

# Coinvolgere gli stakeholder per impostare il nostro percorso.



Per approfondire le relazioni con i nostri stakeholder, abbiamo effettuato oltre un milione di interviste finalizzate a comprendere le loro aspettative. Sulla base delle risposte ottenute, abbiamo sviluppato una matrice di materialità che ci aiuta a identificare le priorità e a individuare le più efficaci modalità di risposta. Questo impegno rappresenta uno degli elementi fondamentali per essere sostenibili.

*Progetto "Destinazione Cina" - 26 ottobre 2011 - Palazzo Magnani, Bologna*

# Il nostro Approccio

PRIORITÀ 2012

Continuare ad investire nel rafforzamento di una cultura della sostenibilità:

- promuovendo tra i dipendenti la cultura del servizio a beneficio dei nostri stakeholder e ampliando il sostegno ai processi di pianificazione da parte dei programmi di ascolto
- implementando il Global Compliance Framework, al fine di garantire l'adozione da parte di tutte le principali società del Gruppo di standard minimi di compliance analoghi a quelli in essere presso le società italiane, anche laddove la normativa locale non preveda simili livelli di copertura

Continuare a rafforzare la cultura del rischio all'interno di UniCredit attraverso attività di formazione e comunicazione sul tema

## Priorità 2011

### Costruire una cultura della sostenibilità

Rafforzare la compliance alla nostra mission attraverso policy e sistemi di regole efficaci nonché sviluppando una cultura aziendale che rispetti le nuove misure di compliance e migliori il sistema di controllo di secondo livello

Completare l'implementazione del nostro Codice di Condotta anche tramite adeguati programmi di formazione

Implementare il nostro sistema di Sustainability Performance Measurement (SPM) – lista di indicatori coerenti con il nostro modello di sostenibilità – definito Sustainability Performance Management nel bilancio 2010, con la produzione del primo report

### Coinvolgere i nostri stakeholder

Rafforzare ulteriormente il dialogo con i nostri stakeholder attraverso iniziative specifiche, tra cui forum e focus group, in un selezionato numero di paesi, al fine di rafforzare la prossimità ai nostri territori

## Principali risultati 2011

**Risultato conseguito:** nel giugno 2011 è stato approvato il Global Compliance Framework. Nel corso del medesimo anno, la funzione Compliance ha emanato ed aggiornato 19 global rules riguardanti differenti tematiche, ed avviato quattro corsi che integrano l'offerta formativa già esistente a livello locale. Abbiamo compiuto progressi nell'iniziativa diretta a perfezionare, rafforzare e armonizzare il sistema di controllo di secondo livello

**Risultato conseguito:** a gennaio 2011 è stato emanato il Codice di Condotta (che include anche misure anti-corrruzione) e successivamente le principali società del Gruppo hanno proceduto alla relativa approvazione. Ad oggi, oltre 70.000 dipendenti hanno confermato di avere letto e compreso i contenuti del codice medesimo

**Risultato parzialmente conseguito:** abbiamo definito gli indicatori di performance di sostenibilità e condotto test interni per lanciare ufficialmente il sistema di monitoraggio

**Risultato conseguito:** nel 2011 abbiamo costituito una funzione dedicata all'ascolto e al miglioramento della qualità delle informazioni raccolte che ci consente di analizzare meglio le richieste degli stakeholder. Sulla base dei feedback raccolti abbiamo costruito una matrice di materialità che ci permette di classificare i nostri stakeholder in ordine di priorità, identificare i temi più rilevanti e valutare come rispondere alle loro aspettative

# Il nostro Approccio

L'attuale crisi finanziaria ha mutato radicalmente il contesto economico globale. Ciononostante, noi di UniCredit vediamo nella crisi un'opportunità per costruire una banca più solida, capace di sostenere un'Europa e una moneta unica forti.

Oggi più che mai agire in modo sostenibile è fondamentale per il nostro successo. Abbiamo riconsiderato la strategia aziendale in funzione della nuova realtà economica concentrandoci, in particolare, sulle seguenti aree già identificate dal nostro modello di sostenibilità  (maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito):

- stabilire una direzione chiara di sviluppo sostenibile per confermare il nostro profilo di solida banca commerciale europea come descritto nel nostro piano strategico
- valorizzare le nostre persone, l'asset più importante che abbiamo, accrescendo la loro consapevolezza su quanto la sostenibilità sia importante per costruire una forte cultura aziendale
- migliorare il nostro approccio inclusivo alla gestione del rischio

investendo risorse a livello di Gruppo per approfondire le competenze in materia e sviluppare soluzioni di governance finalizzate a gestire più efficacemente le attività che generano rischi reputazionali

- rafforzare i rapporti con i nostri stakeholder, identificare i temi da essi ritenuti prioritari e come prestare loro il miglior servizio possibile

## Un approccio strategico alla sostenibilità

Il Piano Strategico di UniCredit, varato nel mese di novembre 2011, consolida i risultati già conseguiti in termini di sostenibilità e mette in relazione gli obiettivi di business a lungo termine con le responsabilità che abbiamo assunto nei confronti dei nostri stakeholder.

Il piano delinea un approccio chiaro, pienamente allineato al concetto di sostenibilità espresso nella nostra mission: instaurare rapporti duraturi per creare valore sostenibile a vantaggio dei nostri stakeholder.

I pilastri del piano strategico guidano il nostro operato per consentirci di raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati entro il 2015.

## La disciplina nella gestione del capitale

Una disciplina rigorosa nella gestione del capitale ci consentirà di mantenere una solida posizione patrimoniale. Poter contare su un



**adeguato livello di patrimonializzazione** è un prerequisito fondamentale per riuscire a svolgere la nostra attività, come definito nel nostro modello di sostenibilità.

UniCredit rientra nell'elenco delle banche di interesse sistemico, le cosiddette G-SIFI<sup>1</sup> (Global Systemically Important Financial Institutions), e figura pertanto tra i 29 istituti bancari più importanti del mondo, che in virtù del proprio ruolo nell'economia globale devono sottostare a una normativa prudenziale più stringente.

<sup>1</sup> Le G-SIFI sono istituzioni finanziarie considerate particolarmente rilevanti per l'economia dal punto di vista della rilevanza sistemica. La loro importanza è stata valutata dalle autorità in base a cinque criteri:

- complessità
- dimensione sovranazionale
- dimensione dell'attivo
- interconnessione
- sostituibilità

## Modello di sostenibilità di UniCredit

### Pre-requisiti

- compliance
- adeguata remunerazione del capitale e patrimonializzazione
- valori in azione
- mission
- marchio
- reputazione

### Pilastri

- eccellenza del servizio alla clientela
- investimenti nelle persone
- governance efficace
- cultura globale nella gestione dei rischi
- processi e operazioni a valore aggiunto
- sviluppo dei territori

### Stakeholder engagement

- attività di ascolto
- analisi di materialità
- iniziative di engagement

Da parte nostra, riteniamo che il maggiore controllo normativo e i più elevati standard prudenziali che derivano dall'essere annoverati tra le G-SIFI, assicurino ulteriormente i nostri clienti e stakeholder sul fatto di poter contare su una banca più sicura e trasparente.

L'aumento di capitale recentemente completato rappresenta un elemento essenziale nel processo di rigorosa gestione del capitale che abbiamo adottato. Concluso con successo all'inizio del 2012, tale operazione ci ha consentito di raggiungere un Core Tier1 ratio pari al 9,97% calcolato in base ai criteri attualmente in vigore. Quando entrerà in vigore il nuovo accordo di Basilea III, il nostro Common Equity Tier 1 ratio, calcolato al 2015, supererà il 10%. L'aumento di capitale ci consente di poter continuare a operare in linea con il piano strategico e con il nostro profilo: quello di una solida banca commerciale europea, focalizzata sulle attività di deposito e prestito a sostegno dell'economia reale.

## Semplificazione e gestione dei costi

In una congiuntura economica come quella attuale, i ricavi sono un tema su cui è difficile fare previsioni. Nel nostro piano, pertanto, ci siamo focalizzati sulle aree che più direttamente sono sotto il nostro controllo, ossia la gestione dei costi e la semplificazione di



**processi e operazioni a valore aggiunto** che supportano la nostra attività. Riuscire a garantire un rendimento sostenibile è, infatti, necessario per mantenere una forte presenza sul mercato così come essere una banca con cui sia facile dialogare è un requisito fondamentale per generare valore per i nostri clienti.

Il nostro piano strategico prevede un forte controllo dei costi. Di conseguenza, abbiamo avviato un'approfondita analisi delle dinamiche di spesa a livello di Gruppo e attuato misure incisive per conseguire risparmi e sfruttare le nostre economie di scala. Stiamo semplificando le funzioni di supporto – un'azione che comporterà anche una riduzione dell'organico – così come stiamo razionalizzando l'uso degli spazi allo scopo di ottimizzare tempi e costi di viaggio.

L'adozione di queste misure, volte al contenimento dei costi, non significa una riduzione degli investimenti a supporto dell'operatività aziendale. Al contrario, prevediamo di impiegare circa €1,2 miliardi per potenziare le dotazioni tecnologiche della banca al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati alla clientela.

## Rifocalizzazione del business

Essere una banca sostenibile significa porre al centro del nostro operato



**l'eccellenza nel servizio alla clientela e lo sviluppo dei territori** in cui operiamo.

Il nostro piano strategico è dunque incentrato sulle nostre attività principali: offrire servizi finanziari a valore aggiunto a tutti i nostri clienti, siano essi privati, piccole e medie imprese (PMI) o grandi aziende. Questo è il nostro punto di forza e siamo costantemente impegnati a migliorarlo.

Il piano di rifocalizzazione del business prevede di ridurre la nostra esposizione sulle attività non strategiche, limitare i nostri servizi di investment banking destinandoli prevalentemente al servizio della clientela corporate e liberare capitale

per permetterci di sostenere più efficacemente i nostri clienti. Nel corso dei prossimi quattro anni ci aspettiamo di erogare nuovi prestiti a medio e lungo termine per un valore di €40 miliardi alle PMI di Austria, Germania, Italia e Polonia.

Inoltre, allo scopo di incentivare la crescita sostenibile del nostro business, vogliamo considerare l'attività di prestito non come un obiettivo, bensì come uno strumento a beneficio dei nostri clienti corporate. Intendiamo far leva sulla nostra posizione in Europa Centro-Orientale (CEE), in particolare nei Paesi a maggior potenziale di crescita quali Repubblica Ceca, Polonia, Russia e Turchia.

Una delle priorità essenziali del piano è incrementare la sostenibilità del business in Italia. Ottimizzando il nostro portafoglio prestiti e riducendo il costo del rischio potremo migliorare la nostra capacità di sostenere i clienti. Prevediamo, infatti, di erogare entro il 2015 nuovi prestiti alle famiglie per un volume pari a oltre €39 miliardi, e aprire nuove linee di credito a medio e lungo termine (incluso il leasing) a beneficio delle PMI per circa €33 miliardi. Maggiori informazioni sul Piano Strategico di UniCredit sono disponibili sul nostro sito.



## Costruire una cultura della sostenibilità

Il nostro piano strategico traduce in azioni concrete gli obiettivi di business, mentre il nostro modello di sostenibilità contribuisce a definire chi siamo come banca e a radicare una cultura aziendale finalizzata a generare valore a lungo termine per i nostri stakeholder.

# Il nostro Approccio

Oggi siamo impegnati a costruire una forte cultura aziendale fondata su valori condivisi che possano guidare le relazioni sia internamente al Gruppo sia con gli stakeholder esterni. Promuoviamo la consapevolezza in tema di sostenibilità motivando e coinvolgendo tutti gli stakeholder, a partire dai nostri dipendenti. Promuovere l'adozione di pratiche sostenibili costituisce, infatti, prima di tutto



un investimento nella nostra impresa, per la quale i dipendenti rappresentano l'asset più prezioso.

## La cultura della compliance



L'attività di **compliance** e la relativa gestione del rischio di non conformità è da considerare parte integrante dell'attività di business del Gruppo. Gli organi societari e l'alta direzione delle società del Gruppo sono i principali responsabili della gestione del rischio di compliance, ed hanno il compito di assicurare che si agisca in conformità alla legge, ai propri standard etici ed alle proprie regole di compliance. Di contro, ciascun dipendente ha la responsabilità, nell'operatività quotidiana, di garantire la conformità della propria attività alle norme vigenti.

L'impegno a promuovere una cultura di compliance, come indicato nel Bilancio di Sostenibilità 2010, si è tradotto nell'emanazione e nella revisione di 19 global rules riguardanti differenti materie (quali la privacy, l'antiriciclaggio, i conflitti di interesse, l'antitrust, la gestione delle informazioni privilegiate,

l'erogazione di servizi d'investimento, il Codice di Condotta e la segnalazione di comportamenti illegittimi). Maggiori informazioni sono disponibili nel Supplemento di questo bilancio.

In tale prospettiva, la funzione Compliance ha avviato corsi di formazione su antiriciclaggio, abusi di mercato (per i dipendenti del CIB<sup>2</sup>), Codice di Condotta e mansioni di supervisione svolte dai dipendenti del CIB; tali corsi integrano l'offerta formativa di compliance già esistente a livello locale, in ottemperanza alle normative vigenti. Nel 2011 è stato, inoltre, approvato il nuovo Global Compliance Framework (in sostituzione della versione precedente del 2007) che è volto ad uniformare il ruolo e le responsabilità della funzione di Compliance in tutto il Gruppo. In particolare, il Global Compliance Framework definisce ed individua:

- la mission della funzione Compliance, ossia agevolare il Gruppo nello svolgimento delle proprie attività di business, rispettando leggi, procedure interne e best practice applicabili, per salvaguardare la reputazione del Gruppo e sostenerne i valori
- le attività principali della funzione Compliance, quali l'emissione di linee guida, l'analisi e il monitoraggio del

rischio di non conformità e la gestione dei rapporti con le autorità competenti

- i prerequisiti per una gestione efficace del rischio di non conformità, quali l'indipendenza della funzione Compliance, la dotazione di adeguate risorse umane e tecnologiche, il relazionarsi con gli organi societari e con l'alta direzione, l'accesso alle informazioni aziendali, l'esistenza di efficaci meccanismi di governance e coordinamento

Il nuovo Global Compliance Framework verrà implementato gradualmente in tutto il Gruppo<sup>3</sup>.

Sono stati effettuati, inoltre, progressi nell'iniziativa avviata nel 2010 rivolta a perfezionare, rafforzare ed armonizzare il sistema di controllo di secondo livello. Nel 2011, è stato identificato l'approccio in tale ambito (condiviso con le principali società del Gruppo) ed è iniziato un processo progressivo di attuazione del sistema basato sul livello di rischio focalizzato sui paesi e sulle normative che presentano maggiore criticità.

In tale contesto, la funzione di Compliance identifica i controlli di secondo livello che rientrano nel proprio perimetro di responsabilità e

## Focus

### Principi guida del Codice di Condotta di UniCredit

Il Codice di Condotta, che prevede misure atte a contrastare la corruzione, definisce i nostri principi ispiratori e il nostro impegno sui seguenti fronti:

- ottemperanza a leggi e normative
- divieto a dare o ricevere indebitamente denaro
- restrizioni in materia di regali, dati o ricevuti, e facilitazioni di pagamento
- gestione dei conflitti di interesse
- rispetto delle leggi in materia di concorrenza e in materia di corruzione
- prevenzione del riciclaggio di denaro
- contrasto agli abusi di mercato
- riservatezza bancaria
- tutela dei dati personali
- rispetto e dignità nella gestione dei rapporti interpersonali
- tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro

<sup>2</sup> Corporate and Investment Banking.

<sup>3</sup> Il Global Compliance Framework è volto a garantire l'adozione da parte delle società del Gruppo di un modello di compliance analogo a quello già in essere presso le società italiane, anche nei paesi ove le disposizioni normative non prevedano l'ottemperanza agli standard minimi di compliance di cui al citato documento.

fornisce supporto al management ed alle altre funzioni su come individuare e gestire i controlli di primo livello in relazione alle aree di rispettiva competenza. Attraverso il monitoraggio di compliance è possibile effettuare controlli e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle procedure che impattano sui prodotti e servizi offerti.

Inoltre, nel corso del 2011 è stato approvato il Codice di Condotta, che è finalizzato a promuovere una cultura di compliance, integrando quanto previsto nella Carta di Integrità e delineando i principi a cui tutti i dipendenti devono uniformarsi per garantire i più elevati standard di condotta professionale e per gestire al meglio il rischio reputazionale.

Il Codice di Condotta è stato approvato dalle principali società del Gruppo. Il Codice è stato pubblicato nell'intranet di UniCredit ed è stato inviato via e-mail ai dipendenti. Ad oggi, oltre 70.000 dipendenti hanno confermato di avere letto e compreso il contenuto del Codice.

**70.000 dipendenti hanno letto e compreso il Codice di Condotta**

A marzo 2012, oltre 1.200 dipendenti in un selezionato numero di paesi ha già partecipato a specifici programmi di formazione sul Codice di Condotta medesimo. In Germania, circa 14.000 colleghi hanno preso parte a un programma formativo sull'anti-corruzione.

Il Codice di Condotta sarà rivisto con una cadenza minima biennale ed i dipendenti verranno tempestivamente informati riguardo a eventuali modifiche significative.

## Procedure di segnalazione di comportamenti illegittimi

Nel caso in cui un dipendente abbia il ragionevole sospetto che si sia verificato o che possa verificarsi un comportamento illegittimo, è tenuto a segnalarlo al responsabile della funzione Legal and Compliance o della funzione Internal Audit della propria società. Qualora la segnalazione riguardi proprio queste due funzioni, è necessario rivolgersi al top management della società oppure al General Counsel e Chief Compliance Officer di UniCredit.

Qualora un dipendente abbia dei dubbi in merito alla classificazione di una condotta quale legittima o meno, ne potrà parlare informalmente con il proprio responsabile oppure con il responsabile della funzione Legal and Compliance della propria società.

Qualora si dovesse ritenere che vi siano prove sufficienti di un comportamento illegittimo, tali da consentire l'inizio di una indagine, dovranno essere informati il responsabile della funzione Human Resources e della funzione Internal Audit – salvo che non siano stati già coinvolti – per dare inizio al relativo procedimento, nominando una persona incaricata di svolgere l'indagine stessa. Nel caso in cui non vi siano prove sufficienti per l'avvio dell'indagine ne verrà data informativa al segnalante.

**14.000 dipendenti in Germania hanno fruito di un corso sull'anti-corruzione**

A partire da gennaio 2012, i dipendenti dovranno seguire l'apposito corso multilingue sul Codice di Condotta predisposto in modalità e-learning. Saranno offerti anche ulteriori corsi su temi correlati, quali ad esempio i conflitti di interesse e gli abusi di mercato.

Al fine di promuovere ulteriormente la cultura della sostenibilità, nel mese di luglio 2011 è stata approvata la policy su Segnalazione di Comportamenti Illegittimi (c.d. Whistleblowing) che intende garantire un ambiente di lavoro in cui i dipendenti possano serenamente

segnalare comportamenti illegittimi posti in essere all'interno del Gruppo che possano ledere la nostra mission, la nostra reputazione o danneggiare altri dipendenti. Per comportamenti illegittimi si intendono comportamenti:

- illeciti, scorretti o immorali
- in violazione delle disposizioni legali e regolamentari applicabili ai dipendenti nello svolgimento della propria attività lavorativa
- non conformi alle normative aziendali

La policy garantisce l'anonimato del segnalante, a meno che il segnalante stesso abbia espresso il proprio consenso, la divulgazione sia richiesta dalla normativa locale applicabile, ovvero la sua divulgazione sia necessaria per prevenire o ridurre gravi minacce a danno della salute o della sicurezza del segnalante.

# Il nostro Approccio

## L'allineamento di comportamenti, valori e obiettivi di business

Allo scopo di costruire e promuovere una solida cultura aziendale, dobbiamo allineare la nostra condotta ai valori chiave del Gruppo, vale a dire tradurre



i nostri valori in azioni.

A questo scopo abbiamo, innanzitutto, investito in strumenti e strategie che aiutino i nostri colleghi a costruire relazioni durature con i clienti. In questo contesto rientra lo sviluppo del Modello delle Competenze di UniCredit. Come elemento che caratterizza il nostro piano strategico, il modello prevede di sviluppare e porre in atto soluzioni concrete che producano vantaggi reali per i nostri clienti nonché di gestire i rapporti con loro in modo che la relazione con UniCredit sia facile. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Le nostre Persone

Per allineare i nostri valori con gli obiettivi di business del Gruppo è fondamentale avere un sistema di incentivazione che consenta di misurare e remunerare risultati sostenibili. La Politica Retributiva di UniCredit è allineata alle esigenze di business e favorisce una crescita sostenibile. Essa pone al centro del processo decisionale il Comitato Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione ed assicura la piena conformità alle emergenti disposizioni normative.

I sistemi di incentivazione di Gruppo definiscono il quadro di riferimento per la definizione della retribuzione variabile dell'Amministratore Delegato di UniCredit, dei dirigenti con responsabilità strategiche, degli executive del Gruppo e di altre

posizioni rilevanti, promuovendo sane pratiche retributive che vanno oltre il mero rispetto dei requisiti normativi.

Il disegno dei piani di retribuzione degli executive si basa su tre principi fondamentali:

- la remunerazione degli executive è legata a fattori di performance positivi e non solo ai risultati conseguiti. In altre parole, si basa su una valutazione della performance multi-dimensionale, che prevede un uso sistematico di indicatori specifici finalizzati a rafforzare la sostenibilità del business, ad esempio: indicatori di soddisfazione dei clienti interni ed esterni, indicatori di rischio e sostenibilità finanziaria, indicatori di profittabilità anche confrontati a quelli dei concorrenti di mercato
  - i piani retributivi premiano un approccio di gestione bilanciata del rischio, includendo condizioni di soglia minima relative a indicatori di mitigazione ed assunzione del rischio. Ex-ante sono definiti opportuni indici che rispecchiano le categorie di rischio del Gruppo, allineando la remunerazione a performance sostenibili ed alla creazione di valore per gli azionisti in una prospettiva di medio-lungo termine
  - il nostro sistema di retribuzione variabile prevede incentivi di breve e lungo termine, includendo pagamenti differiti, condizioni di malus e clawback, secondo i termini di legge, in modo da indurre gli executive a ragionare in una prospettiva di lungo periodo. Una quota consistente degli incentivi è differita e l'eventuale pagamento soggetto al conseguimento di obiettivi di performance positivi anche negli esercizi successivi
- I membri non esecutivi del Consiglio di Amministrazione non ricevono

retribuzioni variabili, in linea con le raccomandazioni delle autorità competenti. La loro retribuzione è rappresentata solo da una quota fissa, determinata in base all'importanza del ruolo ricoperto e al tempo necessario per lo svolgimento delle mansioni assegnate. Maggiori informazioni sulla Politica retributiva di Gruppo sono disponibili sul nostro sito. 

Per sostenere i nostri valori, abbiamo continuato a investire nel nostro Sistema di Giustizia Riparativa che promuove la responsabilità individuale e la risoluzione volontaria come mezzo per superare i conflitti interpersonali. Anche nel 2011, il sistema ha contribuito a rafforzare la cultura della responsabilità all'interno del Gruppo.

Abbiamo migliorato i programmi formativi e i processi di comunicazione ai dipendenti affinché essi possano comprendere meglio il Sistema di Giustizia Riparativa, i suoi obiettivi, gli ambiti di applicazione e la sua importanza. Inoltre, abbiamo deciso di semplificare la struttura e le funzioni del sistema. Le misure correlate verranno attuate nel 2012.

Il Sistema di Giustizia Riparativa ha gestito numerosi casi. A dicembre 2011, risultavano chiusi 1.007 casi su 1.034, con solo 27 ancora in attesa di risoluzione. La maggior parte riguarda tre dei nostri valori chiave: trasparenza, equità e rispetto. Maggiori informazioni sono disponibili nel Supplemento di questo bilancio.

Il rafforzamento della nostra cultura aziendale passa anche attraverso l'adozione di migliori sistemi di monitoraggio delle nostre performance il cui obiettivo è consentirci di comprendere pienamente e rendicontare regolarmente i risultati conseguiti

## Le organizzazioni a cui aderiamo

Essere sostenibili significa anche condividere e acquisire le best practice esistenti instaurando rapporti con importanti organizzazioni  (maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito) che ci permettono di cogliere e soddisfare le mutevoli esigenze dei nostri stakeholder.

In particolare, manteniamo stretti contatti con le seguenti organizzazioni:



UniCredit ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite nel 2004 e rinnova costantemente il proprio sostegno ai suoi principi

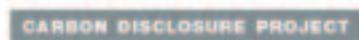


**UNEP Finance Initiative**  
Innovative financing for sustainability

UniCredit è diventato membro di questa iniziativa nel 1998. Essa ci offre l'opportunità di comprendere e affrontare le questioni più importanti e attuali che riguardano la finanza sostenibile



Pioneer, il gestore patrimoniale di UniCredit, ha firmato nel 2009 i principi UNPRI a testimonianza del nostro impegno nel campo degli investimenti sostenibili



UniCredit è da tempo firmatario del Carbon Disclosure Project, un progetto che consente di comprendere a fondo l'impatto che i cambiamenti climatici determinano sul valore per gli azionisti



Nel 2010, UniCredit ha aderito al gruppo di lavoro London Benchmarking Group che si prefigge di misurare il valore reale e l'impatto degli investimenti effettuati a favore dei territori



UniCredit è azionista di Desertec Industrial Initiative, che si propone di creare la struttura per la generazione di energia sostenibile e rispettosa del clima sfruttando il sole e i venti nei deserti mediorientali e del Nordafrica

in una logica di lungo periodo. Per aumentare tale capacità, abbiamo progettato il sistema di Sustainability Performance Measurement (SPM), che nel 2010 era stato chiamato Sustainability Performance Management. Il sistema è stato creato per promuovere la piena adozione del nostro modello di sostenibilità, sviluppare una comprensione condivisa del concetto di sostenibilità e monitorare i progressi compiuti nell'implementazione della nostra mission: instaurare rapporti duraturi con i nostri stakeholder. Nel 2011, abbiamo definito un elenco dei principali indicatori di performance di sostenibilità del Gruppo e condotto test interni per lanciare ufficialmente il sistema SPM.

## La diffusione della cultura di sostenibilità

Essere una banca sostenibile significa anche adoperarsi per promuovere esternamente la diffusione di una cultura che contribuisca attivamente a costruire un solido contesto sociale ed economico che possa contare su un stabile sistema finanziario.

In linea con il nostro modello di sostenibilità, abbiamo promosso una serie di iniziative nel corso del 2011 finalizzate a favorire lo sviluppo di un nuovo quadro normativo capace di coniugare l'esigenza di stabilità finanziaria con quella di una crescita economica sostenibile.

Nel processo di definizione dell'accordo di Basilea III, abbiamo proposto di adottare misure più favorevoli per le PMI, che costituiscono il volano della crescita economica in Europa. Abbiamo, inoltre, suggerito opportune modifiche ai requisiti di liquidità in modo da agevolare i flussi monetari all'interno di gruppi internazionali, un aspetto particolarmente rilevante per le economie dei paesi dell'Europa Centro Orientale, nei cui mercati le banche a controllo estero hanno una presenza significativa.

UniCredit ha, inoltre, assunto il ruolo di leader nell'ambito dell'iniziativa Prime Collateralised Securities (PCS), che si propone di rivitalizzare il mercato delle cartolarizzazioni e, per tale via, favorire

# Il nostro Approccio

una riduzione dei costi di finanziamento per l'economia reale. Sono stati definiti standard per aumentare la trasparenza, l'armonizzazione, la semplicità e la qualità nel mercato delle cartolarizzazioni per quei prodotti che utilizzano come asset sottostanti i prestiti erogati a famiglie e PMI. Le transazioni che rispettano questi standard godranno della conformità PCS e di un riconoscimento speciale da parte degli operatori nel settore. Secondo le previsioni, il programma sarà avviato intorno a settembre 2012, producendo nel tempo effetti positivi sulla capacità di approvvigionamento delle banche e, di conseguenza, sul finanziamento dell'economia reale.

## Promuovere un approccio inclusivo al rischio

Il sistema finanziario globale di oggi è caratterizzato da maggiori interconnessioni e da regimi normativi diversi, a cui si aggiungono la rapida circolazione di informazioni finanziarie sensibili e la straordinaria mobilità transfrontaliera dei capitali.

La compresenza di questi fattori è all'origine di interessanti opportunità di business, ma genera al contempo anche rischi significativi.

I rischi correlati a fenomeni come improvvisi movimenti di capitali, volatilità elevata, contagio finanziario diffuso, default di grandi proporzioni e ingenti perdite sembrano, infatti, più frequenti oggi rispetto al passato.

## La cultura della gestione del rischio

Nel mutevole contesto economico in cui ci troviamo, il successo di imprese che intermediano rischi, come UniCredit, dipende spesso dalla capacità di gestire il rischio in modo intelligente e proattivo. Per riuscirci, è necessario comprendere a fondo i rischi e le loro ripercussioni sulle performance economiche e sulla situazione patrimoniale. È, inoltre, necessario costruire, a tutti i livelli, una base di conoscenza tecnica del rischio, rafforzare la comunicazione interna e creare una mentalità che sappia anticipare l'evoluzione del contesto macroeconomico.

Una solida cultura del rischio permette di soddisfare tutte queste esigenze. Nel 2010, abbiamo inaugurato la UniCredit Risk Academy per formare i nostri dipendenti sui temi riguardanti il rischio e per contribuire a



**costruire una solida cultura del rischio all'interno del Gruppo.**

Nel 2011, 5.452 dipendenti hanno usufruito complessivamente di 96.525 ore di attività formative su temi connessi al rischio di credito, di mercato, di liquidità, operativo, all'allocazione del capitale e alla cultura della gestione del rischio. Maggiori informazioni sulle attività informative sono disponibili nel capitolo Le nostre Persone.

**5.452 dipendenti hanno ricevuto 96.525 ore di formazione sul rischio**

## Monitoraggio dei pareri non vincolanti (NBO) rilasciati dalla Capogruppo in materia di rischio reputazionale

Il sistema di reporting delle policy inerenti il rischio reputazionale si basa sul monitoraggio delle NBO della Capogruppo.

Le NBO sono rilasciate dal Group Transactional Credit Committee e dall'Italian Transactional Credit Committee - coerentemente alle loro aree di competenza - in seguito alla richiesta inoltrata dalle funzioni ed organi competenti. Le NBO rilasciate sono comunicate alla funzione Reputational Risk Methodologies & Control la quale, su base trimestrale, presenta al Group Operational & Reputational Risk Committee della Capogruppo una relazione di sintesi con tutti i pareri non vincolanti rilasciati.

Nel 2012 verrà attivato un sistema di reporting specifico per le nostre policy di Gruppo da applicare ai settori minerario e di gestione delle infrastrutture idriche. Questo sistema di reporting seguirà lo stesso approccio adottato per le nostre policy inerenti il settore delle armi, della difesa e dell'energia nucleare.

## Il rischio reputazionale

Per promuovere un approccio inclusivo alla gestione del rischio, abbiamo continuato a migliorare il nostro modello di risk governance.  Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito.

Il Group Operational and Reputational Risks Committee (GORRIC) assicura la coerenza delle politiche e delle prassi operative relative ai rischi reputazionali a livello di Gruppo, oltre a



**controllare e monitorare il reputational risk portfolio** di UniCredit. Il comitato si è riunito 10 volte nel 2011, durante le quali sono state approvate 18 delibere relative a norme, policy e linee guida che delineano i metodi e stabiliscono limiti per la gestione del rischio reputazionale e operativo. Alcune delle policy che sono state approvate riguardano attività e settori economici considerati particolarmente sensibili da un punto di vista di rischio reputazionale.

**GORRIC si è riunito 10 volte nel 2011**

La funzione specializzata nello sviluppo di metodologie per la gestione del rischio reputazionale ha condotto un'indagine a livello del top management allo scopo di produrre un report annuale inerente l'esposizione del Gruppo al rischio reputazionale e identificare le aree su cui sarebbe opportuno intervenire.

Questa attività ci consente di anticipare e capire le tendenze in termini di esposizione al rischio reputazionale nonché gli eventuali cambiamenti nella percezione di tale rischio da parte dei nostri stakeholder principali. L'indagine, in particolare, ha evidenziato una serie di fattori che potrebbero comportare gravi rischi reputazionali per il nostro Gruppo. Integreremo questi risultati nel nostro elenco di fonti dei principali rischi reputazionali e procederemo a un monitoraggio scrupoloso della nostra esposizione ad essi.

## L'impegno in materia di diritti umani

In UniCredit siamo consapevoli che la nostra attività può generare impatti diretti e indiretti su questioni legate ai diritti umani che ci impegniamo fermamente a supportare.

Nel dicembre 2011 è stato approvato l'impegno in materia di Diritti Umani del Gruppo (maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito)  che si applica ai nostri dipendenti, clienti e fornitori e definisce un approccio multi-stakeholder alla tutela dei diritti umani che è parte integrante della nostra responsabilità d'impresa.

Questo impegno rappresenta un passo importante per UniCredit. I suoi contenuti sono conformi alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e alle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Diritti Umani Fondamentali. L'impegno si basa anche sui contenuti delle normative in materia adottate dalle legislazioni appartenenti al nostro perimetro geografico nonché sui principi, politiche e processi di monitoraggio relativi ai diritti umani che sono già in vigore nel Gruppo. Stiamo, inoltre, svolgendo un'attività

di sensibilizzazione sulle tematiche dei diritti umani, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Il nostro impegno in materia di diritti umani è consultabile sull'intranet di Gruppo in inglese, tedesco e italiano e prossimamente verrà tradotto anche nelle altre lingue dei paesi in cui operiamo. Verrà, inoltre, creato un programma di formazione rivolto ai nostri dipendenti sui diritti umani e sull'impegno assunto dal Gruppo su questo tema.

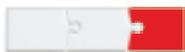
Nell'ambito delle iniziative intraprese e volte a rafforzare il sostegno di UniCredit ai diritti umani, nel 2011 abbiamo avviato consultazioni con numerosi stakeholder locali e internazionali che si adoperano in questo campo, tra cui l'International Finance Corporation, il Business and Human Rights Resource Centre, alcune Organizzazioni Non Governative (ONG) e altri soggetti.

Nel dicembre 2011 si è tenuto a Milano un importante evento pubblico: l'ottavo forum annuale Business Ethics and Corporate Social Responsibility sul tema "Business and Human Rights: in Search of Accountability" al cui dibattito UniCredit ha preso parte. L'evento ha richiamato società nazionali e internazionali, rappresentanti di ONG ed esperti in tema di etica del business e responsabilità sociale delle imprese provenienti dai maggiori centri di ricerca.

UniCredit è membro del gruppo di lavoro Thun Group che riunisce istituti bancari impegnati a sviluppare linee guida per applicare concretamente i "Principi Guida su imprese e diritti umani", elaborati dal Professor John Ruggie in collaborazione con le Nazioni Unite.

# Il nostro Approccio

## Coinvolgere i nostri stakeholder



Il **coinvolgimento degli stakeholder** è un elemento chiave del nostro modello di sostenibilità e risulta importante per costruire relazioni di lunga durata. La predisposizione di adeguati strumenti di ascolto ci consente di capire meglio i nostri stakeholder. Tale comprensione, a sua volta, ci permette di migliorare la gestione dei nostri impegni e delle nostre iniziative, di rispondere efficacemente alle loro richieste e soddisfare le loro aspettative.

### L'ascolto

Per UniCredit,



l'**ascolto degli stakeholder** è un elemento di vitale importanza. Nel 2011 abbiamo costituito una funzione dedicata all'ascolto e al miglioramento della qualità delle informazioni raccolte. È una scelta fondamentale che ci consente di analizzare meglio le richieste degli stakeholder.

I risultati principali che emergono da queste analisi vengono comunicati alle funzioni del Gruppo interessate allo scopo di migliorare ulteriormente i nostri prodotti e servizi.

La funzione, che riporta direttamente al Direttore Generale, ha il compito di condurre indagini di ascolto presso clienti, comunità, dipendenti e clienti interni<sup>4</sup>, così come di analizzare il contesto di settore e di valutare in modo approfondito il giudizio degli stakeholder sull'attività di UniCredit. Tramite la raccolta e la prioritizzazione di queste informazioni, essa contribuisce a sviluppare piani di azione specifici per ciascun paese e a promuovere iniziative efficaci tese al coinvolgimento degli stakeholder, attraverso le quali riusciamo a migliorare le modalità di gestione dei nostri impegni e delle nostre iniziative.

La funzione coordina numerosi programmi di ascolto, condotti in tutti i paesi di operatività del Gruppo, che nel complesso raccolgono una rilevante quantità di feedback da un numero elevato di stakeholder: nel corso del 2011 sono state effettuate oltre 1,1 milioni di interviste.

Si tratta di un investimento considerevole che testimonia ancora una volta l'impegno di UniCredit a comprendere e soddisfare le aspettative dei suoi stakeholder.

**Grazie ai programmi di ascolto abbiamo realizzato 1,1 milioni di interviste**

Tra i vari programmi di ascolto attivati, merita una particolare menzione il programma di valutazione della reputazione, uno strumento unico di indagine che interessa tutte le categorie di stakeholder e ci aiuta a comprendere la loro opinione sulla nostra banca. Nel 2011 abbiamo ulteriormente rafforzato il programma di valutazione della reputazione estendendo l'iniziativa da sette a dieci paesi<sup>5</sup> e conducendo più di 30.000 interviste con l'intento di identificare i fattori chiave che incidono sulla nostra reputazione e le modalità attraverso cui la reputazione può sostenere la crescita.

<sup>4</sup> I clienti interni sono dipendenti che beneficiano di servizi offerti da altri colleghi.

<sup>5</sup> Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Ungheria, Croazia, Romania, Repubblica Ceca e Russia.



## Numero di interviste

### I nostri stakeholder

### Interviste

Clienti/Potenziali clienti

917.053

Dipendenti

249.897

Opinion Leader

1.930

**Totale**

**1.168.880**

I risultati hanno dimostrato che UniCredit gode di una solida reputazione presso i propri clienti, i quali manifestano un'elevata propensione a continuare a rapportarsi con le banche del Gruppo ed a raccomandarle a conoscenti. Nella maggior parte dei nostri paesi CEE, in particolare, la reputazione di UniCredit si colloca ben al di sopra della media dei concorrenti.

Il programma di valutazione della reputazione ha messo in evidenza i principali fattori che concorrono alla reputazione di UniCredit: solidità, qualità elevata di prodotti

e servizi, eccellenti competenze, buona organizzazione e profilo internazionale.

Nel 2011, inoltre, abbiamo realizzato una ricerca finalizzata a monitorare il posizionamento e la percezione del nostro marchio (*Brand Equity research*). L'analisi ha coinvolto 16 paesi, per un totale di quasi 13.000 interviste. Essa valuta il marchio UniCredit non solo in termini di visibilità, ma anche di significato e appeal generale per i clienti, attuali e potenziali, aiutandoci pertanto a capire meglio le loro priorità e le aspettative che nutrono nei confronti del Gruppo.

I risultati dell'analisi condotta nel 2011 evidenziano una buona tenuta dei marchi UniCredit, nonostante le difficoltà congiunturali che penalizzano la percezione degli istituti bancari, soprattutto in Europa occidentale.

È inoltre emersa, da parte dei clienti potenziali, la richiesta di un posizionamento distintivo che ci permetta di evitare il rischio che le banche siano percepite sempre di più come "tutte uguali" e "indifferenti agli interessi dei clienti", sottolineando invece la centralità che la clientela riveste per UniCredit.



# Il nostro Approccio

## La matrice di materialità multi-stakeholder

Mantenere solide relazioni con gli stakeholder è fondamentale per attuare la nostra strategia e per assicurare la sostenibilità del nostro business.

Per aiutarci a costruire solide relazioni, abbiamo sviluppato la matrice di materialità multi-stakeholder.



L'analisi di materialità ci consente, infatti, di stabilire quali temi di sostenibilità siano ritenuti prioritari dai nostri stakeholder. Inoltre, ci permette di identificare i temi che richiedono una visione strategica e interventi operativi, al fine di prevenire rischi e cogliere opportunità nell'ambito della sostenibilità.

Per realizzare la matrice di materialità, abbiamo adottato un approccio articolato in quattro fasi:

- mappatura e prioritizzazione dei nostri stakeholder
- identificazione dei temi rilevanti facendo leva su varie fonti, tra le quali il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo, i programmi di ascolto degli stakeholder, gli studi di benchmarking di settore e il dialogo con le agenzie di rating di sostenibilità
- prioritizzazione dei temi identificati sulla base dei riscontri degli stakeholder raccolti attraverso i principali programmi di ascolto (si veda paragrafo precedente, L'ascolto)
- indicazione della posizione del Gruppo in merito a ciascun tema rilevante, in linea con il nostro piano strategico e le priorità di business

I risultati di queste valutazioni sono rappresentati nella matrice di materialità. Maggiori informazioni sulla definizione dei temi materiali sono disponibili nel Supplemento di questo bilancio.

La valutazione della materialità evidenzia chiaramente che i clienti sono al primo posto per UniCredit. Cerchiamo di offrire soluzioni tempestive alle esigenze della clientela, dedicando grande attenzione alla qualità dei nostri prodotti e servizi, attuando procedure efficienti e garantendo la trasparenza dei processi decisionali e dei percorsi di sviluppo professionale dei nostri dipendenti.

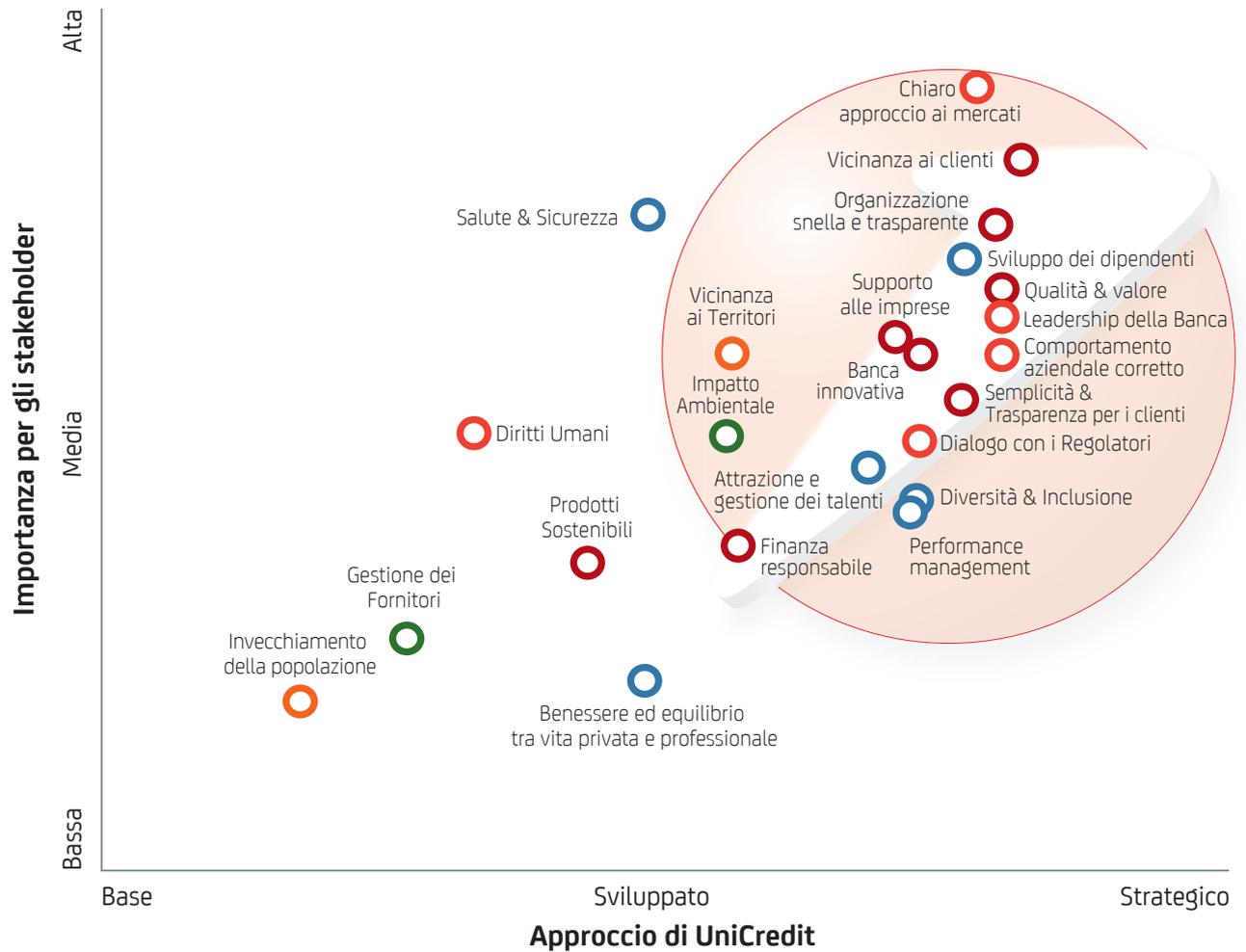
Mantenere rapporti trasparenti con gli investitori e i mercati finanziari, così come comprendere le necessità dei territori in cui operiamo, sono obiettivi altrettanto strategici per il nostro business.

In questo capitolo e in quelli seguenti, abbiamo descritto le attività poste in essere dal Gruppo sui temi indicati nella matrice nonché le priorità che abbiamo identificato per meglio soddisfare le aspettative dei nostri stakeholder.



Colonia per bambini disabili a Debeli rtič, Slovenia. Volontari: Petra Majdič, famosa sciatrice di fondo e France Arhar, CEO di UniCredit Bank in Slovenia.

## Matrice di materialità multi-stakeholder



### Capitoli del Bilancio di Sostenibilità 2011

○ Il nostro Approccio  
 ○ Le nostre Persone  
 ○ I nostri Clienti  
 ○ La Relazione con il Territorio  
 ○ Ambiente & Fornitori