREVE	DEBITO A MEDIO LUNGO	OUTLOOK	RATING INDIVIDUALE
Fitch Ratings	F2	BBB+	STABILE	bbb+
Moody's Investors Service	P-2	Baa1	STABILE	ba1
Standard & Poor's	A-3	BBB-	STABILE	bbb-

Dati aggiornati al 21 gennaio 2016.

Stabilità finanziaria di lungo periodo

Il **rapporto netto dei crediti deteriorati** diminuisce da 8,73% a 8,21%; nel 2015 i crediti deteriorati lordi di Gruppo sono diminuiti di €4,6 miliardi (-5,5%) rispetto al dato di fine anno precedente, con un'incidenza sul totale crediti del 15,42% rispetto al 16,34% di fine anno 2014. Il rapporto di copertura (51,2%) è stabile in confronto al valore fatto registrare a fine 2014.

Il livello patrimoniale di UniCredit, includendo il G-SII buffer, rimane al di sopra del requisito minimo Supervisory Review and Evaluation Process (SREP), grazie ad un continuo e costante impegno volto ad un'ulteriore generazione di capitale[2].

A. RoTE: Utile Netto/Patrimonio Netto Tangibile medio (esclusi gli strumenti Additional Tier 1).

2. Maggiori informazioni sono disponibili in Relazione e Bilancio Consolidato 2015.

Capitale

Umano

Le competenze, capacità, esperienze e la motivazione all'innovazione dei nostri colleghi, inclusi l'allineamento e il supporto rispetto al sistema di governance e all'approccio di gestione del rischio di Gruppo; l'adesione ai valori aziendali e alle competenze chiave; la capacità di comprendere, sviluppare e attuare la nostra strategia; la capacità di guidare, gestire e collaborare.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE

- Coinvolgimento dei colleghi
- Competenza professionale
- Diversità dei dipendenti

RISULTATI 2015

Coinvolgimento dei colleghi

↑ 77% Indice di Engagement

~95.000 colleghi hanno risposto all'ultima *People Survey*

Evidente il coinvolgimento dei colleghi

Ore di formazione pro-capite

~26

Stabilità degli investimenti nello sviluppo delle competenze professionali

Diversità e Inclusione

↑ 45% presenza femminile nel Middle Management[1]

24 Diversity Manager impegnati nel Gruppo

Risultati significativi nella diversità

1. Fonte: Dashboard sull'equilibrio di genere.

EFFETTI SUL TERRITORIO

- Benessere sociale dato da un migliore bilanciamento tra vita privata e professionale
- Attrazione dei giovani talenti
- Potenziamento e sviluppo delle competenze
- Promozione e valorizzazione della diversità e dell'inclusione

PRIORITÀ 2016

> Coinvolgimento dei colleghi (nuova *People Survey*)

> Focalizzazione sulla digitalizzazione, in particolare in ambito formativo

> Potenziamento dei progetti a sostegno della diversità e dell'inclusione

Coinvolgere i colleghi

Il coinvolgimento dei colleghi è fondamentale per la nostra sostenibilità. Essi contribuiscono al successo dell'azienda e al miglioramento del benessere complessivo ed individuale.

Ascoltare e dialogare con le persone

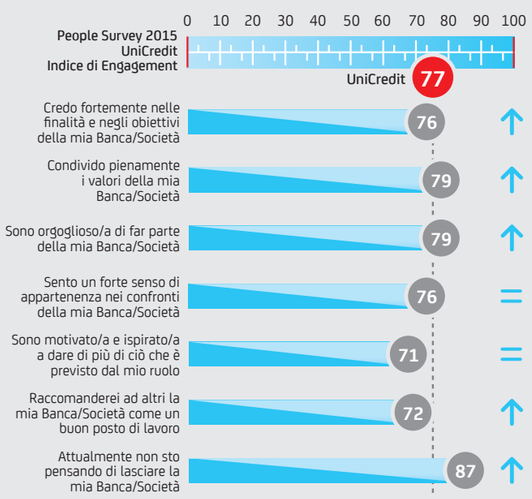
Dalla *People Survey* di febbraio 2015 emerge che i colleghi si sentono profondamente coinvolti nelle attività di UniCredit. Con circa 95.000 risposte, l'indice di engagement di UniCredit ha raggiunto il 77%.

Le domande dell'indice di engagement che hanno generato le risposte più positive dimostrano chiaramente l'orgoglio provato dalle persone nell'appartenere al Gruppo e nel supportarne i valori. Ben l'87% dei rispondenti ha dichiarato che non sta valutando alternative professionali al di fuori della propria banca e del Gruppo.

La prossima edizione della *People Survey* è prevista per l'autunno 2016, in considerazione dell'importanza di monitorare le opinioni dei dipendenti.

Componenti dell'Indice di Engagement

*I risultati sono riportati in punti percentuali e rappresentano le risposte in accordo con l'affermazione (**d'accordo** e **abbastanza d'accordo**). Le tendenze si riferiscono alla precedente People Survey.*



Vista la crescente importanza dei social media e la loro potenziale influenza sulle attività di business e sulla reputazione, nel 2015, 280 colleghi sono stati invitati a partecipare a specifici workshop per raccontare il loro utilizzo dei social media.
Sulla base delle loro segnalazioni, abbiamo disegnato un programma di formazione online obbligatorio a partire dal 2016, adottato la Policy Dipendenti e Social Media e avviato 3 campagne di comunicazione interna, di particolare successo, per aiutare i colleghi a comprendere come usare i social media se si parla di UniCredit. Ciascuna delle iniziative online ha attirato fino a 30.000 visitatori unici.

Comunicare e ispirare con i fatti

In UniCredit le domande dei colleghi trovano risposte adeguate.

La *People Survey* ha evidenziato come la meritocrazia e la trasparenza siano temi particolarmente sentiti dai colleghi.

All'interno di *OPEN*[2], nuovo paradigma di business della banca italiana, il Commercial Banking in Italia guarda alla crescita del business e delle persone, attraverso una moderna pratica di gestione che vede nelle nomine *OPEN* la sua massima espressione, capace di rispondere pienamente alle necessità del nuovo modello di servizio. Si tratta di un processo di selezione strutturato dove i responsabili di business, supportati dalla funzione Risorse Umane (HR), scelgono in autonomia il miglior candidato proveniente da gruppi ben definiti tra i quali: pipeline femminile, programma talenti, candidati interni, di altri business o territori.

La totalità delle nomine del 2015 ha seguito questo processo, inclusi i circa 500 colleghi nominati nei ruoli manageriali della rete.

Se si aspira ad avere persone motivate al raggiungimento dei comuni obiettivi aziendali, le si deve coinvolgere regolarmente, aggiornandole in merito alla strategia e i risultati, le attività di business, le questioni legate alle risorse umane e al welfare, le opportunità in campo culturale e molto altro ancora. E questo coinvolgimento deve essere mirato, grazie a messaggi che non siano solo ben accolti, ma altresì capaci di ispirare e motivare i colleghi a compiere uno sforzo ulteriore a sostegno della strategia proposta.

Proprio per ispirare i colleghi e assicurarne l'allineamento agli obiettivi aziendali, UniCredit, grazie alla propria rete intranet, comunica informazioni a livello di Gruppo e locale ad una media di circa 61.000 visitatori unici ogni giorno, in 7 lingue, così da permettere la piena accessibilità a tutti i dipendenti. Nel 2015, la rinnovata rete intranet ha incorporato anche le funzionalità presenti nella intranet locale italiana di UniCredit, offrendo ai colleghi italiani una piattaforma comune più semplice e facile da usare.

> **Il progetto della Group intranet di UniCredit è stato incluso nell'Annuario Intranet Design 2015 di Nielsen Norman Group, collocandosi tra le prime 10 reti intranet aziendali al mondo: un risultato mai raggiunto prima da una società italiana**

In UniCredit riteniamo essenziale condividere il contenuto del Piano Strategico con i colleghi, al fine di assicurarne l'impegno e il coinvolgimento. Articoli informativi, messaggi video dell'Amministratore Delegato e presentazioni interne dai nuovi formati editoriali hanno illustrato gli aggiornamenti legati al Piano Strategico 2015-2018. Abbiamo così raggiunto un numero maggiore di persone rispetto al lancio del piano nel 2014. Nel complesso, le campagne di comunicazione online hanno ottenuto 24.852 visitatori unici (+295% rispetto al 2014) e 43.615 visualizzazioni di pagine (+232% rispetto al 2014) sui soli canali di Gruppo.

Per mantenere la propria reputazione, UniCredit conta anche sui colleghi che condividono attivamente contenuti e commenti sul Gruppo attraverso i canali social. 60 *Natural-Born Advocate* sono stati così selezionati, formati e incoraggiati a interagire e condividere in rete con i propri contatti personali i temi legati a UniCredit. Questo programma pilota è stato condotto in Italia, Polonia e Croazia, generando ottimi risultati che riflettono l'alto livello di fiducia che le persone hanno nei confronti dei propri amici che lavorano in UniCredit. Il click-through-rate[3] generato dalle reti personali informali è di 7 volte superiore a quello generato dalla pagina Facebook ufficiale di UniCredit.
L'influenza di queste reti personali e informali sulla consapevolezza e reputazione del marchio è significativa e gli *Advocate* sono ormai un asset importante della comunicazione aziendale.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

Promuovere solide competenze

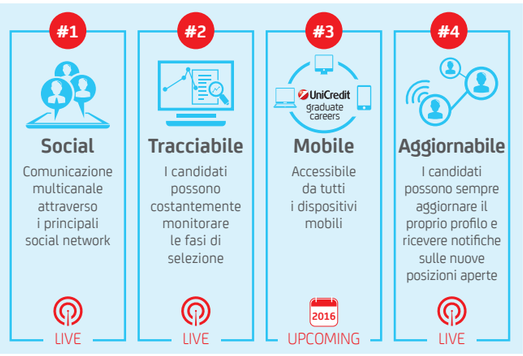
L'incerta ripresa economica e le sfide che si affacciano all'orizzonte richiedono persone che siano a proprio agio in un sistema complesso, instabile e a tratti ambiguo, che siano capaci di tenere il passo con gli impegni a breve e lungo termine e che siano aggiornate sulle problematiche globali senza però perdere di vista gli aspetti più locali. In UniCredit abbiamo bisogno di persone curiose, aperte all'innovazione e alla trasformazione, che dimostrino di avere il coraggio di imparare, adattarsi e cambiare per soddisfare i nostri imprescindibili standard di performance.

Proprio queste esigenze sono alla base del processo di assunzione di UniCredit e degli investimenti in opportunità di formazione e sviluppo per gli attuali dipendenti.

Reclutare talenti

Sebbene il quadro macroeconomico in Italia resti incerto, UniCredit ha assunto circa 800 persone per rinforzare la propria squadra. Nell'attuale contesto lavorativo, caratterizzato da interazioni sociali sostenute dalla tecnologia, siamo sempre più consapevoli dell'importanza di mettere in campo una nuova generazione di dipendenti a proprio agio con la digitalizzazione. Questa priorità è in linea con la strategia del Gruppo e spiega il motivo per cui le nostre assunzioni sono sempre orientate al futuro e i nostri processi sempre più innovativi e facilitati dall'utilizzo dei canali online.

TEMI MATERIALI
- Identità Aziendale
- Occupazione
- Sviluppo dei Dipendenti

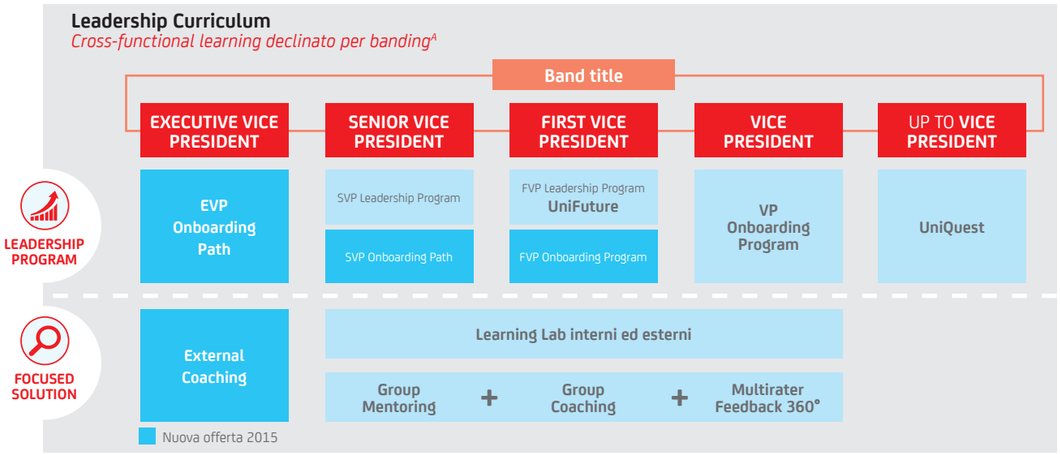


Anche nel 2015 abbiamo promosso il programma *Impact Graduate* che recluta giovani talenti, laureati, con ottima padronanza della lingua italiana e inglese, CV con precedenti esperienze lavorative e periodi di studio o lavoro all'estero. Dopo una settimana di inserimento, i candidati selezionati iniziano un programma biennale intensivo.

Nel 2015 sono stati selezionati 19 talenti su 4.000 candidati (contro i 18 del 2014, prima edizione di questa iniziativa). Nel 2016 il programma prevede l'assunzione di 25 persone a cui sarà offerta anche l'opportunità di lavorare all'estero presso una delle banche di UniCredit.

Sviluppare le competenze

Il *Global Learning Framework*, strumento attraverso il quale promuoviamo lo sviluppo professionale delle persone, si basa sul *Global Job Model* e sul nostro modello delle competenze[4]. Avviato nel 2014, si articola su 3 parti sostanziali: 1) il *Leadership Curriculum*; 2) la formazione funzionale; 3) la formazione specifica per paese.



A. Il Global Band è una struttura che consente di valutare e classificare tutti i ruoli in 9 Bande e li rende comparabili in termini di peso, complessità, impatto, obiettivo e riconoscimento all'interno di UniCredit.
3. Il click-through-rate rappresenta la percentuale di utenti che cliccano su un link specifico rispetto al numero complessivo di utenti che visualizzano una pagina o un post. Si tratta di un parametro comunemente utilizzato per misurare il successo di una campagna online.
4. Il Global Job Model e il modello delle competenze di UniCredit rappresentano la base per la gestione e lo sviluppo dei dipendenti.

Nel 2015, particolare attenzione è stata dedicata all'implementazione del *Leadership Curriculum* che propone programmi per lo sviluppo di competenze chiave associate a ciascun banding per i manager attuali e futuri. Disegnati in collaborazione con le migliori business school (tra cui INSEAD, IMD, London Business School e Università Bocconi), i nostri *leadership program* e le *focused solution* soddisfano specifiche esigenze formative individuali:

- i *leadership program* sono pensati per sostenere lo sviluppo professionale dei manager nel loro percorso di carriera professionale. Il contenuto di ciascun programma è in linea con le priorità strategiche, la complessità e le sfide che gli interessati si trovano a fronteggiare nel loro percorso professionale, sulla base del proprio banding. Nel 2015 sono stati implementati gli *onboarding program*, percorsi in grado di agevolare la transizione verso nuovi ruoli
- le *focused solution* sono programmi e strumenti che il Gruppo propone a sostegno dello sviluppo di specifiche esigenze. Nell'offerta rientrano i *Learning Lab*, corsi ad hoc per specifici band range, così come soluzioni personalizzate a sostegno dello sviluppo, che includono percorsi di mentoring, coaching e Multirater Feedback.

Nel complesso il numero di partecipanti a questi programmi è passato da circa 200 nel 2014 a oltre 350 nel 2015.

Focus

MySelf: per diventare i registi della propria formazione

Nel 2015, circa 7.000 colleghi appartenenti a specifiche competence e business line di alcune società italiane (I-Faber SpA, Subito Casa SpA, FinecoBank SpA, Cordusio, UniCredit SpA) hanno avuto l'opportunità di scegliere e iscriversi in autonomia ai corsi di formazione tecnici, linguistici e comportamentali più rispondenti alle proprie esigenze lavorative e agli obiettivi personali e professionali. Il 47% dei colleghi ha optato per corsi comportamentali o manageriali, il 43% per corsi tecnici, mentre il 10% ha preferito una formazione più linguistica. Le rispettive scelte sono state poi presentate al manager responsabile per l'approvazione definitiva.

Lo *Strategic Workforce Planning* è la capacità di identificare la domanda e l'offerta per ruoli e competenze attuali e future e di determinare la migliore soluzione che permetta di coprire gli scostamenti identificati in termini di quantità, qualità, distribuzione temporale e logistica delle risorse.
Questo approccio ci consente una migliore allocazione delle persone in linea con la strategia aziendale di UniCredit, promuovendo una maggiore efficienza grazie al rafforzamento della nostra capacità di identificare candidati interni qualificati per occupare le future posizioni vacanti.

Grazie a *My Skill*, uno strumento di gestione basato sul *Global Job Model*, sul modello delle competenze e sulla European Qualification Framework, siamo in grado di mappare le competenze e il loro livello atteso per ciascun ruolo definito nella rete commerciale italiana.

Nel 2015 abbiamo invitato circa 30.000 colleghi a partecipare a un processo in tre fasi:

1. auto-valutazione del dipendente: i colleghi valutano le proprie competenze sulla base del proprio ruolo
2. valutazione del responsabile: i manager valutano le competenze dei propri colleghi
3. analisi degli scostamenti: il dipendente e il proprio responsabile discutono le opportunità di sviluppo del dipendente stesso.

Lo *Strategic Workforce Planning* è stato progettato per essere adottato nella maggior parte dei paesi in cui è presente UniCredit. Alla fine del 2015, la piattaforma *Demand & Supply* è stata implementata in Italia e Germania e il progetto è stato presentato in Austria, Polonia e nella regione dell'Europa Centrale e Orientale (CEE).

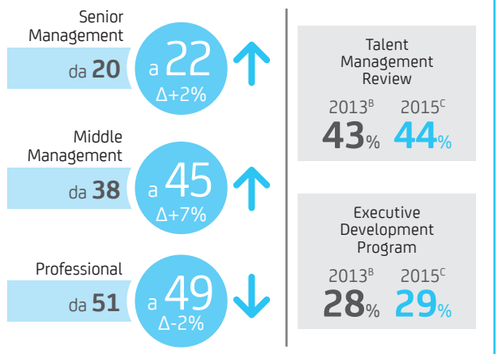
La **valutazione della performance** in UniCredit è la base imprescindibile per la crescita, le decisioni sul percorso di carriera e sulle scelte retributive. Tutti i dipendenti ricevono una valutazione sulla performance e, in continuità con quanto avviato nel 2014 per alcune categorie chiave di dipendenti, tra cui i Group executive, abbiamo proseguito con un approccio più rigoroso alle valutazioni, al fine di valorizzare il merito e i contributi individuali[5].

Valorizzare la diversità e l'inclusione

Da anni lavoriamo per indirizzare i temi legati all'inclusione e per promuovere l'equilibrio di genere, valorizzare le differenze generazionali e supportare le persone con disabilità.

Nel 2015, la percentuale di donne era superiore a quella degli uomini (58% vs. 42%), come nel 2014. La presenza femminile nelle posizioni del Middle Management è cresciuta di 4 punti percentuali rispetto al 2014, così come è in aumento anche nel *Talent Management Review* (TMR) e nell'*Executive Development Program* (EDP).

Presenza femminile per livello manageriale in %, 2012-2015[A]



A. Fonte: Dashboard sull'equilibrio di genere.
B. Valutazione 2012.
C. Valutazione 2014.

Queste tendenze derivano principalmente dalla progressiva implementazione del ***Gender Balance Program***, sostenuto dal Senior Management e oggetto di attività di comunicazione e formative a livello di Gruppo.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

Nel 2015 il *Gender Balance Program* ha innanzitutto ricevuto un ulteriore impulso da parte dell'Amministratore Delegato con la sottoscrizione dei Women's Empowerment Principles delle Nazioni Unite a giugno e il supporto ai lavori del 30% Club in ottobre[6].
I membri del Management Team del Gruppo sono stati direttamente informati di ciò e incoraggiati ad adoperarsi per dar vita a un'autentica cultura dell'inclusione.

In risposta sono state sviluppate svariate iniziative:

- in Italia, la Banca ha distribuito una brochure a ciascun HR Business Partner e ai responsabili dei business sottolineando l'importanza dell'equilibrio di genere nelle assunzioni, nelle nomine, nei percorsi di carriera e nelle attività di sviluppo professionale
- in Germania, 24 First Vice President donne hanno partecipato a incontri individuali (circa 30 riunioni in totale) con i membri del Consiglio di Amministrazione. Altre 85 donne, principalmente Vice President, hanno preso parte a 5 diverse tavole rotonde con i membri del Consiglio
- in Polonia, 259 persone hanno preso parte ad incontri sugli stili di comunicazione personale studiati per incoraggiare soprattutto le donne a ricercare più attivamente opportunità di sviluppo professionale
- la divisione Corporate and Investment Banking ha lanciato un piano di azione per l'equilibrio di genere nel secondo semestre del 2015 e molte sono le iniziative in calendario per il 2016 (es.: piano di comunicazione, nomina di ambasciatori di genere, role model ed eventi networking).

L'**inclusione delle differenze generazionali** è stata facilitata dall'ampia offerta formativa rivolta ai colleghi senior per il loro aggiornamento e la valorizzazione della loro esperienza, e dall'assegnazione di 130 senior mentor a responsabili di rete neo nominati e a giovani colleghi di talento per sviluppare il proprio potenziale.

Sono inoltre proseguite le attività per rendere la **banca pienamente accessibile** ai colleghi e ai clienti con disabilità[7].

Per i colleghi con disabilità, nel 2015 sono stati consolidati diversi progetti pilota avviati in Italia nel 2014, accolti con particolare favore dai partecipanti:

- *UniCredit per i non udenti*, un modello di servizio rivolto ai clienti sordi che prevede la presenza di colleghi sordi come interpreti della lingua dei segni, è disponibile in 10 filiali italiane, rispetto alle 6 del 2014
- *Si può*, il programma che consente ai colleghi ipovedenti di interagire con i clienti nell'ambito del recupero crediti (friendly collection) grazie a un software specializzato e ad una formazione ad hoc, coinvolge oggi in Italia 9 colleghi, contro i 5 nel 2014.

Queste attività sono state possibili anche grazie all'impegno dei Diversity Manager di Gruppo.

> Il ruolo del **Diversity Manager** è stato creato nel 2013 a seguito dell'approvazione della Policy sulla Parità di Genere. A fine 2015, **24 persone** svolgono questa funzione all'interno del Gruppo

Supportare l'equilibrio fra vita privata e professionale

TEMI MATERIALI
- Diversità e Inclusione
- Equilibrio tra Vita Privata e Professionale
- Performance Management
- Sviluppo dei Dipendenti

Lo *SmartWorking*, il nuovo approccio lavorativo adottato dal Gruppo, si fonda sui principi di responsabilità, cooperazione, flessibilità e innovazione. Oltre all'utilizzo di una diversificata gamma di spazi lavorativi, ambienti e soluzioni ICT, questo approccio si fonda infatti su importanti regole comportamentali.

Abbiamo promosso un cambiamento della cultura aziendale e dello stile di leadership, spostandoci da un modello di lavoro tradizionale in cui i colleghi occupano spazi specifici progettati secondo lo status e il tipo di lavoro, verso un nuovo modello che promuove la cultura dell'*anytime*, *anywhere*.

Facendo affidamento sulla fiducia e la responsabilità per conseguire gli obiettivi, l'approccio lascia una maggiore gestione del proprio tempo nelle mani dei colleghi, consentendogli di realizzare un miglior equilibrio tra vita privata e professionale e motivandoli a produrre risultati di alta qualità.

> *Flexible Working*: **il lavoro è un'attività** che si svolge, **non un luogo** che si raggiunge

Nel 2015, sono stati circa 3.000 i colleghi che hanno goduto dei benefici del progetto di *SmartWorking* in tutto il Gruppo (1.040 a Milano, 450 a Torino, 450 a Bologna, 650 a Monaco e 250 a Francoforte). Tra il 2016 e il 2018, questo numero dovrebbe crescere significativamente. Da Verona, Vienna, Iaşi, Bucarest e Belgrado saranno pressoché 30.000 i dipendenti a lavorare in modalità smart.

La flessibilità non è l'unico elemento strategico impiegato da UniCredit per aiutare i propri dipendenti a trovare un equilibrio tra vita lavorativa e personale. Gli spazi delle nuove sedi di Milano, Monaco, Vienna, Bucarest e Praga sono tutti progettati attorno al dipendente e prevedono diversi servizi studiati per migliorare la qualità della vita e il benessere. In alcuni edifici sono presenti asili nido, palestre, lavanderie e un fisioterapista. Gli edifici stessi sorgono in aree ben servite dai trasporti pubblici o in prossimità delle stazioni ferroviarie principali. Nelle vicinanze sono presenti anche centri medici, librerie, ristoranti e supermercati.

6. Maggiori informazioni sono disponibili sui siti http://www.weprinciples.org/ e http://30percentclub.org/.
7. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Sociale e Relazionale.

Capitale

Intellettuale

Capacità di innovazione orientata a ottenere benefici economici concreti nel futuro. Per UniCredit include Information and Communication Technology, la struttura della normativa interna e dei processi operativi e i processi di innovazione.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE

- Sistema informativo efficace e sicuro
- Processi efficienti ed efficaci
- Propensione all'innovazione

RISULTATI 2015

Investimenti in ICT (CAGR)

↑+2% negli ultimi 4 anni

€0,8 miliardi investiti nel 2015

Una crescente enfasi su digitalizzazione, affidabilità operativa ed efficienza

Miglioramento dei processi

Abbiamo migliorato il nostro framework per la normativa interna di Gruppo ed i processi in termini di produttività e fruibilità, inoltre, tramite una maggiore semplificazione operativa, abbiamo aumentato il focus sul business

Soluzioni ad alto valore aggiunto

Completamento del programma Start Lab Financial Technology Accelerator

Focus sulla ricerca di nuove idee, nuovi talenti e soluzioni ad alto valore per prodotti e servizi core

EFFETTI SUL TERRITORIO

- Continuità e sicurezza delle attività
- Rapporti informali e lineari
- Prodotti e servizi personalizzati

PRIORITÀ 2016

> Trasformazione digitale, facendo leva sullo sviluppo di piattaforme globali per il multichannel banking e sulla tecnologia data analytics

> Supporto organizzativo per la digitalizzazione, la semplificazione e l'ottimizzazione dei processi

> Sviluppo di soluzioni high-tech con potenzialità di alto rendimento

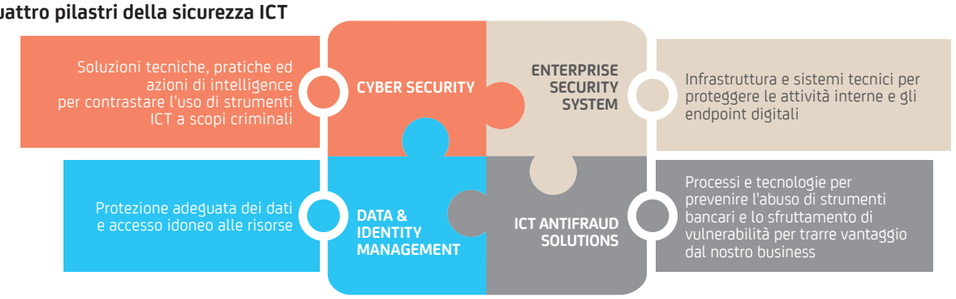
Promuovere la digitalizzazione del Gruppo

UniCredit persegue una strategia coerente di allocazione del capitale nell'ambito degli investimenti ICT, mantenendo un equilibrio tra la necessità di accelerare la trasformazione digitale del Gruppo e l'obbligo di conformarsi a un numero crescente di requisiti legali e normativi.

Nel Piano Strategico di UniCredit la trasformazione digitale è considerata una delle priorità del prossimo triennio[1]. Tra il 2016 e il 2018 UniCredit investirà €2,6 miliardi in infrastrutture ICT, inclusi circa €1,2 miliardi in servizi digitali (44%).

Per conseguire gli obiettivi del Piano pluriennale gli investimenti ICT punteranno sull'ulteriore sviluppo di piattaforme comuni multicanale nei mercati maturi, con il contestuale aggiornamento di sistemi di banking obsoleti per ridurre i costi IT e consentire nuove opportunità di business. La crescita del mercato della clientela corporate e istituzionale sarà supportata dallo sviluppo di piattaforme globali (per i pagamenti e l'e-banking). Tra le maggiori priorità anche per l'Europa Centrale e Orientale (CEE) e la Polonia vi sono la digitalizzazione e le soluzioni multicanale volte a supportare la crescita del business. Nei prossimi tre anni proseguirà inoltre lo sviluppo di asset comuni per le funzioni Finance e Risk.

I quattro pilastri della sicurezza ICT



Considerata l'importanza strategica della digitalizzazione, è fondamentale che UniCredit rafforzi la sua capacità di gestire i rischi ICT e garantire un livello di protezione adeguato. Per questo motivo, nel 2015 è avvenuta la fusione tra le divisioni ICT e Sicurezza, con la nascita della prima unità congiunta di questo tipo del settore finanziario europeo, il Group ICT & Security Office.



"La trasformazione digitale di UniCredit assume per noi rilievo strategico; consistenti sforzi ed investimenti sono stati dedicati al miglioramento dell'esperienza digitale dei nostri clienti, facendo principalmente leva su soluzioni multichannel leading edge e su tecnologie avanzate di data analytics. Data l'importanza strategica della digitalizzazione, stiamo procedendo a rafforzare il sistema di ICT Security per contrastare i reati telematici ed assicurare ai nostri clienti il massimo livello di protezione."

Massimo Milanta - *Head of Group Ict and Security Office*

In UniCredit il concetto di sicurezza ICT è fondato sulla stretta collaborazione tra tutte le società poiché, nel mondo digitale, la sicurezza totale, efficace e immediata dipende dall'impegno e dal coinvolgimento di tutti gli stakeholder, inclusa la partecipazione dei regolatori. Una valutazione tecnologica su vasta scala del grado di sicurezza ICT, svolta da una società esterna, ha avvalorato il nostro approccio strategico alla sicurezza.

I principali risultati conseguiti nel 2015 per consentire la crescita del business sono i seguenti:

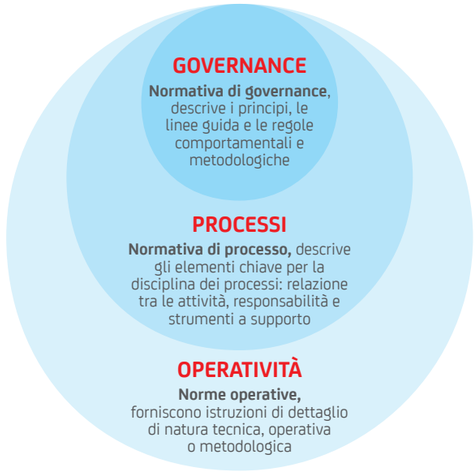
- implementazione di soluzioni globali multicanale per mercati maturi e CEE per migliorare l'esperienza dei clienti sia fisica che digitale e consentire l'efficienza cross channel
- promozione dello sviluppo di nuovi formati di filiale in Italia (più di 400 filiali riprogettate) e in Germania (più di 300 filiali riprogettate), con l'obiettivo di estendere e razionalizzare la nostra presenza multicanale e ampliare l'offerta di prodotti e servizi digitali alla clientela[2]
- sviluppo di un'architettura big data di Gruppo per consentire la realizzazione di nuove e più efficaci soluzioni CRM a servizio del business Corporate nei mercati maturi e nella CEE. In Italia è stato distribuito un nuovo tool di *Merchant Analytics* che consente di analizzare la spesa dei clienti e fare un confronto della performance commerciale rispetto ad altre aziende del settore[2].

Inoltre, le attività di ICT del 2015 sono state condotte con l'intento di adempiere ai requisiti normativi, di consolidare la governance dei dati e rafforzare la sicurezza:

- è stata sviluppata un'architettura globale di data warehouse per le funzioni Finance e Risk
- il programma di *Disaster Recovery* sta procedendo ed è stata ultimata la nuova soluzione per le applicazioni sistemiche in linea con i requisiti normativi[3]
- è stato realizzato il potenziamento delle contromisure per le frodi ai canali diretti, con l'obiettivo di rafforzare l'opposizione alla criminalità informatica e migliorare la resilienza dei sistemi IT.

Consolidare l'efficienza organizzativa

Il modello normativo interno è stato rivisto tenendo anche conto delle esigenze delle principali banche del Gruppo in relazione al tipo di informazione e al processo di distribuzione della normativa stessa. Una gerarchia delle fonti, articolata su tre livelli, distingue chiaramente la normativa di governance, di processo e operativa.



Inoltre, è stato lanciato *Gretel*, un nuovo tool informatico per la distribuzione e il successivo monitoraggio dell'adozione della normativa interna da parte delle società del Gruppo.

L'implementazione della nuova metodologia di UniCredit per la gestione dei processi, iniziata nel 2014 e volta a promuovere un approccio uniforme a livello di Gruppo, è continuata nel 2015 con il pieno coinvolgimento di varie società del Gruppo. Nel 2016 è prevista l'implementazione della nuova metodologia in Germania, Austria e nelle principali società del Gruppo con sede nella CEE.

Inoltre, il Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001[4] è stato rafforzato anche alla luce dei cambiamenti della legislazione italiana sui reati societari, ambientali e sul reato di autoriciclaggio. È stata condotta una completa analisi sulle aree potenzialmente soggette al rischio di reato e sono stati predisposti nuovi protocolli decisionali. Tali protocolli contengono i principi di condotta e i controlli da rispettare nell'esecuzione delle attività al fine di prevenire la commissione di reati.

TEMI MATERIALI
- Banca Innovativa
- Organizzazione Snella e Trasparente
- Ricerca e Innovazione
- Sicurezza
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

È stata implementata una serie di iniziative volte a migliorare e consolidare la relazione con la clientela. Queste iniziative mirano a fornire informazioni più chiare sugli elementi essenziali del rapporto contrattuale nonché a migliorare il livello di automazione dei processi, consentendo di dedicare più tempo alla comprensione dei bisogni del cliente piuttosto che ad attività amministrative.

Innovare in un mondo che cambia

In un contesto in continua evoluzione, l'innovazione è cruciale per le imprese, soprattutto nel settore bancario. Nel corso del 2015 UniCredit ha sviluppato una serie di nuove idee incentrate sulla digitalizzazione e soluzioni altamente tecnologiche (vedere la tabella seguente).
Nel 2016 le nostre iniziative sul tema dell'innovazione saranno focalizzate sullo sviluppo di prototipi high-tech, che potenzialmente potrebbero generare investimenti ad alto rendimento. Alcuni esempi includono il machine learning (algoritmi che usano dati relativi a eventi passati per fare nuove previsioni) e la gestione ad alta velocità di grandi quantità di dati.

INIZIATIVA	DESCRIZIONE	STATUS 2015
Nuovo sito web	**Nuovo concept per sito web.** Attraverso procedure guidate di prodotto e altri tool interattivi, i clienti attuali e potenziali possono facilmente trovare le risposte ai loro quesiti finanziari, trovare i prodotti e i servizi più adatti a loro e richiederli in modo semplice e trasparente. Questo contribuirà a ottimizzare la lead generation e a promuovere in modo prospettico le vendite digitali, dopo l'attuazione di nuovi processi di backend nel 2016. Il sito web offre inoltre servizi non commerciali, incluso un convertitore di valuta e un localizzatore di bancomat e filiali in tutti i Paesi in cui opera UniCredit.	Lanciato nella CEE[A]
FinTech Accelerator	**Supporto dedicato alle start-up.** Sulla scia della diffusione delle tecnologie finanziarie negli ultimi anni e considerata l'importanza di un adeguato posizionamento in quest'area di business, a ottobre 2014, UniCredit ha lanciato il suo programma *Start Lab Financial Technology Accelerator*. Alcune start-up selezionate di questo settore hanno potuto usufruire di un percorso di mentoring da parte dei manager di UniCredit e hanno beneficiato del sostegno degli investitori. In uno spazio di co-working nel cuore di Milano si sono tenuti incontri con esperti interni ed esterni e sono state fatte presentazioni per la sottoscrizione di accordi commerciali con la rete di partner di UniCredit. Quattro società hanno ottenuto risultati eccellenti e hanno collaborato con UniCredit per integrare le loro soluzioni nei nostri sistemi. Il programma si è concluso a ottobre 2015.	Completato
Ananas	**Una nuova soluzione IT** in grado di ridurre i costi del mainframe di UniCredit. Ananas ha già superato tutti i test prestazionali e di convalida. Le architetture e i codici sorgente sviluppati sono stati quindi trasferiti alla successiva fase di industrializzazione.	Industrializzazione
Exceed	Supporto per la creazione di un **mercato interno più efficiente per la negoziazione di valuta**. La capillarità di UniCredit in diversi Paesi offre la possibilità di spostare internamente valute diverse, in base alle necessità dei clienti corporate o di comprarle/venderle a condizioni migliori sul mercato, grazie a nuove tecnologie che consentono la gestione di dati a bassa latenza. In questo modo puntiamo a creare ulteriore valore per i nostri clienti, consentendo loro di accedere a un unico pool di liquidità senza frontiere. L'implementazione avverrà entro la fine del 2016 o inizio del 2017.	Pre Industrializzazione
Pillard	**Una serie di soluzioni per ambienti di lavoro**. Questa iniziativa associa una nuova app per dispositivi mobili per la prenotazione di sale riunioni, un nuovo screen desk da cui più persone possono lavorare allo stesso foglio di lavoro e una postazione telefonica da cui si possono fare con la massima riservatezza sia chiamate sia video-chiamate. È stata inoltre sviluppata una sala riunioni che prevede una serie di tecnologie di screen sharing.	Pre Industrializzazione

A. Il sito è stato lanciato nel 2015 in Bosnia ed Erzegovina, Romania, Russia, Serbia e Ungheria. Nel 2016 sarà lanciato in Repubblica Ceca, Slovacchia e Slovenia.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Trasformazione del Commercial Banking in Europa Occidentale.

3. Come definite dalla Banca d'Italia.

4. Il Decreto Legislativo N. 231/2001, contenente la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", introduce nella normativa italiana responsabilità gravanti sulle società stesse per una serie di reati commessi nell'interesse della società o a suo vantaggio. Il decreto stabilisce che la società non è ritenuta responsabile per il reato se è in grado di dimostrare che aveva effettivamente adottato e implementato in modo efficace "un modello organizzativo, gestionale e di controllo in grado di prevenire reati come quello che è stato effettivamente commesso" prima che fosse compiuto il reato in oggetto.

Capitale

Sociale e Relazionale

Le relazioni con i principali stakeholder – clienti, investitori, regolatori e territori – che influiscono sulla nostra capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e di sostenere lo sviluppo degli individui e della collettività.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE

Relazioni di lungo termine con gli stakeholder

Sviluppo socio-economico e benessere

RISULTATI 2015

Soddisfazione della clientela

↑ Risultati dell'Indice TRI*M ↑ Performance vs. competitor

Un riscontro positivo agli investimenti fatti nei nostri servizi nella maggior parte dei paesi

Stakeholder che ci hanno dato feedback

oltre 700.000

Un dialogo costante con gli stakeholder e integrato su diversi canali

Contributi al territorio

€ 45,3 milioni

Un efficace supporto alla prosperità di lungo termine delle persone e dei territori in cui operiamo

EFFETTI SUL TERRITORIO

- Soddisfazione della clientela
- Trasparenza e collaborazione del settore bancario
- Inclusione finanziaria
- Comportamenti finanziari responsabili
- Competitività delle imprese
- Inclusione sociale

PRIORITÀ 2016

> Potenziamento di strumenti e canali di coinvolgimento della clientela

> Ampliamento dell'offerta a favore dei segmenti di clientela meno serviti

> Ulteriore promozione dei programmi di educazione finanziaria a livello locale

I rapporti di collaborazione instaurati da UniCredit con clienti, investitori, regolatori e territori consentono al Gruppo di creare e distribuire valore. Per sviluppare questo capitale sociale e relazionale investiamo in:

RELAZIONI DI LUNGO TERMINE | **CRESCITA DEI TERRITORI** | **BENESSERE GENERALE DEI PAESI**

Le nostre attività apportano benefici per la società

SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA
- Attività di coinvolgimento dei clienti

TRASPARENZA E COLLABORAZIONE
- Dialogo costante con i principali stakeholder:
  - investitori e azionisti
  - regolatori
  - associazioni dei consumatori

INCLUSIONE FINANZIARIA
- Prodotti e servizi accessibili per ogni fase della vita

COMPORTAMENTI FINANZIARI RESPONSABILI
- Programmi di educazione finanziaria

COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
- Soluzioni su misura per settori di business chiave per la crescita economica dei paesi
- Diffusione di know-how e stimolo al networking
- Accesso a finanziamenti agevolati

INCLUSIONE SOCIALE
- Campagne di raccolta fondi
- Sostegno alle imprese sociali
- Supporto e promozione della cultura

Soddisfazione della clientela (Indice TRI*M)[A]

Indice di Brand e Reputazione

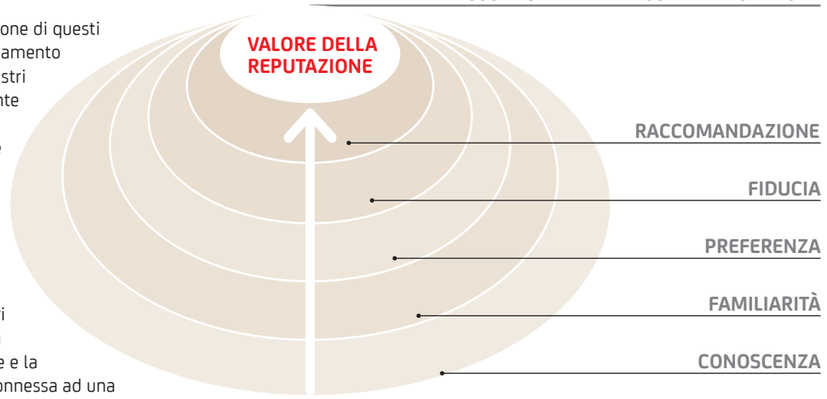
Il valore della nostra reputazione aziendale rispecchia i continui sforzi che compiamo in quest'area. Per meglio comprendere come siamo visti dai nostri stakeholder, monitoriamo costantemente la loro percezione nella maggior parte dei paesi dove siamo presenti. Una reputazione positiva può generare valore in ogni aspetto delle nostre relazioni commerciali. Dallo scorso anno abbiamo pertanto adottato un **nuovo approccio alla valutazione del nostro brand e della nostra reputazione**, misurando la percezione dei clienti e dei non clienti con una scala che va dalla semplice conoscenza alla raccomandazione del brand.

Il secondo anno di rilevazione di questi dati conferma un posizionamento del brand in linea con i nostri concorrenti locali, con punte di eccellenza su segmenti specifici come il corporate business in Germania. Un posizionamento distintivo emerge invece in Europa Centrale e Orientale (CEE) su paesi come Bulgaria e Russia. Complessivamente i nostri elementi distintivi sono la dimensione internazionale e la capacità di innovazione connessa ad una visione prospettica.

L'investimento nello sviluppo dei dipendenti identifica UniCredit come eccelsa nella professionalità offerta e nella correttezza dell'operare.

Sulla base di queste rilevazioni stiamo lavorando su soluzioni sempre più personalizzate per rispondere alle specifiche esigenze dei nostri clienti, e sulla semplificazione e chiarezza nelle transazioni per ridurre qualsivoglia asimmetria informativa.

ELEMENTI COSTITUTIVI DELLA NOSTRA REPUTAZIONE



*A. Maggiori informazioni sul trend e sulla performance della soddisfazione della clientela (Indice TRI*M) sono disponibili nel Supplemento.*

Investire in relazioni di lungo termine

TEMI MATERIALI
- Chiaro Approccio ai Mercati
- Semplicità e Trasparenza
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti

Per garantire ai clienti un'esperienza eccellente e coltivare relazioni di lungo termine è essenziale cogliere l'evoluzione costante delle loro esigenze e abitudini. Questo ci consente altresì di interpretare e anticipare le risposte per diversi tipi di clienti. Un'interazione aperta con i principali stakeholder ci aiuta a costruire un ambiente bancario solido basato sulla trasparenza e sulla reciproca comprensione.

Adoperarsi per la soddisfazione della clientela

L'approccio di UniCredit si basa sulla convinzione che il dialogo e la reattività siano fondamentali per gestire al meglio la qualità del servizio e la soddisfazione della clientela. Ecco perché ci impegniamo a un dialogo costante, integrando diversi canali e considerando ogni contatto un aspetto relazionale meritevole di attenzione.

STRUMENTI E CANALI DI COINVOLGIMENTO	RISULTATI
Indagini sulla soddisfazione della clientela, *Instant Feedback*, *Mystery Shopping*	Risposta alle esigenze specifiche dei clienti
Gestione dei reclami 24/7 nelle filiali, per telefono, e-mail e online	Risoluzioni di criticità nell'erogazione dei servizi
Focus group, community online	Comprensione delle abitudini dei clienti e loro coinvolgimento nello sviluppo di prodotti
Presenza sul web e sui social media	Opportunità di maggior interazione e di tracciare l'evoluzione dei comportamenti

Il dialogo e le interazioni con i nostri clienti avvengono tramite numerosi canali grazie ai quali ottenere feedback, capire le esigenze degli interlocutori e fornire **risposte personalizzate**.
In molti casi le filiali rimangono il luogo fulcro dei servizi per i clienti, dove le loro aspettative devono essere soddisfatte. Proprio per questo continuiamo a investire nella qualità delle filiali e dei servizi di consulenza. In Austria, per le filiali al di sotto di un determinato livello di soddisfazione della clientela nel 2015 sono stati organizzati dei percorsi di formazione centrati sull'orientamento al cliente a cui hanno partecipato 400 colleghi. In seguito a tali iniziative, l'indice di soddisfazione della clientela è aumentato di 1 punto.
In Polonia, per rispondere all'esigenza di accedere a un finanziamento rapido e semplice, è stato introdotto *One Click*, che consente di ottenere prestiti online aumentando la gamma di servizi disponibili su internet e mobile banking. Nel 2015, i prestiti erogati con questa modalità sono stati più di 3.100.

Grazie ai sistemi di **gestione dei reclami**, siamo in grado di individuare le fonti di insoddisfazione dei clienti e intervenire rapidamente per migliorare il servizio. In Bosnia ed Erzegovina, la percentuale più alta di reclami è riconducibile a problemi tecnici sugli ordini permanenti di addebito. I reparti interessati hanno collaborato per analizzare insieme il meccanismo di questi ordini e individuare la soluzione migliore. Nel 2015 l'indice di soddisfazione della clientela locale è salito di 6 punti[1].

L'interazione con i clienti ci offre anche l'opportunità di coinvolgerli nello **sviluppo e nell'ottimizzazione dei prodotti**, utilizzandone spunti e idee nella creazione di prodotti e iniziative. In Germania e in Austria, *Kundenforum* è una community online che consente ai clienti di interagire con noi in merito ai prodotti che stanno per essere lanciati e di inviarci idee e suggerimenti.
In Germania, una delle iniziative volte a raccogliere spunti ha riguardato *Business Easy*, il nostro modello di business in remoto. Abbiamo chiesto a un gruppo di imprenditori selezionati di valutare quanto ritenessero rilevanti determinati servizi online e di spiegarci come li utilizzavano. In seguito a tale dialogo e alla successiva ottimizzazione dei servizi, l'85% di questi clienti è ora pienamente soddisfatto. In Austria, circa 2.600 clienti sono stati coinvolti per fornire un feedback su alcuni prodotti e iniziative, informazioni sulle proprie abitudini di acquisto online e un giudizio sulla nuova *BankCard Mobile*.

FOCUS

Appathon 2015 by UniCredit

Appathon 2015

Dopo il successo della prima edizione 2014, quest'anno UniCredit ha reso *Appathon*[2] un evento internazionale. Durante questa hackathon, 58 team di giovani sviluppatori, designer e specialisti marketing si sono messi alla prova inventando, progettando e sviluppando prototipi di app per servizi finanziari. *Appathon 2015* si è svolto per 24 ore in diretta streaming in contemporanea nelle sedi di Milano, Monaco e Vienna. In ciascun paese, ai team migliori sono stati conferiti anche premi in denaro. L'evento ha coinvolto oltre 200 partecipanti assistiti da mentor UniCredit e si è rivelato un'ottima occasione per promuovere lo sviluppo collaborativo di prodotti, stimolare nuove idee e prototipi in grado di rendere i nostri servizi più coinvolgenti ed efficienti, aiutandoci ad andare oltre l'approccio convenzionale.
Il primo *Appathon* UniCredit ha prodotto numerose innovazioni utili, tra cui *Prelievo Smart*, una nuova funzione dell'app di mobile banking del Gruppo. Rilasciata nel 2015, consente ai clienti di prelevare contante presso gli sportelli ATM utilizzando uno smartphone o un codice QR anziché il bancomat.

*1. Maggiori informazioni sui risultati della soddisfazione della clientela (Indice TRI*M) di UniCredit Bank AD Banja Luka, Bosnia ed Erzegovina, sono disponibili nel Supplemento.*

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

Coinvolgiamo i clienti anche grazie ai **social media**. Nel 2015 UniCredit si è confermata fra le banche più attive sui canali social in Italia e in Europa, con profili attivi su 14 canali.

Migliorare la trasparenza e la collaborazione nel settore bancario

La nostra ampia base di stakeholder comprende investitori, investitori socialmente responsabili (SRI) e agenzie di rating, regolatori e associazioni di consumatori locali, con una collaborazione costruttiva che sottolinea il nostro impegno alla trasparenza.

Il nostro Gruppo promuove una **comunicazione** costante ed efficace **con gli investitori**. I numerosi incontri che si tengono nel corso dell'anno mirano a presentare non solo la performance finanziaria del Gruppo, ma anche la nostra strategia di sostenibilità, insieme alle policy, alle procedure e ai meccanismi di governance.

724 incontri[A]

62 giornate di roadshow

Nel 2015, il Gruppo ha mantenuto un **costante dialogo con SRI e agenzie di rating di sostenibilità**. Questa interazione ci ha fornito un importante supporto nel benchmarking dei nostri progressi lungo un percorso sostenibile. La nostra performance di sostenibilità è rispecchiata dai rating esterni e dalle posizioni raggiunte nei maggiori indici nel corso del 2015.

FTSE4Good

L'indice **FTSE4Good Index Series** è concepito per misurare le perfomance di società che presentano forti pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG): nel 2015, abbiamo ricevuto un rating di 97 posizionandoci nel percentile più alto.

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Nella **valutazione del DJSI** per il 2015, UniCredit ha ottenuto 79 punti, contro gli 84 del 2014. La flessione va ricondotta a due articoli pubblicati dal Wall Street Journal circa due controverse legali preesistenti in merito alle quali le autorità devono ancora pronunciarsi. I dati relativi alle controversie sono stati resi pubblici da UniCredit sin dal 2009 e dal 2011[3], rispettivamente. Senza questo fattore negativo, che come Gruppo non condividiamo, il nostro punteggio si sarebbe attestato a 85 confermando, come attesta il feedback di RobecoSAM, il costante progresso in termini di performance di sostenibilità e gli ottimi risultati conseguiti nelle aree critiche della cultura del rischio e dei rischi emergenti.
La nostra rendicontazione sui rischi di lungo termine si è dimostrata tra le più solide del settore finanziario.

Member 2015/2016 STOXX ESG LEADERS INDICES

Gli indici **STOXX Global ESG Leaders** monitorano le performance delle aziende leader a livello mondiale rispetto alla sostenibilità d'azienda. Nel 2015 UniCredit è stata inclusa per la prima volta nei seguenti indici:
- STOXX Global ESG Leaders
- STOXX Global ESG Social Leaders
- STOXX Global ESG Environmental Leaders.

In UniCredit siamo consapevoli di operare in un sistema in costante evoluzione in cui le modifiche legislative sui temi regolatori possono mettere a rischio la stabilità dei mercati in cui operiamo. Tali modifiche possono inoltre avere involontarie ripercussioni negative sul settore bancario, limitando così la crescita economica invece di stimolarla. Proprio per questo, nell'interesse dei nostri clienti e di tutta l'economia, ci impegniamo in attività di **advocacy**. Il dialogo costruttivo si propone di rendere regolatori e politici consapevoli del potenziale impatto negativo prodotto dalle norme sui nostri indicatori di performance, sulle strategie aziendali e quindi sulla nostra capacità di erogare finanziamenti, con ripercussioni su tutta l'economia, e di suggerire misure alternative.
I cambiamenti regolamentari sono costantemente monitorati e mappati, anche con l'ausilio di un framework di analisi interno, al fine di indirizzare le scelte strategiche del Top Management e prioritizzare le misure di mitigazione degli impatti derivanti da tali cambiamenti.

Riteniamo che la consapevolezza e la fiducia dei consumatori siano essenziali per ridare slancio all'economia e favorire la crescita dei territori. Per accrescerne la tutela, la sicurezza e la conoscenza dei diritti manteniamo un dialogo costruttivo e una **cooperazione** attiva con le **associazioni di consumatori**. Nel 2015 la nostra collaborazione in Italia si è incentrata sull'educazione finanziaria e sulla conoscenza da parte dei consumatori dei principali prodotti e servizi bancari, grazie a diverse iniziative quali, ad esempio, 2 campagne educative sui social network:
- una campagna Facebook basata su 4 video realizzati in collaborazione con l'Associazione per la Difesa e l'Orientamento dei Consumatori, Federconsumatori e Unione Nazionale Consumatori in cui si parla di conti correnti, servizi bancari multicanale, carte di pagamento e rimesse di denaro
- una campagna su Twitter dedicata ai decaloghi *Le 10 cose da sapere su* realizzati in collaborazione con le 12 associazioni di consumatori partner nel programma *Noi & UniCredit*, che forniscono suggerimenti sulle principali cose da sapere sui più importanti prodotti e servizi bancari quali mutui e conti correnti.

A. Incontri one-on-one e di gruppo, audio e video conferenze e incontri con agenzie di rating (44), investitori istituzionali (639) e analisti sell side (41), inclusi gli incontri di Fineco.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nelle Relazioni e Bilanci Consolidati 2009 - 2011.

Investire nella crescita dei territori

TEMI MATERIALI
- Educazione Finanziaria
- Finanza Responsabile
- Semplicità e Trasparenza
- Stabilità Finanziaria
- Vicinanza ai Territori

Facciamo del nostro meglio per favorire la crescita dei territori promuovendo l'inclusione finanziaria, migliorando le scelte finanziarie delle persone e sostenendo la competitività delle imprese.
Il nostro approccio distintivo fa leva sul nostro patrimonio di conoscenze specializzate, di esperienze e competenze.

Favorire l'inclusione finanziaria

In tutti i paesi dove siamo presenti, puntiamo a promuovere l'inclusione finanziaria mettendo a disposizione dei singoli clienti soluzioni concrete per ogni fase della loro vita.

GIOVANI — IMMIGRATI — BASSO REDDITO — DISABILI — ANZIANI

In Polonia, nel 2015, circa 68.000 **giovani** nostri clienti hanno beneficiato di *Eurokonto Kieszonkowe* o *Eurokonto Intro*, un pratico conto bancario che non comporta costi di apertura e di mantenimento e offre un'assistenza online e tramite infoline 24 ore su 24.
In Croazia, i pacchetti per studenti hanno consentito a circa 9.500 giovani di accedere ad una gamma completa di servizi bancari tramite un solo prodotto. Grazie a questo pratico pacchetto, gli studenti possono utilizzare i canali diretti per trasferire fondi, richiedere uno scoperto di conto fino a circa €1.300 e accedere a vantaggi aggiuntivi come il soccorso stradale e l'assicurazione sui viaggi.

Durante la crisi del 2015 in cui migliaia di rifugiati e **migranti** sono affluiti in Austria, abbiamo arricchito la nostra gamma di prodotti, offrendo conti e carte gratuiti con funzioni di base studiate per aiutare queste persone a superare le difficoltà associate alla richiesta di asilo. Da settembre a dicembre sono stati circa 325 i migranti che hanno richiesto il servizio.

In Austria abbiamo inoltre continuato ad offrire a **persone con situazioni finanziarie precarie** il nostro *New PerfectFit-Konto light*, un conto caratterizzato da spese ridotte: oltre 1.000 nuovi clienti hanno beneficiato di questo servizio.
In Polonia nel 2015 sono stati aperti oltre 103.000 conti correnti *Eurokonto Mobilne*, che offrono a clienti attivi ma con redditi minimi basse spese di gestione ed una commissione per carta ulteriormente riducibile, se vi sono entrate sul conto e un certo numero di transazioni ogni mese.

La trasformazione della nostra rete di filiali avviata in Italia lo scorso anno renderà la nostra **banca pienamente accessibile** a tutti i clienti. Ad oggi, oltre 2.000 sportelli bancomat, ubicati anche in centri commerciali molto frequentati, sono stati resi accessibili a persone ipovedenti e non vedenti grazie a speciali funzioni.



"Stiamo portando avanti un processo di ammodernamento della rete per offrire un servizio sempre più ampio e di qualità a tutti i nostri clienti, cercando di offrire servizi che favoriscano l'inclusione sociale."

Remo Taricani - *Responsabile Individuals & Small Business Sales & Marketing, Italia*

In Polonia i nostri clienti **anziani** (sopra i 75 anni) possono beneficiare del *Konto Pomocne*. Questo conto corrente, studiato appositamente per i pensionati, ha zero spese per i primi due anni e offre anche un'assicurazione di assistenza completa. Nel 2015 abbiamo aperto circa 2.000 nuovi conti per un totale di circa 8.500 clienti a fine anno.
In Croazia attraverso il servizio assicurativo *Allianz Annuity* abbiamo offerto ai clienti anziani che hanno pagato come premio un importo forfetario, un reddito mensile aggiuntivo che garantisce una protezione finanziaria alle rispettive famiglie. Nel 2015, quasi 13.700 clienti hanno scelto un pacchetto senior per assicurarsi un tenore di vita adeguato dopo il pensionamento.

Promuovere comportamenti finanziari responsabili

È ampiamente riconosciuto che una maggiore alfabetizzazione finanziaria dei cittadini stimola il progresso della comunità attraverso una maggior partecipazione economica. È per questo che, dal 2009, in UniCredit abbiamo avviato programmi di educazione finanziaria su misura per gruppi demografici diversi, allo scopo di rispondere a bisogni informativi concreti e garantire che le informazioni sui prodotti vengano fornite in modo chiaro.

Come negli anni precedenti, in Italia si è svolto il nostro programma *In-Formati*. Nel 2015 ha coinvolto oltre 32.700 partecipanti in circa 900 sessioni di formazione, tenute da circa 460 colleghi volontari. L'UniCredit Financial Literacy Index[4] del 2015 ha registrato un aumento medio del 16%.

Nel 2015 in Italia è stato avviato un nuovo percorso di educazione finanziaria dedicato ai giovani. Con quasi 850 ore di formazione distribuite in 49 corsi tenuti da 19 dipendenti volontari, il programma *Training the future* ha offerto a 425 partecipanti l'opportunità di rafforzare le loro conoscenze generali in tema di gestione finanziaria, crescita e pianificazione del patrimonio.

In Germania il nostro portale educativo *EURO.DE* ha registrato oltre 25.000 visitatori unici nel corso del 2015. In aggiunta abbiamo organizzato 22 workshop, frequentati da circa 400 partecipanti.

In Austria, grazie alla collaborazione annuale con il Museo Nazionale Austriaco di Affari Sociali ed Economici, circa 8.500 giovani studenti

4. L'indice misura il livello di conoscenza dei partecipanti prima e dopo i corsi.

hanno preso parte a 479 workshop che si sono svolti nelle loro scuole durante il 2015. I workshop sono stati incentrati sulla gestione responsabile del denaro.

La *Finance Academy*, in Polonia, ha continuato a proporre a studenti e giovani lezioni finanziarie sul tema dello sviluppo delle attività bancarie, dell'innovazione e dell'utilizzo sicuro di internet. Circa 46.500 partecipanti hanno frequentato quasi 1.500 sessioni di formazione.

Oltre 88.000 partecipanti ai nostri programmi di educazione finanziaria del 2015. Un totale di circa 267.000 partecipanti e più di 610.000 ore di formazione dall'inizio dei programmi[5]

Sostenere la competitività delle imprese

Nei rapporti con le imprese ci impegniamo a sostenerle con le nostre iniziative e soluzioni, promuovendo lo sviluppo nei paesi in cui operiamo grazie alla crescita economica e all'occupazione. Poiché le piccole e medie imprese (PMI) sono la struttura portante dell'economia europea, il nostro impegno è rivolto principalmente a loro.

Nei paesi in cui siamo presenti miriamo a proporre **soluzioni su misura** per i **settori di attività** che contribuiscono maggiormente allo sviluppo socioeconomico, alla competitività nazionale e alla crescita sostenibile. Una panoramica del nostro supporto a settori specifici è consultabile nella pagina accanto.

Per favorire l'innovazione e la competitività delle imprese nei nostri mercati organizziamo inoltre una serie di iniziative per **accrescere il know-how** e **stimolare il networking**, nella convinzione che dalla diffusione di conoscenze e di best practice derivino nuove opportunità di sviluppo e di occupazione.

In Italia prosegue il programma *Go international! The UniCredit Learning Experience* dedicato a imprenditori ed export manager. Il programma prevede una serie di corsi, inclusi il master *Digital and Export Business School*, video seminari, workshop e programmi di formazione personalizzati. Nel 2015 sono state organizzate 78 sessioni di formazione per oltre 3.200 aziende di vari settori, di cui l'80% erano PMI. Inoltre sono state erogate circa 20.000 ore di formazione, 8.000 delle quali incentrate sulla digitalizzazione e l'e-commerce.

Per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, abbiamo organizzato anche 14 business meeting tra PMI italiane e potenziali acquirenti internazionali. I partecipanti sono stati selezionati dal settore eno-gastronomico, in concomitanza con l'Expo 2015 di Milano incentrato sul tema dell'alimentazione. Sono stati coinvolti oltre 800 acquirenti e imprese provenienti da 43 paesi.

In Austria, il nostro *SME Info Day* ha accolto oltre 200 imprese partecipanti. Tenutosi a Vienna, questo evento di consulenza è stato realizzato in collaborazione con la camera di commercio e agenzie di garanzia del credito. I partecipanti hanno ottenuto informazioni su come avere accesso a prestiti agevolati, su come gestire la liquidità e su come strutturare un piano aziendale solido e sostenibile.

In Slovenia, i nostri *Financial Days* sono riconosciuti come best practice sul mercato. Durante questi eventi si ricevono informazioni aggiornate su tendenze e opportunità in settori e industrie chiave per il business. Le due giornate dell'edizione 2015 sono state incentrate sull'innovazione e la capacità di adattarsi al cambiamento. Vi hanno preso parte oltre 100 fra direttori, amministratori delegati e responsabili finanziari.

Vantiamo competenze consolidate nella **gestione di programmi di supporto statali e dell'Unione Europea[6]** e collaboriamo attivamente con le principali istituzioni nazionali, internazionali ed europee per consentire l'accesso a fondi pubblici in tutti i paesi in cui operiamo, in modo da favorire la crescita e lo sviluppo delle PMI.

In Italia siamo leader nell'utilizzo del Fondo di Garanzia per le PMI del Ministero per lo Sviluppo Economico con oltre €1,3 miliardi di finanziamenti a medio-lungo termine erogati con la garanzia del Fondo, di cui circa €15 milioni a start up innovative. Inoltre, sosteniamo le imprese anche con strumenti innovativi come i minibond, garantiti dal Fondo di Garanzia.

Con oltre €1,3 miliardi, in Italia siamo leader nell'utilizzo del Fondo di Garanzia PMI

In Austria collaboriamo con l'agenzia di promozione federale Austria Wirtschaftsservice per la concessione di garanzie finanziate dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, riservate a investimenti sostenibili da parte delle PMI basati su criteri di innovazione e impatto sull'occupazione. Per il periodo compreso tra il 2014 e il 2020 prevediamo di destinare alle PMI austriache più di €20 milioni tramite questo programma.

Alla fine del 2015 oltre 60 imprese, in prevalenza PMI, con sede in Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria hanno beneficiato della maggior facilità di accesso ai finanziamenti attraverso il Risk Sharing Instrument[7]. In questi paesi le banche di UniCredit hanno erogato prestiti per oltre €33 milioni complessivi a PMI innovative, aziende piccole e medie e a nuovi progetti di ricerca e sviluppo.

In Italia, Bulgaria, Romania e Slovacchia il Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises (JEREMIE) si è rivelato uno strumento molto efficace con tassi di assorbimento elevati. Grazie a JEREMIE le PMI hanno potuto accedere a finanziamenti con requisiti di garanzia inferiori, tassi di interesse ridotti e una garanzia senza commissioni. In questi paesi UniCredit ha potuto concedere oltre €430 milioni di finanziamenti per le PMI tramite JEREMIE a fine 2015.

5. Valori basati su dati dal 2011 per Italia e Austria, dal 2012 per Germania e dal 2014 per Polonia.
6. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Investimenti nei Business in crescita (CEE).
7. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

In Bulgaria e Croazia continuiamo ad erogare finanziamenti a supporto di disoccupati e microimprese grazie allo European Progress Microfinance Facility (EPMF). Fino alla fine del 2015 questi piccoli finanziamenti - in genere non superano i €25.000 - sono stati concessi a circa 400 fra microimprese, soggetti con difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro e in condizioni disagiate; oltre €4,2 milioni i finanziamenti approvati nel 2015.

TEMI MATERIALI
- Educazione Finanziaria
- Occupazione
- Semplicità e Trasparenza
- Supporto alle Imprese
- Vicinanza ai Clienti
- Vicinanza ai Territori

Una panoramica del nostro supporto a settori specifici

SETTORE (Paese)[A]	ESEMPIO DI SOLUZIONE SU MISURA	
STARTUP in IT, DE, AT, PL, BA, BG, HR, HU, RO	Programma di accelerazione *UniCredit Start Lab* per start up innovative (Italia)	Programma di mentoring per startup di imprenditrici (Germania)
	• offerto per sostenere attivamente l'innovazione e lo sviluppo, aumentare la propensione alla brevettazione e la capacità di trattenere i talenti[8] • oltre **900 candidature** nell'edizione 2015; **66%** degli imprenditori di età **inferiore a 40 anni** • **45 start up ammesse** al programma • oltre **€10 milioni** di venture capital esterno raccolto per i progetti più promettenti	• offerto dalle imprenditrici dello *HVB Women's Council* e da esperti di start up della banca per incoraggiare l'imprenditorialità femminile • terza edizione nel 2015 con supporto di sei mesi alle idee imprenditoriali più innovative, scelte tra più di **170 candidature** • per la prima volta scelto un progetto di imprenditoria sociale • una partecipante al German Accelerator Program (assiste le start up tecnologiche tedesche che vogliono entrare nel mercato USA)
TURISMO in IT, BA, HR	*UniCredit 4 Tourism* (Italia)	
	• offerto per favorire lo sviluppo e la competitività di PMI del settore, in particolare hotel • il **turismo** contribuisce in modo determinante allo sviluppo del paese, è strettamente legato ad altri settori chiave quali moda, gastronomia, arte e cultura e rappresenta oltre il **10% dell'economia nazionale** • lanciato nel 2015 con sostegno offerto in quattro modi: - **prodotti digitali innovativi** alle PMI per l'autopromozione e la gestione della presenza sul web e sui social media - **€2 miliardi di finanziamenti stanziati fino al 2018,** di cui il **75% riservato alle PMI** - **soluzioni assicurative specifiche** per un business stagionale - workshop e **formazione** per migliorare le **competenze** finanziarie, **digitali e di marketing** delle PMI • eventi di formazione organizzati in cinque città italiane, con 250 partecipanti • circa **€480 milioni** di **nuovi finanziamenti** erogati nel 2015	
IMMOBILIARE in IT, AT	Finanza agevolata (Austria)	
	• finanziamenti per edilizia agevolata, offerti principalmente in collaborazione con associazioni non profit di settore • l'edilizia agevolata è importante per l'economia del paese, non solo migliora l'accessibilità economica degli alloggi ma garantisce anche standard costruttivi ambientali alti • circa **€250 milioni** di **nuovi finanziamenti** nel 2015	
AGRICOLTURA in IT, DE, PL, BA, BG, HR, CZ, RO, SK	Anticipi di pagamento di fondi agevolati (Romania)	
	• anticipi di pagamento di fondi agevolati concessi dall'APIA, l'agenzia nazionale di settore • le nostre linee di credito coprono il ritardo tra il momento in cui i sussidi vengono approvati e l'effettiva erogazione, migliorando il flusso di cassa del beneficiario in un settore in cui le variazioni stagionali influenzano i flussi di entrate • **25 prestiti** fino a circa **€12,5 milioni** approvati nel 2015	
INFRASTRUTTURE in IT, PL, RS	Finanziamento di infrastrutture comunali (Serbia)	
	• finanziamenti volti a sostenere lo sviluppo dei comuni nel paese • il programma è iniziato nel 2015, una città serba ha già ottenuto un finanziamento • **€10 milioni** stanziati dal Municipal Infrastructure Development Fund	
NON PROFIT in IT, PL, RO, SI	*Universo Non Profit* (Italia)	
	• modello di servizio dedicato per le organizzazioni non profit con oltre **35.000 clienti** (circa 4.100 nel 2015) • oltre **€106,5 milioni** di nuovi finanziamenti accordati anche grazie a un processo di rating dedicato	

A. I codici paese fanno riferimento alla codifica dell'International Organization for Standardization (ISO).
8. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Le Priorità nei nostri Paesi.

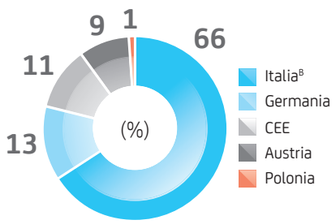
Investire nel benessere dei paesi

Pensiamo sia importante collaborare con i territori in cui operiamo con modalità che vadano oltre le nostre attività bancarie tradizionali. Forti di questa convinzione, promuoviamo iniziative filantropiche a favore di una maggiore integrazione sociale, essenziale per la prosperità di tutti i paesi.

Contributi del Gruppo al territorio

Per paese, 2015[A]

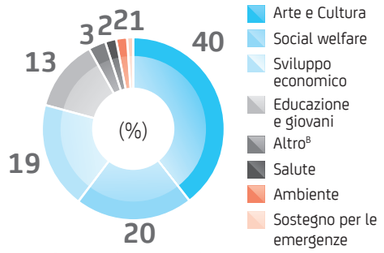
100% = €33,7 milioni



A. I dati si riferiscono esclusivamente ai contributi in denaro.
B. Include anche UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Foscolo Foundation.

Per tema, 2015[A]

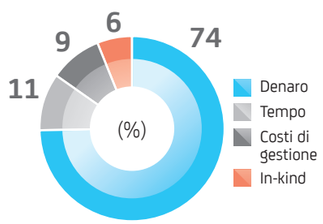
100% = €45,3 milioni



A. Include finanziamenti e, per il solo perimetro Italia, Germania e Austria, le risorse in natura (in kind) e i costi di gestione. I costi di gestione sono allocati proporzionalmente, sulla base dei contributi per tema.
B. Si riferisce specificamente alle iniziative di atletica locali e amatoriali e non include le principali manifestazioni professionistiche.

Per tipologia, 2015[A]

100% = €45,3 milioni



A. Include contributi in denaro e, per il solo perimetro Italia, Germania e Austria, le risorse in natura (in kind) e i costi di gestione.

Nel 2015 abbiamo confermato il nostro impegno a fornire supporti concreti alle comunità, contribuendo per circa €45,3 milioni[9], misurati secondo il modello di rendicontazione London Benchmarking Group (LBG)[10]. Nonostante lo scenario di incertezza economica continuiamo ad assicurare un livello di supporto in linea con quanto già garantito nel 2013. Nel 2014 abbiamo fornito un supporto addizionale a favore della ristrutturazione dell'Arena di Verona[11], simbolo del patrimonio culturale italiano. Al tempo stesso, facendo leva sulla nostra solida presenza locale e sulla nostra reputazione, abbiamo reperito risorse erogate da terzi per quasi €3 milioni. Nel 2015 la maggior parte del nostro sostegno è stato offerto sotto forma di contributi per l'arte, la cultura e il social welfare.

Promuovere l'inclusione sociale

Sulla scia delle attività intraprese negli anni precedenti, abbiamo continuato a lavorare per migliorare il benessere sociale dei territori in cui operiamo. Nel 2015, abbiamo:

- promosso attività di raccolta fondi coinvolgendo colleghi e clienti, in particolare per rispondere tempestivamente a emergenze e disastri
- sostenuto imprese sociali
- promosso la cultura in ogni sua forma.

Promozione di attività di raccolta fondi

Coinvolgimento dei colleghi

13ª EDIZIONE DEL GIFT MATCHING PROGRAM PROMOSSO DA UNICREDIT FOUNDATION[A]

Oltre **10.000** colleghi coinvolti | **500** organizzazioni non profit supportate | Oltre €**3,3** milioni donati

Promozione tra i clienti

MODELLO DI SERVIZIO UNIVERSO NON PROFIT

A Dicembre 2015, attraverso **1.597** *Conto Donazioni* raccolti circa €**11,5** milioni

Ad oggi, **1.247** associazioni presenti sulla piattaforma web gratuita *ilMioDono.it*

Nel 2015 oltre €**132.000** raccolti per **526** di esse

UNICREDITCARD E

Circa €**1,7 milioni** raccolti tramite le circa **236.000** carte in circolazione

Risposta tempestiva alle emergenze

TERREMOTO DEL 2015 IN NEPAL

Oltre €**230.000** donati da clienti e colleghi in supporto alle aree colpite, tramite le attività della *UniCredit Foundation* e tramite la collaborazione in Austria con Caritas

A. Maggiori informazioni sono disponibili nel sito www.unicreditfoundation.org.

9. Rendicontazione 2015 basata su dati gestionali. Il totale comprende le risorse monetarie del Gruppo e – per Italia, Germania e Austria – include anche il controvalore monetario del tempo dedicato dai colleghi e degli altri beni e prodotti (in-kind) donati da UniCredit, in aggiunta ai costi di gestione delle iniziative per il territorio. Oltre ai contributi valorizzati con LBG, il totale comprende inoltre circa €937.000 per iniziative di business con focus sullo sviluppo economico del territorio, oltre ad alcune manifestazioni locali di sport professionistici.

10. Ad oggi circa l'85% dei contributi di UniCredit rientra nel perimetro di LBG. La copertura è riferita ai soli contributi monetari.

11. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2014.

UniCredit Foundation **sostiene** lo sviluppo dell'**impresa sociale** nei paesi in cui siamo presenti, soprattutto in CEE, attraverso grant, formazione, servizi di consulenza, mentoring e networking.

ATTIVITÀ 2015

- **18 bandi promossi**
- **>50 colleghi coinvolti da 6 paesi**
- **2.270 ore stimate dedicate ad attività di formazione e mentoring**

RISULTATI

- **180 organizzazioni incubate**
- **297 posti di lavoro creati**
- **~4.000 ore di formazione erogate**
- **140 grant concessi prevalentemente nei settori welfare e agroalimentare**
- **oltre €2,3 milioni di investimento complessivo**

Riteniamo che la **cultura in ogni sua forma** possa agevolare lo scambio di prospettive e la creazione di relazioni per una società più inclusiva. Per questo incoraggiamo persone di talento a esprimere il proprio potenziale e sosteniamo iniziative nel campo dell'arte e della musica.

A sostegno dello studio e della ricerca in campo economico e finanziario, ogni anno *UniCredit & Universities Foscolo Foundation*[12] offre borse di studio, di ricerca e altri premi a studenti e ricercatori brillanti. Dal 2009 UniCredit ha sostenuto i programmi della fondazione con un totale di oltre €10,1 milioni, a favore di circa 440 beneficiari.

Grazie all'*UniCredit International Internship Program* del 2015, 54 studenti universitari hanno potuto frequentare uno stage di tre mesi all'estero presso sedi UniCredit.

TEMI MATERIALI
- Occupazione
- Vicinanza ai Territori

In linea con il nostro desiderio di rendere le iniziative culturali accessibili ad un ampio pubblico, abbiamo proseguito la collaborazione con l'Orchestra Filarmonica della Scala, anche per i progetti speciali[13]. Inoltre, nel luglio 2015 si è tenuto a Sarajevo un Concerto per la Pace, per celebrare il 20esimo anniversario della fine del conflitto nel paese. L'evento è stato organizzato in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia in Bosnia ed Erzegovina.

A luglio 2015 abbiamo inaugurato l'*UniCredit Pavilion*, proprio accanto alla sede della Direzione Centrale del Gruppo a Milano. Questo innovativo centro polifunzionale è stato progettato per rispondere alle esigenze della banca ma anche per offrire alla città uno spazio dedicato al dialogo e alla condivisione di linguaggi diversi che abbraccia ambiti che spaziano dall'economia alla cultura.
L'*UniCredit Pavilion* è frutto di tecnologie innovative che ne ottimizzano la sostenibilità ambientale, ed è stato progettato per ottenere la certificazione LEED Gold®[14].
Oltre a ospitare eventi del Gruppo e privati, fino a dicembre 2015 il *Pavilion* ha ospitato tra l'altro:

- 2 eventi culturali aperti al pubblico, che hanno accolto quasi 35.000 visitatori
- 8 concerti
- la prima edizione del Festival del Documentario, una rassegna di cinema documentario.

La struttura ospita inoltre un asilo nido, frequentato da circa 60 bambini di età compresa tra 0 e 3 anni, figli dei dipendenti di UniCredit, ma aperto anche a bambini del territorio.

In Germania promuoviamo la cultura in modo innovativo grazie alla *HVB Art App*. Questa app, che nel 2015 è stata scaricata circa 900 volte, raggiunge un vasto pubblico diffondendo immagini di oltre 400 opere realizzate da circa 300 artisti, tratte da 100 luoghi d'arte diversi.



UniCredit Pavilion, Milano.

12. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito della Fondazione (www.unicreditanduniversities.eu).

13. Sound, Music! per l'educazione musicale dei più giovani; Prove Aperte a favore di organizzazioni non profit; Concerto per Milano in piazza Duomo; ciclo Discovery Filarmonica; Borse di Studio per giovani talenti.

14. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito del Pavilion (www.unicreditpavilion.it).

Capitale

Naturale

I beni naturali della Terra ed i relativi servizi ecosistemici che rendono possibile la vita sul nostro pianeta. Gli impatti generati dall'attività della banca possono avere conseguenze sul Capitale Naturale.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE

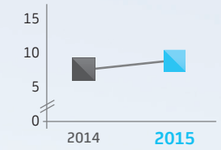
- Conservazione della qualità dell'aria
- Conservazione del suolo, dell'acqua, di flora e fauna

RISULTATI 2015

Portafoglio di finanziamenti per energie rinnovabili

€9,3 miliardi

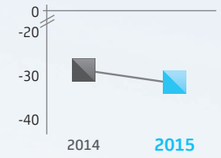
Sosteniamo le energie rinnovabili in quanto fonte di energia a basso impatto ambientale



Emissioni di gas serra

-33%

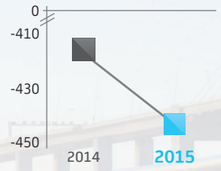
Riduzione delle nostre emissioni rispetto all'anno base



Ottimizzazione degli spazi lavorativi

-445.000 m^2

Riduzione dei metri quadrati al 2015



EFFETTI SUL TERRITORIO

- Promozione di energia rinnovabile ed efficienza energetica
- Sviluppo della cultura di business eco-sostenibile
- Conservazione della qualità dell'aria
- Benessere comune

PRIORITÀ 2016

> Definizione del piano di azione per ulteriori riduzioni di emissioni di gas serra
> Miglioramento dell'analisi dei rischi legati al capitale naturale
> Accelerazione dei processi di digitalizzazione del Gruppo
> Promozione di comportamenti eco-sostenibili sul luogo di lavoro

Rafforzare la governance ambientale

Il 2015 si è concluso con il raggiungimento di due accordi fondamentali: gli Obbiettivi di Sviluppo Sostenibile e l'accordo di Parigi alla Conferenza sui Cambiamenti Climatici delle Nazioni Unite, COP21[1]. Sebbene debbano ancora essere messe in campo azioni concrete per una piena attuazione dei 2 accordi, entrambi influenzeranno l'agenda del settore pubblico e privato nei prossimi anni.
In questo contesto UniCredit conferma il proprio approccio nelle due direzioni di attenuazione dei rischi e valutazione delle opportunità connesse ai cambiamenti climatici e alle altre tendenze ambientali.

UniCredit ha istituito il *Group Environmental and Social Council* (GESC) che sovrintende all'attuazione della strategia e dell'impegno ambientale di UniCredit, per garantire che siano in linea con la *Politica Ambientale*. Grazie al contributo di dirigenti di diverse aree, il GESC ha indirizzato tutte le iniziative del Gruppo di carattere ambientale e sociale, gestendo l'impatto operativo di UniCredit da un lato e i rischi e le opportunità derivanti dalle sue politiche di erogazione del credito dall'altro. Il consiglio, istituito nel 2014 in seguito ad approvazione da parte dell'Executive Management Committee (EMC), si è riunito due volte nel secondo semestre del 2015 per proporre strategie ed obbiettivi ambientali all'EMC di UniCredit.

ormai quasi completato il nostro progetto *Piani città*[2], stiamo **ottimizzando** l'uso che il Gruppo fa degli **spazi lavorativi**.

Avendo raggiunto il nostro obiettivo di abbattimento con cinque anni di anticipo rispetto al previsto, abbiamo fissato nuovi obbiettivi a breve e medio termine. UniCredit si impegna a raggiungere entro il 2020 una riduzione del 60% delle emissioni di scopo 1 e 2 misurate in termini di CO_2eq[3] e una riduzione dell'80% entro il 2030[4]. Questi obbiettivi sono molto più ambiziosi rispetto a quelli dei Nationally Determined Contribution presentati alla COP21 e sono in linea con i più aggressivi scenari di abbattimento connessi ai cambiamenti climatici, ipotizzati nell'ultimo Rapporto di Valutazione del Gruppo Intergovernativo sul Cambiamento Climatico.



"La conservazione delle risorse naturali e degli ecosistemi è un elemento fondante delle attività economiche. Con i nuovi ambiziosi target che ci siamo imposti per ridurre le nostre emissioni di GHG, confermiamo il nostro impegno a contrastare il cambiamento climatico."

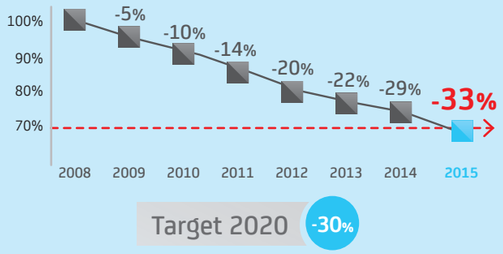
Paolo Fiorentino - *Chief Operating Officer*

Ridurre il nostro impatto ambientale

Abbattere le emissioni

Nel 2015, abbiamo raggiunto con grande anticipo il nostro obiettivo di **abbattimento delle emissioni di gas serra (GHG)** previsto per il 2020. Alla fine dell'anno, le emissioni GHG del Gruppo erano calate a 330.327 tonnellate, cioè il 33% in meno rispetto all'anno base del 2008. L'obiettivo è stato raggiunto riorganizzando radicalmente l'ambiente di lavoro. Avendo

Trend delle emissioni GHG[A]



Le nostre emissioni di Scopo 1 e Scopo 2 (tCO_2eq) rispetto all'anno di riferimento 2008 e all'obiettivo di riduzione del 30% entro il 2020. Nel 2015 abbiamo registrato un valore pro capite di 3,43 tCO_2eq rispetto a 4,45 tCO_2eq nel 2008.

A. Maggiori informazioni sono disponibili nel Supplemento.

Oltre agli obbiettivi di riduzione delle emissioni interne, stiamo pianificando di intensificare il nostro impegno sulle iniziative volte a ridurre le emissioni legate agli spostamenti quotidiani casa lavoro.
I *Piani città* prevedono l'ubicazione dei nostri uffici in prossimità di nodi di trasporto pubblico proprio per ridurre gli spostamenti quotidiani casa lavoro.

Il Gruppo ha anche definito regole più stringenti per le trasferte di lavoro. Il Piano Strategico di UniCredit prevede **la riduzione** del 20% **delle spese di trasferta** entro il 2018, misura che dovrebbe favorire ulteriori riduzioni di CO_2. Per centrare questo obiettivo, UniCredit ha proibito le trasferte non connesse alle visite ai clienti per una settimana al mese. Si stima che l'iniziativa ogni anno possa portare a una riduzione di 44.000 viaggi in Italia, con riduzioni in proporzione anche in Germania, Austria e Polonia. Per evitare trasferte non necessarie, il Gruppo ha sviluppato uno strumento specifico che consente ai team di gestire da remoto le relazioni con i clienti, in alternativa agli incontri di persona. Quando i viaggi di lavoro sono invece inevitabili, puntiamo a ridurne l'impatto negativo.

La nostra flotta di auto, ad esempio, è stata ridotta di numero e migliorata con veicoli a basse emissioni. In Germania abbiamo di recente adottato una nuova policy per i viaggi che impone restrizioni sulle emissioni di gas serra. Questa nuova policy prevede che per i viaggi di lavoro si possano utilizzare solo veicoli a limitate emissioni di CO_2.

1. *Si rimanda al sito www.sustainabledevelopment.un.org/ per ulteriori informazioni sugli Obbiettivi di Sviluppo Sostenibile. Si rimanda alla pagina http://unfccc.int/2860.php per ulteriori informazioni sull'accordo di Parigi.*
2. *Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Valorizzazione delle Piattaforme comuni (Attività trasversali).*
3. *Anidride carbonica Equivalente.*
4. *Maggiori informazioni sono disponibili nel Supplemento.*

TEMI MATERIALI
- Cultura del Rischio
- Finanza Responsabile
- Impatto Ambientale

Ridurre i consumi

Anche **la riduzione del consumo di carta e del consumo energetico** rientra fra le priorità del nostro Gruppo. Ad oggi, oltre 2 milioni di clienti UniCredit sono abilitati su *FirmaMia*, il nostro avanzato sistema di firma grafometrica usato in Italia.

***FirmaMia* 2015**



***FirmaMia* Obiettivo 2016**



FirmaMia è il primo passo verso la completa digitalizzazione dei processi del Gruppo, che nei prossimi tre anni proseguirà in Italia, Germania e Austria nell'ambito del *Progetto Document and Case Management*.

L'intento del *Progetto Document and Case Management* è semplificare e ottimizzare la gestione delle richieste dei clienti nelle attività di banca commerciale nei seguenti modi:
- armonizzando il modello operativo delle filiali nelle nostre reti italiane, tedesche e austriache
- trasferendo le attività amministrative dalle filiali a un back office centralizzato
- migliorando l'efficienza dei processi con tecnologie diffuse in tutto il Gruppo per eliminare il cartaceo
- snellendo i processi e l'automazione.

Una volta portato a termine, questo progetto ridurrà i costi, migliorerà l'efficienza e abbatterà il consumo di carta.

Iniziative per limitare il consumo di carta sono state adottate in diversi altri paesi.

In Russia, abbiamo reso operativo un sistema elettronico di gestione dei flussi di documenti interni ed esterni. Gli estratti conto dei clienti sono stati prodotti in forma elettronica nel 2015, con la disponibilità a fornire la versione cartacea a un costo aggiuntivo. Una volta portato a regime, il sistema dovrebbe portare a un risparmio di 12 milioni di fogli di carta l'anno. Un altro progetto di successo in Russia è stato quello che ha visto la sostituzione dei documenti cartacei con quelli elettronici nella gestione interna delle fatture. La banca ha inoltre ridotto il consumo di carta nella sede di Nagatino a Mosca, grazie a un sistema di autenticazione che rileva e limita l'uso delle stampanti d'ufficio, simile al sistema usato fin dal 2013 nella UniCredit Tower di Milano[5].

Nell'ambito della spinta del Gruppo alla digitalizzazione della propria operatività, nuovi processi interamente informatizzati saranno introdotti in Bulgaria nei POS e nella rete bancaria. Non appena completata l'attuazione, questi processi permetteranno la firma dei documenti di credito al consumo tramite dispositivi elettronici, con conseguente incremento dell'uso dell'archiviazione elettronica, migliorando la velocità e la qualità del servizio. Mentre è stata già completata la fase di definizione delle caratteristiche tecniche e del concetto generale, i progetti pilota associati cominceranno nell'ultimo trimestre del 2016 per l'estensione a tutta la rete durante il 2017.

Il consumo di energia dei data center è un problema di particolare rilevanza per gli istituti finanziari. Se da un lato la digitalizzazione riduce la necessità di filiali fisiche ad alto consumo energetico, dall'altro richiede un utilizzo superiore di sistemi di archiviazione ad alto assorbimento elettrico. Dal 2014 al 2015, ad esempio, il nostro consumo energetico legato a questa esigenza è aumentato fra i 2 e i 2,5 GWh.

UniCredit è riuscita a bilanciare parzialmente questo incremento con azioni di efficientamento energetico presso i nostri data center di Verona e Monaco.

Il data center di Tucherpark a Monaco è il più efficiente, grazie a un sistema di raffreddamento alimentato dall'acqua del canale Eisbach. Nel 2015, questo data center ha migliorato la sua efficacia nell'uso dell'energia (o PUE, cioè il rapporto fra la potenza totale usata dal data center e la potenza usata per l'elaborazione informatica) portandola a 1,34, da un già eccellente 1,39. Nello stesso periodo, il data center di Verona 1 ha a sua volta ridotto il valore PUE da 1,94 a 1,84, mentre quello di Verona 2 è sceso da 1,65 a 1,57.

Il nostro Gruppo ha iniziato a condurre verifiche del consumo energetico presso le strutture UniCredit nel 2013, molto prima che le legislazioni nazionali recepissero la direttiva UE sull'efficienza energetica. Da allora, abbiamo auditato diversi siti in Italia, in Germania, in Austria, nella Repubblica Ceca e in Slovacchia. I controlli includono le valutazioni sul

5. *Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio di Sostenibilità 2012.*

consumo energetico, gli strumenti di monitoraggio dell'energia, il rilevamento delle perdite energetiche e la sostituzione di apparecchiature obsolete o da smaltire.

Il Sistema di Gestione Ambientale (SGA) di UniCredit S.p.A è registrato in base al Sistema comunitario di eco-gestione e audit (EMAS) già dal 2002 e, a seguito di un processo di riorganizzazione completato nel 2012, è stato esteso fino a comprendere tutti i siti in Italia di UniCredit S.p.A. Considerato che il nostro SGA include un elevato numero di strutture ed è caratterizzato dalla prevalenza degli impatti ambientali indiretti, UniCredit ha contattato la Commissione Europea per confrontarsi sull'approccio utilizzato. La Commissione, attualmente impegnata nella stesura delle linee guida volte a facilitare i processi di controllo per le aziende multisito, ha concesso a UniCredit il permesso di condurre un progetto pilota. Questo progetto utilizza una metodologia di campionamento per la quale stiamo verificando l'idoneità dei risultati per aziende con strutture gestionali fortemente centralizzate. Il SGA basato su questo modello di campionamento è lo strumento che in UniCredit S.p.A. viene utilizzato per assicurare la conformità alle normative ambientali vigenti. I sistemi di gestione ambientale di diverse società del Gruppo vengono utilizzati anche per monitorare piani orientati all'ambiente e incoraggiare la partecipazione dei dipendenti.

Approvvigionarsi responsabilmente

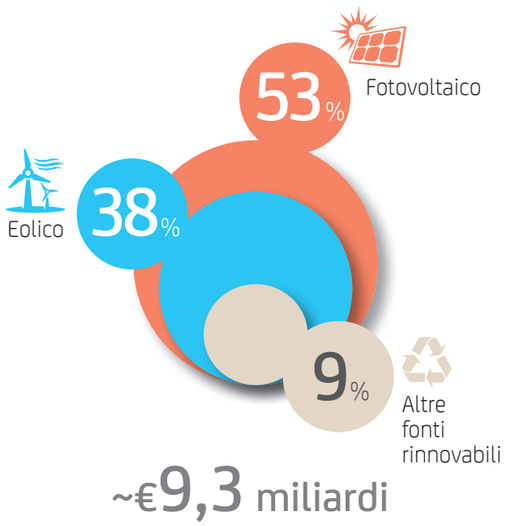
Nell'ambito del suo impegno in azioni responsabili e buone pratiche, il Gruppo ha stabilito precisi protocolli per le attività di acquisto responsabile e su come gestire beni e servizi acquistati e usati dalla nostra azienda. Gli acquisti in UniCredit sono basati su un modello sostenibile: i fornitori devono soddisfare specifici requisiti minimi di sostenibilità e vengono selezionati in base al rispetto di alcuni standard definiti dalle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro su diritti umani fondamentali, lavoro minorile e diritto di associazione, condizioni di lavoro, remunerazione equa, salute e sicurezza, nonché etica degli affari. I fornitori devono inoltre soddisfare gli standard richiesti dalla nostra *Politica Ambientale*[6].

Oltre ad approvvigionarci di prodotti con certificazione ambientale, preferiamo utilizzare fornitori dotati di SGA certificati in base alle norme EMAS e ISO 14001. Ciò vale, ad esempio, per i servizi di pulizia che utilizziamo in Austria e per la mensa aziendale di UniCredit Tower in Italia. Basandoci sugli standard del nostro SGA italiano, nel 2015 abbiamo effettuato audit esterni su 12 fornitori di servizi.
A conferma del nostro impegno verso le buone pratiche di acquisto, UniCredit SpA ha aderito dal 2014 al Codice Italiano Pagamenti Responsabili. Si tratta di uno standard volontario per i pagamenti responsabili promosso da Assolombarda, un'associazione di aziende che opera nelle aree di Milano, Lodi, Monza e in Brianza, che ha come fine la promozione di pratiche di pagamento rapide ed efficienti dalle aziende verso i loro fornitori.

Cogliere le opportunità nel settore della green economy

UniCredit fornisce supporto finanziario a varie fonti di energia rinnovabile come l'eolico, il solare e l'idroelettrico. Alla fine del 2015, il portafoglio del Gruppo in questo settore aveva raggiunto un'esposizione totale di circa €9,3 miliardi, con un incremento dello 0,5% rispetto al 2014.

Portafoglio di finanziamenti per energie rinnovabili, 2015



Descriviamo di seguito alcune delle nostre **iniziative di finanza del clima**.
Uno dei progetti verdi finanziati in Germania è BARD Offshore 1, la prima e più potente centrale eolica offshore della Germania. BARD Offshore 1 è connessa alla rete di distribuzione elettrica dal settembre 2013. Con le sue 80 turbine eoliche da 5 MW, questa centrale ha una capacità nominale di 400 MW. A pieno carico può produrre 1,6 miliardi di kWh di elettricità l'anno, che equivale al consumo energetico di oltre 400.000 famiglie, per un risparmio di circa 880.000 tonnellate di emissioni di CO_2.

OFFICINÆ VERDI®

Officinæ Verdi® *Energy Efficiency Group* (OV Group), è stata fondata da UniCredit in partnership con la Fondazione WWF Italia.

OV Group ha sviluppato un elevato livello di competenza nelle soluzioni di efficienza energetica rivolte a settori chiave come quello immobiliare, delle infrastrutture e della produzione e distribuzione su vasta scala, diventando quindi partner strategico nella gestione degli investimenti di efficienza energetica. OV Group è una holding che sviluppa e struttura investimenti complessi in progetti di energia verde. Le sue controllate operano in un'ampia gamma di attività nel campo dell'energia verde:
- *Mætrics®* è una piattaforma innovativa che misura in modo indipendente il consumo energetico in confronto ai corrispettivi indici finanziari
- *3EPC®* è un appaltatore di interventi di costruzione correlati all'efficienza energetica
- *Consortium Energia Verde®* è un fornitore di energia rinnovabile al 100%.

Dal 2013 al 2015, OV ha operato circa €100 milioni di investimenti e servizi in energia verde, gestendo circa 500 progetti di energia rinnovabile per un totale di €930 milioni in Italia ed Europa. Gli impianti energetici connessi a questi investimenti rappresentano 285 MW di potenza di picco e 401 GWh/anno di energia prodotta, equivalenti a una riduzione di emissioni di CO_2 di 222.000 tonnellate l'anno[7].

In Austria, offriamo soluzioni come l'*Energieeffizienz-Paket*, che sostiene le attività dei clienti volte a risparmiare energia. Dopo aver aiutato i clienti a valutare le opzioni disponibili, finanziamo i loro progetti. UniCredit ha reso inoltre disponibile l'*Energiesparmilliarde*, uno speciale programma di prestiti correlato all'efficienza energetica. Nell'ambito di questo programma, in Austria lo scorso anno 20 clienti hanno ottenuto prestiti per circa €180 milioni.

Abbiamo continuato la collaborazione con banche multilaterali di sviluppo o istituti di finanziamento pubblici come KfW, la banca di sviluppo tedesca, per la promozione dell'efficienza energetica. Tramite i programmi di questi istituti, abbiamo fornito oltre €1,8 miliardi a piccole e medie imprese (PMI) e oltre €652 milioni a privati alla fine del 2015. Contestualmente, in partnership con la Banca Europea per gli Investimenti e la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo, abbiamo fornito circa €375 milioni di finanziamenti a piccole aziende con sede in Europa centrale e orientale.

Fra le operazioni più importanti concluse lo scorso anno, la divisione Corporate & Investment Banking (CIB) di UniCredit ha finanziato l'acquisizione dell'attività idroelettrica di E.ON Italia da parte di ERG Group. Tale operazione ha incrementato la capacità installata complessiva di ERG di circa il 30%, rendendo significativa la sua presenza nel panorama idroelettrico italiano. Con 16 centrali elettriche, sette dighe, tre bacini idrici e una stazione di pompaggio ubicati in Umbria, Marche e Lazio, il portafoglio dell'azienda vanta ora una capacità installata complessiva di 527MW, in grado di servire potenzialmente oltre 500.000 famiglie. Il valore economico di questa transazione è stato di €950 milioni, la maggior parte dei quali finanziati con un prestito sindacato di €700 milioni. Nel 2015, la divisione CIB ha partecipato anche al collocamento del Green Pfandbrief di Berlin Hyp, un'emissione volta a finanziare gli acquisti immobiliari finanziati con mutuo.

UniCredit è anche un partecipante di rilievo nel **mercato dei green bond** e ha aderito ai Green Bond Principles. Le dimensioni del mercato dei green bond sono cresciute in modo stabile fin dall'apertura del 2007. Le emissioni di green bond hanno raggiunto un livello record di USD 40 miliardi nel 2015, con un incremento del 14% rispetto al 2014 e un incremento di quattro volte rispetto al 2013[8]. Tuttavia, per il 2016, si prevedono volumi di emissioni di poco superiori.

UniCredit ha contribuito al collocamento di diversi green bond sul mercato:
- il primo green bond mai emesso (Banca Europea degli Investimenti, 2007)
- tre dei cinque green bond in transazioni di dimensioni benchmark per aziende utility europee emessi nel 2014
- il primo green bond garantito (Berlin Hyp, 2015)
- lead manager del primo green bond emesso nel 2016 (Banca Europea degli Investmenti).

In UniCredit è attivo un **desk di carbon trading** fin dal 2005. Attualmente posizionato all'interno dell'unità Corporate Treasury Sales, nell'ambito delle attività di negoziazione di commodity, esso coadiuva i clienti nella gestione dei problemi legati ai cambiamenti climatici, la neutralizzazione delle emissioni e rischi di conformità alla Direttiva Emission Trading. Nel 2015 questo desk ha gestito scambi con circa 90 controparti i cui stabilimenti risultavano sottoposti al regime del sistema di scambio di emissioni dell'Unione Europea. Il nostro Gruppo utilizza il Transaction Log dell'Unione Europea, un database pubblico, per verificare l'esposizione alle emissioni delle varie aziende. In questo modo possiamo fornire alle aziende servizi di consulenza ottimali, comprendere i loro rischi connessi alle emissioni, gli impatti sullo stato patrimoniale e i loro conti economici, sviluppando soluzioni di copertura finanziaria su misura. Inoltre, sfruttiamo le competenze del nostro sales desk per reagire agli sviluppi del mercato delle emissioni e valutare in che modo le aziende possono rispondere ai cambiamenti politici. Nel 2015, abbiamo effettuato scambi equivalenti a circa €4,4 miliardi, circa l'equivalente di 560 milioni di tonnellate di CO_2 equivalente.

TEMI MATERIALI
- Finanza Responsabile
- Impatto Ambientale
- Supporto alle Imprese

6. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Politica Ambientale sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).

7. Stime eseguite da Officinæ Verdi® in attesa di verifica di parte terza.

8. Fonte: Climate Bonds Initiative, Bloomberg, UniCredit Research.

Rafforzare la gestione del rischio ambientale

TEMI MATERIALI
- Cultura del Rischio
- Identità Aziendale
- Impatto Ambientale
- Sviluppo dei Dipendenti

UniCredit gestisce i rischi connessi all'ambiente in diversi modi. Nel processo di applicazione creditizia, i nostri clienti sono tenuti a compilare un questionario ambientale[9]. Si procede quindi a valutare la performance ambientale del cliente e determinare di conseguenza la sua valutazione creditizia. UniCredit continua a studiare metodologie più avanzate per ottenere una valutazione più accurata dei rischi finanziari associati agli impatti ambientali e ai rischi normativi, sia per le aziende ad alto impatto ambientale che per quelle specificamente soggette a supervisione ambientale.

Il nostro Gruppo ha allargato il suo ambito di azione rispetto al cambiamento climatico con il sostegno a 2° Investing Initiative. Questa organizzazione multi-stakeholder con sede in Francia lavora all'allineamento fra il settore finanziario e l'obiettivo climatico dei 2 gradi. Il suo progetto Sustainable Energy Investment Metrics punta a sviluppare indicatori della performance climatica che aiutino le istituzioni finanziarie ad avere una chiara visione di quanto i loro portafogli creditizi e di investimento siano in linea con gli scenari della transizione energetica. UniCredit è membro del Comitato di Indirizzo del progetto che si occupa di ricerca e sviluppo su:

- definizione degli investimenti che conservano la stabilità climatica
- misurazione e comparazione delle esposizioni di portafoglio rispetto agli scenari di transizione energetica
- creazione di strumenti di ottimizzazione di indici e portafoglio basati su misure di performance climatica
- aggiornamenti dei dati di riferimento
- integrazione delle metodologie di performance climatica e degli strumenti di ottimizzazione nell'ambito dei quadri normativi finanziari.

Oltre agli impegni citati, nel 2012 UniCredit è stato uno dei primi istituti a sottoscrivere la Dichiarazione sul Capitale Naturale (NCD). Questa iniziativa del settore finanziario punta a integrare le riflessioni sul capitale naturale nei prodotti creditizi, azionari, obbligazionari e assicurativi, per poi contabilizzarle e rendicontarle. In questo quadro, UniCredit parteciperà nei prossimi tre anni a un progetto pilota commissionato dalla Segreteria di Stato dell'economia in Svizzera. Questo progetto della NCD punta a sviluppare strumenti e un business case per integrare i rischi materiali generati dalle dipendenze delle operazioni di finanziamento e investimento degli istituti finanziari dal capitale naturale. Il progetto, che supporta gli obbiettivi di sviluppo sostenibile, risponde a due dei quattro impegni previsti dall'NCD[10].

Il progetto è composto da due fasi. Nella prima, sarà sviluppata e testata una metodologia per mappare i rischi associati agli impatti sul capitale naturale e le interdipendenze associate ai portafogli delle istituzioni finanziarie. Nella seconda fase, sarà sviluppata una metodologia che integra il tema del capitale naturale nelle valutazioni sul rischio di credito. Nell'ambito della seconda fase, UniCredit si occuperà di testare le tecniche usate sul suo portafoglio creditizio.

Una parte importante dei nostri investimenti per il futuro è rappresentata dalla costruzione di una cultura della sostenibilità, che inizia già dal programma di sviluppo dei giovani talenti, *UniQuest*. Nel 2015, il programma, composto da diversi moduli formativi, ha visto la partecipazione di 78 dipendenti. Tutti i partecipanti sono stati formati sul nostro *Approccio alla Sostenibilità* e alcuni di essi hanno presentato la relazione finale per il conseguimento del titolo UniQuest sui rischi ambientali. Agli studenti è stato chiesto di esaminare la rilevanza degli impatti ambientali del nostro portafoglio sulle nostre strategie creditizie. Questa iniziativa ha fornito al Gruppo un punto di vista originale e non specialistico, ha diffuso più conoscenza sul tema e ha reso più consapevoli del problema ambientale alcune figure della nostra nuova generazione di dipendenti UniCredit.
Dopo uno studio generale della scienza del clima, introduzione al concetto dei limiti planetari e le esternalità, i partecipanti hanno familiarizzato con il nostro approccio strategico alla gestione dei rischi, individuando il punto ideale dal quale avviare la loro analisi. I partecipanti hanno quindi stabilito di valutare l'impatto sul nostro portafoglio di uno shock semplificato da prezzo del carbonio (carbon stress test), che è stato presentato al nostro Amministratore Delegato alla cerimonia per il conseguimento del titolo.



Il team UniQuest che ha presentato la relazione finale sui rischi ambientali.

Focus

Insieme al WWF

UniCredit continua a sostenere le iniziative del WWF in Italia. Lo scorso anno abbiamo donato più di €450.000 al Sistema Oasi del WWF.

Da quando è stato avviato, il programma ha raccolto quasi €1,5 milioni, destinando lo 0,3% di tutte le transazioni effettuate con la UniCredit *Flexia Card WWF* e le commissioni di emissione della *Genius Card WWF* a uno speciale fondo WWF gestito dal nostro Gruppo.

UniCredit ha fornito ulteriore supporto al WWF come principale sponsor della Festa delle Oasi, che è stata tenuta il 24 maggio per raccogliere fondi e promuovere il Sistema Oasi del WWF Italia.

Questo sistema comprende oltre 30.000 ettari di foreste, linee costiere, fiumi, laghi e montagne in oltre 100 siti del WWF in tutta Italia.

9. Maggiori informazioni sulla Dichiarazione Ambientale 2011 sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
10. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio di Sostenibilità 2013.

Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Le nostre iniziative più significative coerenti con il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite, per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere degli individui e conservare le risorse naturali[1].

INIZIATIVE IN CORSO	RIFERIMENTI	PAGINE	OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE
Rafforzare la governance e la cultura della Sostenibilità	LA NOSTRA CREAZIONE DI VALORE NEL TEMPO PRINCIPALI PARTNERSHIP E AFFILIAZIONI	11 SUPPLEMENTO 4	17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Rafforzare la governance ambientale e la gestione del rischio ambientale	RISCHIO AMBIENTALE E SOCIALE Capitale Naturale ATTUAZIONE DEGLI EQUATOR PRINCIPLES	17 82 86 SUPPLEMENTO 22	9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE 13 AGIRE PER IL CLIMA
Competitività e benessere dei nostri Paesi	LE PRIORITÀ DEI NOSTRI PAESI	24	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
Migliorare i servizi bancari digitali	PIANO STRATEGICO (CEE) Capitale Intellettuale Capitale Sociale e Relazionale	44 68 75	10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
Ridurre il nostro impatto ambientale	PIANO STRATEGICO (ATTIVITÀ TRASVERSALI) Capitale Naturale ATTUAZIONE DEGLI EQUATOR PRINCIPLES	54 82 SUPPLEMENTO 22	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI
Valorizzare la diversità e l'inclusione	Capitale Umano	64	5 UGUAGLIANZA DI GENERE
Investire nella crescita dei territori	Capitale Sociale e Relazionale	75	1 POVERTÀ ZERO 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA
Investire nel benessere dei paesi	Capitale Sociale e Relazionale	78	3 SALUTE E BENESSERE
Cogliere le opportunità nel settore della green economy	Capitale Naturale ATTUAZIONE DEGLI EQUATOR PRINCIPLES	84 SUPPLEMENTO 22	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

1. La selezione delle iniziative e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è da considerarsi non esaustiva.

Tabella GRI e UN Global Compact

Di seguito è presentata la tabella GRI con riferimento all'opzione "In Accordance-core", come prevista dalle Linee Guida GRI-G4.
Per il GRI Content Index si rimanda all'apposita sezione del sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu).

Informativa Generale

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
Strategia e analisi				
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Bilancio Integrato 2015	4-5	
G4-2	Principali impatti, rischi ed opportunità	Bilancio Integrato 2015	14-19, 84-85; Supplemento: 22-28	
Profilo dell'Organizzazione				
G4-3	Nome dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	99	
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Bilancio Integrato 2015	22-23, 32-54	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	46-50	
G4-5	Sede principale	Bilancio Integrato 2015	99	
G4-6	Paesi di operatività	Bilancio Integrato 2015	6-7	
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	Bilancio Integrato 2015	12-13	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	68-70	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-8	Mercati serviti	Bilancio Integrato 2015	6-7, 30-54	
G4-9	Dimensione dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	6-7, 57-59	
G4-10	Caratteristiche della forza lavoro	Bilancio Integrato 2015	64; Supplemento: 42-43	
G4-11	Dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 49	
G4-12	Descrizione della catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	22-23, 30-31, 55, 84	
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	2	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	51-53	
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	Bilancio Integrato 2015	17, 82; Supplemento 22-28	
G4-15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	Bilancio Integrato 2015	5, 24, 82, 84, 86, 87; Supplemento: 22, 26	
G4-16	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali in cui l'Organizzazione detiene una posizione presso gli organi di governo	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 4-7	
Aspetti materiali identificati e perimetro del Bilancio				
G4-17	Entità incluse nel Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2015	2, 6-7	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	99-153	
G4-18	Principi per la definizione dei contenuti del Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2015	2, 26-27; Supplemento: 40-41	
G4-19	Aspetti materiali identificati nella definizione dei contenuti	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 40-41	
G4-20	Aspetti materiali interni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 40-41	
G4-21	Aspetti materiali esterni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 40-41	
G4-22	Modifiche di informazioni rispetto ai precedenti Bilanci	Bilancio Integrato 2015	2	
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto ai precedenti Bilanci	Bilancio Integrato 2015	2	
Coinvolgimento degli stakeholder				
G4-24	Gruppi di stakeholder coinvolti dall'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 40-41	
G4-25	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 40-41	
G4-26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2015	26-27, 73-74; Supplemento: 40-41, 59-60	
G4-27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2015	26-27; Supplemento: 59-61	
Profilo del Bilancio				
G4-28	Periodo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2015	2	
G4-29	Data di pubblicazione del precedente Bilancio	Bilancio Integrato 2015	2	
G4-30	Ciclo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2015	2	
G4-31	Contatti per informazioni sul Bilancio	Bilancio Integrato 2015	Terza di copertina	
G4-32	Indice dei contenuti GRI	Bilancio Integrato 2015	88-94	
G4-33	Attestazione esterna	Bilancio Integrato 2015	96-97	
Governance				
G4-34	Struttura di governo dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	12-13; Supplemento: 10-16	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-35	Autorità delegata per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	11, 82	
G4-36	Posizioni con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	11, 82	
G4-37	Consultazione tra gli stakeholder e i più alti organi di governo su tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	11, 24-27, 82	
G4-38	Composizione dei più alti organi di governo e dei rispettivi comitati	Bilancio Integrato 2015	12-13; Supplemento: 10-16	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-39	Ruolo esecutivo o meno del Presidente	Bilancio Integrato 2015	13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-40	Qualifiche ed esperienza dei più alti organi di governo	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 10-13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-41	Processi volti ad impedire conflitti di interesse	Bilancio Integrato 2015	14-19; Supplemento: 38	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-42	Ruolo dei più alti organi di governo e dei dirigenti nello sviluppo, approvazione e aggiornamento di scopo, valori, strategie, politiche e obiettivi in relazione agli impatti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	11, 26-27 I contenuti del Bilancio Integrato di Gruppo sono approvati dal Consiglio di Amministrazione.	
G4-43	Misure implementate per lo sviluppo e la promozione della conoscenza da parte dei più alti organi di governo delle problematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	13, 24-27; Supplemento: 13	
G4-44	Valutazione della performance del Consiglio di Amministrazione	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-45	Ruolo dei più alti organi di governo nell'identificazione e gestione degli impatti dei rischi e delle opportunità legati ad aspetti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	13, 26-27; Supplemento: 10-13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-46	Ruolo dei più alti organi di governo nella revisione dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi dell'Organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale	Bilancio Integrato 2015	13, 26-27; Supplemento: 10-13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
G4-47	Frequenza della revisione da parte dei più alti organi di governo degli impatti dei rischi e delle opportunità legate ad aspetti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 10-13	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-48	Comitato o posizione di grado più elevato che rivede e approva formalmente il Bilancio Integrato dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	13	
G4-49	Comunicazione delle criticità ai più alti organi di governo	Bilancio Integrato 2015	11, 24-27; Supplemento: 10-13, 48-49	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-50	Criticità comunicate ai più alti organi di governo e meccanismi per risolverle			Data la loro natura strategica, i dati sono considerati riservati.
G4-51	Politiche per la remunerazione dei più alti organi di governo e dei dirigenti	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 16-19; Politica retributiva di Gruppo	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-52	Principi per determinare la remunerazione	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 16-19; Politica retributiva di Gruppo	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
G4-53	Valutazione del parere degli stakeholder in materia di remunerazione	Bilancio Integrato 2015	13; Supplemento: 16-19; Politica retributiva di Gruppo	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
Etica e integrità				
G4-56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	10-12, 18-19; Supplemento: 10-13	
G4-57	Meccanismi interni ed esterni per richiedere consulenze in materia di comportamento etico e conforme alle leggi e su temi connessi all'integrità dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	14-19; Supplemento: 10-13, 20-21	
G4-58	Meccanismi interni ed esterni per la comunicazione di criticità in materia di comportamento contrario all'etica, alle leggi e all'integrità dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	14-19; Supplemento: 10-13, 20-21, 33	

Informativa Specifica

Categoria economica				
Aspetto materiale: performance economica				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	6, 11, 17, 82; Supplemento: 2-3, 22-28	
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 2-3	
G4-EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Bilancio Integrato 2015	11, 17, 82, 84-86; Supplemento: 22-28	
G4-EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 50-53	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	261, 265	
G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 47	
Aspetto materiale: impatti economici indiretti				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	24-25, 75-79; Supplemento: 22-28	
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi	Bilancio Integrato 2015	24-25, 75-79; Supplemento: 22-28	
G4-EC8	Principali impatti economici indiretti	Bilancio Integrato 2015	24-25, 75-79; Supplemento: 22-28	

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
Categoria ambientale				
Aspetto materiale: materiali				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	83; Supplemento: 67	
G4-EN1	Materiali utilizzati per peso e volume	Bilancio Integrato 2015	83; Supplemento: 67	
Aspetto materiale: energia				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	82-84	
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 66; Nel 2015, il consumo di energia diretta è stato pari a circa 715.000 GJ. I principali combustibili utilizzati sono stati il gas naturale (circa il 94%), seguito dal greggio e i suoi derivati (circa il 6%). Il consumo di energia indiretta è stato pari a circa 2.610.000 GJ (inclusa l'energia auto-prodotta in Italia e in Austria da impianti fotovoltaici), suddiviso in consumi di teleriscaldamento (circa il 19%) e di elettricità (circa l'81%), di cui l'82% prodotta da fonti rinnovabili. In aggiunta, in Germania sono stati venduti nel 2015 circa 24.000 GJ di energia auto-prodotta da fonti rinnovabili.	
G4-EN5	Intensità energetica	Bilancio Integrato 2015	83; Supplemento: 66	
G4-EN6	Riduzione del consumo di energia	Bilancio Integrato 2015	82-83; Supplemento: 66	
G4-EN7	Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2015	83; Supplemento: 66	
Aspetto: acqua				
G4-EN8	Prelievo di acqua	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 67; Acqua prelevata da acquedotti municipali o da altri fornitori di servizi idrici.	
Aspetto materiale: emissioni				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	82-84	
G4-EN15	Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scope I)	Bilancio Integrato 2015	82; Supplemento: 66	
G4-EN16	Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope II)	Bilancio Integrato 2015	82; Supplemento: 66	
G4-EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (Scope III)	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 66	
G4-EN18	Intensità delle emissioni di gas a effetto serra	Bilancio Integrato 2015	82	
G4-EN19	Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra	Bilancio Integrato 2015	82; Supplemento: 66	
G4-EN20	Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Bilancio Integrato 2015	In UniCredit la sostituzione degli impianti di refrigerazione contenenti sostanze lesive dello strato di ozono prosegue in linea con la normativa vigente. Nel corso dell'anno 2015 e fino alla messa fuori mercato degli idroclorofluorocarburi, gli impianti in oggetto continueranno ad essere alimentati con l'impiego del gas R22. Gli impianti che presentano perdite o problemi di funzionamento saranno gradualmente sostituiti e/o modificati con apparati in linea con la normativa applicabile. Nel 2015 in Germania si sono verificate alcune perdite di gas refrigeranti la cui quantificazione è ancora in corso.	
Aspetto: scarichi e rifiuti				
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 67	
Aspetto materiale: prodotti e servizi				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	82-86	
G4-EN27	Mitigazione degli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Bilancio Integrato 2015	82-86	

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
Aspetto materiale: conformità				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	83-84	
G4-EN29	Valore delle multe e numero delle sanzioni per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	Bilancio Integrato 2015	Nel 2015 non sono emerse sanzioni rilevanti in materia ambientale.	
Aspetto materiale: trasporti				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	82	
G4-EN30	Impatti ambientali dei trasporti	Bilancio Integrato 2015	82; Supplemento: 66	
Aspetto: valutazione ambientale dei fornitori				
G4-EN32	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali	Bilancio Integrato 2015	84; In UniCredit il 100% dei fornitori è valutato sulla base di criteri socio-ambientali.	
Categoria sociale				
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate				
Aspetto materiale: occupazione				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	62-65	
G4-LA1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 44	
G4-LA2	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e a termine	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 50-51	
Aspetto: relazioni industriali				
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 50	
Aspetto: salute e sicurezza sul lavoro				
G4-LA5	Percentuale dei lavoratori rappresentati nei comitati per la salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 54	
G4-LA6	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 55	
G4-LA8	Accordi con sindacati in tema di salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 55	
Aspetto materiale: formazione e istruzione				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	16, 19, 63-64	
G4-LA9	Formazione del personale	Bilancio Integrato 2015	16, 19, 63-64; Supplemento: 13; 27-28; 47	
G4-LA10	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Bilancio Integrato 2015	16, 19, 63-64; Supplemento: 13; 27-28; 47	
G4-LA11	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	Bilancio Integrato 2015	64	
Aspetto materiale: diversità e pari opportunità				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione		64-65	
G4-LA12	Composizione degli organi di governo e ripartizione del personale per indicatori di diversità	Bilancio Integrato 2015	13, 64; Supplemento: 46-47	
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2015		
Aspetto materiale: parità di retribuzione per uomini e donne				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	64-65	
G4-LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne e quello degli uomini	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 45	
Aspetto: meccanismi per i reclami in materia di condizioni di lavoro				
G4-LA16	Reclami sulle condizioni di lavoro depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 20-21	
Diritti Umani				
Aspetto materiale: investimenti				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	17, 84; Supplemento: 22-28; Impegno in materia di diritti umani	

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
G4-HR1	Accordi e contratti che includono clausole relative ai diritti umani o che sono state sottoposte a valutazione sui diritti umani	Bilancio Integrato 2015	17, 84; Supplemento: 22-28; Impegno in materia di diritti umani	
G4-HR2	Formazione dei dipendenti sugli aspetti dei diritti umani rilevanti per le attività dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2015	17; Impegno in materia di diritti umani	
Aspetto materiale: non discriminazione				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	17; Supplemento: 20-21; Impegno in materia di diritti umani	
G4-HR3	Casi di discriminazione e azioni intraprese	Bilancio Integrato 2015	17; Supplemento: 20-21; Impegno in materia di diritti umani	
Aspetto: valutazione dei fornitori sulla base dei diritti umani				
G-HR10	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri connessi ai diritti umani	Bilancio Integrato 2015	84; In UniCredit il 100% dei fornitori è valutato sulla base di criteri socio-ambientali, incluso il rispetto delle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) n. 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 e 182.	
Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di diritti umani				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	17; Supplemento: 20-21; Impegno in materia di diritti umani	
G4-HR12	Reclami sui diritti umani depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2015	19; Supplemento: 20-21; 56-57; Impegno in materia di diritti umani; Gli incidenti monitorati nell'ambito dei diritti umani sono: discriminazione (Sistema di segnalazione delle non-conformità), condizioni di lavoro (si veda numero di cause relative a tematiche del lavoro, tematiche previdenziali e a enti amministrativi), lavoro minorile/forzato (non applicabile per il settore).	
Società				
Aspetto materiale: comunità locali				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	24-25; 75-79	
G4-SO1	Operazioni che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	Bilancio Integrato 2015	24-25; 75-79; Supplemento: 22-28	
G4-FS13	Punti di accesso in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 64	
G4-FS14	Iniziative per migliorare l'accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Bilancio Integrato 2015	75-79	
Aspetto materiale: anti-corruzione				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 32-34	
G4-SO3	Operazioni valutate sulla base dei rischi connessi alla corruzione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 32-34	
G4-SO4	Comunicazione e attività di formazione su politiche e procedure anti-corruzione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 32-34	
G4-SO5	Casi di corruzione e azioni intraprese			UniCredit monitora i casi di corruzione relativi sia ai dipendenti sia ai partner commerciali. Per ragioni di privacy, non è fornita disclosure.
Aspetto materiale: concorrenza sleale				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 34-37	
G4-SO7	Azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust, pratiche di monopolio e rispettivi esiti	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 34-37	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	444-451	
Aspetto materiale: conformità				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 34-37	
G4-SO8	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 35-37	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	444-451	

DMA E INDICATORI		RIFERIMENTI, NOTE E PAGINE		OMISSIONI
Responsabilità di prodotto				
Aspetto materiale: etichettatura di prodotti e servizi				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 59-61	
G4-PR4	Casi di non conformità a regolamenti in materia di informazioni ed etichettatura dei prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 61	
G4-PR5	Risultati dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti	Bilancio Integrato 2015	73; Supplemento: 59-60	
Aspetto: attività di marketing				
G4-PR6	Vendita di prodotti vietati o oggetto di contenzioso		Le Policy e procedure di compliance sono adottate e implementate al fine di analizzare nuovi prodotti/nuovi servizi e valutazioni ex-ante sono proposte puntualmente quando richieste. La compliance è parte integrante dei Comitati di Prodotto locali (ove presenti) ed è regolarmente coinvolta al momento del lancio di nuovi prodotti.	
Aspetto materiale: portafoglio prodotti				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	72-79	
G4-FS6	Portafoglio clienti	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 22-25; 58	
G4-FS7	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità sociali	Bilancio Integrato 2015	72-79; Supplemento: 62-63	
G4-FS8	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità ambientali	Bilancio Integrato 2015	84-85; Supplemento: 62-63	
Aspetto materiale: rispetto della privacy				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	18-19, 68; Supplemento: 39	
G4-PR8	Reclami documentati su violazioni della privacy e perdita di dati dei clienti	Bilancio Integrato 2015		UniCredit monitora i casi di violazione della privacy e perdita dei dati dei clienti. Per ragioni di privacy, non è fornita disclosure.
Aspetto materiale: conformità				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	18-19; Supplemento: 28-30, 34-37	
G4-PR9	Valore monetario delle sanzioni significative per non conformità a leggi e regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 35-37	
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2015	444-451	
Aspetto materiale: azionariato attivo				
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2015	17; Supplemento: 22-28, 62-63	
G4-FS10	Società detenute in portafoglio coinvolte sui temi sociali e ambientali	Bilancio Integrato 2015	17; Supplemento: 22-28, 62-63	
G4-FS11	Asset sottoposti a screening ambientale e sociale	Bilancio Integrato 2015	Supplemento: 62-63	

Corrispondenza tra principi di UN Global Compact e Indicatori GRI

Per UniCredit il Bilancio Integrato è anche *Communication on Progress (COP)*, ovvero il documento annuale che offre agli stakeholder un'ulteriore informativa circa i progressi compiuti nell'applicazione dei Dieci Principi promossi da UN Global Compact nel proprio core business. La tavola contenuta nel presente Bilancio fornisce una corrispondenza puntuale tra gli Indicatori GRI-G4 e i Principi di UN Global Compact.

Categorie	Principi	Indicatori GRI-G4
Diritti Umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	G4-HR2, G4-HR7, G4-HR8, G4-HR9, G4-HR12, G4-SO1, G4-SO2
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	G4-HR1, G4-HR10, G4-HR11
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	G4-11, G4-HR4, G4-LA4
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	G4-HR6
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	G4-HR5
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	G4-10, G4-EC5, G4-EC6, G4-LA1, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	G4-EC2, G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN27, G4-EN31
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10, G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN22, G4-EN23, G4-EN24, G4-EN25, G4-EN26, G4-EN27, G4-EN28, G4-EN29, G4-EN30, G4-EN31, G4-EN32, G4-EN33, G4-EN34
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN31
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	G4-56, G4-57, G4-58, G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5, G4-SO6

La corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI-G4 è disponibile sul sito internet del GRI: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/UNGC-G4-linkage-publication.pdf.

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

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

RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE SULL'INFORMATIVA DI SOSTENIBILITA' PRESENTE NEL BILANCIO INTEGRATO

Al Consiglio di Amministrazione di
UniCredit S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, comprensivo del suo Supplemento, (d'ora in poi "Bilancio Integrato") di UniCredit (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Responsabilità degli Amministratori per l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Guida alla lettura" del Bilancio Integrato, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un'informativa di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi di UniCredit in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri 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 per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni di sostenibilità presentate nel Bilancio Integrato, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Le procedure svolte sull'informativa di sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, nei quali si articolano le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines"*, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2015, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione della Società di revisione (ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 3 marzo 2016;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati relativamente all'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;

- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato. In particolare, abbiamo svolto:
  - interviste e discussioni con il personale della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale di UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank a.d. Banja Luka e UniCredit Bulbank AD al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione dell'informativa 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 dell'informativa di sostenibilità;
  - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione dell'informativa 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 nell'informativa di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato";
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, 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 dall'Amministratore Delegato di UniCredit S.p.A., sulla conformità dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in essa contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle "*G4 Sustainability Reporting Guidelines"*, nella "Tabella GRI e UN Global Compact" del Bilancio Integrato.

Il nostro esame ha comportato un'estensione del lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 ("*reasonable assurance engagement*") 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 tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato di UniCredit al 31 dicembre 2015 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Guida alla lettura" del Bilancio Integrato.

Milano, 21 marzo 2016

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

Franco Amelio
Socio

UniCredit S.p.A.
Sede Sociale: Via Alessandro Specchi 16 - 00186 Roma
Direzione Generale: Piazza Gae Aulenti 3 - Tower A - 20154 Milano
Capitale Sociale 20.298.341.840,70€ interamente versato
Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit
Albo dei Gruppi Bancari: cod. 2008.1
Cod. ABI 02008.1
Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, Codice Fiscale e P. IVA n° 00348170101
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia.

Le emissioni di gas serra derivanti dalla stampa del Bilancio Integrato 2015
e dalla distribuzione delle relative copie cartacee, sono state neutralizzate, con il supporto di Officinæ Verdi,
acquistando crediti di tipo Gold Standard attraverso un progetto per il recupero di gas da discarica in Cina. I progetti Gold Standard
sono promossi dal WWF perché caratterizzati dallo standard di certificazione per offsetting più rigoroso sul profilo ambientale e sociale.

oværdi ænergy | investments
UniCredit
WWF

Gold Standard®
Climate Security & Sustainable Development

Frontespizi: UniCredit S.p.A.
Creatività layout cover: M&C Saatchi

Creatività, design, sviluppo grafico e realizzazione:
MERCURIO GP

Stampa: CPZ S.p.A. (Bergamo)
Marzo 2016

Il Bilancio Integrato e il Supplemento sono disponibili anche all'indirizzo www.unicreditgroup.eu
e possono essere scaricati anche attivando il QR code dedicato.

Inoltre può essere richiesta una copia a UniCredit - Group Sustainability
Piazza Gae Aulenti, 20154 Milano
e-mail: groupsustainability@unicredit.eu

FSC www.fsc.org
RICICLATO
Prodotto da materiale riciclato
FSC® C009012

CALCOLATORE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Scegliendo di stampare il Bilancio Integrato 2015 su carta riciclata al 100% e certificata Ecolabel (FR/011/003), UniCredit ha evitato consumi ed emissioni:

299 kg di rifiuti

44 kg CO_2eq gas effetto serra

6.221 litri d'acqua

573 KWh di energia

486 kg di legno

Fonte: La valutazione dell'impronta carbonio è realizzata da Labelia Conseil conformemente alla metodologia Bilancio Carbone®. I calcoli vengono da un paragone tra la carta riciclata considerata ed una carta a fibre vergini secondo gli ultimi dati disponibili dell'European Bref (per la carta a fibre vergini). I risultati sono ottenuti secondo informazioni tecniche e soggetti a modifiche.

La vita è fatta di alti e bassi.
Noi ci siamo in entrambi i casi.

Benvenuto in UniCredit

unicreditgroup.eu