

Ascoltare,
capire,
rispondere.

In continuità con lo scorso anno abbiamo scelto di esprimere il nostro modo di fare banca mediante storie quotidiane di relazione con i Clienti o di innovazione nei nostri prodotti e servizi, espresse direttamente dalla voce dei nostri colleghi e sintetizzate in poche parole chiave.

Ogni parola ci apre un mondo: è il mondo delle storie concrete di chi desidera fare la differenza e generare un impatto positivo, offrendo benefici tangibili e soluzioni concrete.

Il modo di raccontarle è semplice e diretto, illustrato creativamente con oggetti di uso comune che offrono qualcosa in più ed aumentano il senso di impegno della banca nel fornire la giusta risposta per la soddisfazione del Cliente.

Per noi in UniCredit questa attitudine all'ascolto, al dialogo, alla risposta semplice, chiara e diretta sono elementi fondamentali del nostro essere banca commerciale. Una banca che si impegna per contribuire concretamente al benessere economico e sociale dei Clienti e delle comunità in cui è presente.

Ci auguriamo che questo dialogo basato sulle parole della vita di tutti i giorni possa continuare ogni giorno con tutti voi.

Il presente documento rappresenta il tredicesimo Bilancio di Sostenibilità (“il Bilancio”) di UniCredit, pubblicato con cadenza annuale. Il Bilancio descrive, 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 chiuso al 31 dicembre 2013.

Come in passato, l’edizione 2013 del Bilancio di Sostenibilità è composta da un primo corpo, contenente le descrizioni più qualitative, e da un Supplemento, contenente le appendici tecniche ai diversi capitoli.

Il Bilancio è redatto in conformità alle linee guida *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement* definite nel 2008 e alle linee guida *Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2011 (versione 3.1) dal GRI - Global Reporting Initiative, il cui livello di applicazione corrisponde ad A+.

Dal 2012 il Gruppo ha adottato un nuovo processo di reporting, sostituendo le precedenti CSR card, con un software gestionale il cui contenuto è allineato alle richieste delle linee guida GRI. Il perimetro di rendicontazione fa riferimento alle Società operanti nei 15 principali Paesi di operatività del Gruppo: Italia, Germania, Austria, Polonia e alcuni Paesi CEE (Central Eastern Europe) - Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina, Ungheria. Rispetto al Bilancio 2012, si segnala l’uscita dal perimetro di rendicontazione del Kazakistan, a seguito della cessione delle società del Gruppo operanti in questo Paese. La Turchia, che non è inclusa nel perimetro di rendicontazione, presenta, come gli anni precedenti, una sintesi dei principali progetti e performance di sostenibilità in chiusura al Supplemento.

Il perimetro di rendicontazione dei dati relativi al personale e al calcolo del Valore Aggiunto corrisponde, se non diversamente indicato, a quello di Relazioni e Bilancio Consolidato 2013. Le eventuali limitazioni rispetto a tali perimetri sono opportunamente indicate.

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.

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. Le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali, come anche gli eventuali restatement dei dati precedentemente pubblicati.

In continuità rispetto agli anni precedenti, il processo di definizione dei contenuti si è basato sui principi previsti dal GRI (materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza). Nel corso del 2013 è stata aggiornata l’analisi di materialità secondo la metodologia già utilizzata negli esercizi precedenti al fine di cogliere le aspettative rilevanti per gli stakeholder di riferimento, dato il contesto in continua evoluzione, e di identificare il presidio aziendale delle stesse alla luce della nostra Mission. Gli aspetti così identificati sono stati rendicontati nel presente documento.

Per rendere l’accesso al sito web istituzionale di UniCredit più facile e veloce, abbiamo deciso di continuare a utilizzare un QR code, presente alla fine del Bilancio, che consentirà di approfondire i relativi temi. Per poter leggere il QR code è necessario installare un’applicazione gratuita su smartphone o tablet.

Il presente Bilancio è stato oggetto di revisione da parte di Deloitte che, al termine delle verifiche svolte, ha rilasciato la “Relazione sulla revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità”, 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*, emanate dall’International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

Indice

Lettera dell'Amministratore Delegato	4
Profilo	6
Il nostro Approccio 11	
Una nuova sfida	12
Il cambiamento culturale	13
Stakeholder engagement	15
Valorizziamo i nostri Colleghi 21	
Performance management	22
Sviluppo dei dipendenti	23
Diversità e inclusione	27
Equilibrio fra vita privata e professionale	29
Siamo al servizio di Individui e Famiglie 31	
Vicinanza ai clienti	32
Banca dinamica	33
Semplicità e trasparenza	36
Qualità e valore	38
Supportiamo le Imprese 41	
Vicinanza ai clienti	42
Banca dinamica	44
Semplicità e qualità del servizio	45
Supporto alle imprese	46
Informiamo gli Investitori 53	
Chiaro approccio ai mercati	54
Sosteniamo i Territori 57	
Inclusione finanziaria	59
Talento e innovazione	62
Cultura e sport	65
Il gioco di squadra	66
Preserviamo le Risorse Naturali 71	
Riduzione degli impatti ambientali diretti	72
Riduzione degli impatti ambientali indiretti	74
Acquisti sostenibili	76
GRI e UN Global Compact Index	78
Relazione della Società di Revisione	82

Lettera dell'Amministratore Delegato



FEDERICO GHIZZONI
Amministratore Delegato

“ La solidità del Gruppo rappresenta oggi una realtà che ci rende pronti ad affrontare le sfide future. ”

Cari Stakeholder,

nel corso del 2013, abbiamo continuato a lavorare per rendere UniCredit una delle banche più solide d'Europa, anche attraverso scelte coraggiose, preservando la robustezza della nostra posizione patrimoniale. Nello stesso tempo abbiamo proseguito l'adozione di misure dirette a migliorare l'efficienza operativa. In questi anni, infatti, abbiamo significativamente aumentato il Core Tier 1 ratio nonché ridotto i costi operativi e gli attivi ponderati per il rischio.

Come ci eravamo preposti, siamo oggi una solida banca commerciale che si trova nella condizione di poter sostenere al meglio l'economia. Pur a fronte di un difficile contesto macroeconomico, UniCredit ha saputo evolversi, diventando una banca innovativa, efficiente e ancora più orientata al cliente.

Tre anni fa, abbiamo deciso di concentrarci sulla nostra attività di banca commerciale, anticipando una tendenza che gradualmente si è poi diffusa in tutto il settore. Molti nostri concorrenti in Europa dichiarano oggi di volersi orientare, a loro volta, verso l'attività di banca commerciale e mirano ad ambiziosi obiettivi di efficienza. Noi questo lo abbiamo già fatto. Abbiamo semplificato i nostri processi per migliorare il servizio offerto e snellito del 30% i livelli gerarchici per essere più agili e veloci. Grazie a questi interventi, i colleghi sul territorio hanno più poteri decisionali e possono compiere operazioni molto più rapidamente.

Stiamo completando la costruzione di un modello multicanale integrato per permettere ai nostri clienti di accedere ai servizi bancari attraverso molteplici modalità di interfaccia. Si tratta di un'evoluzione che trae origine da una più profonda comprensione dei loro bisogni e passa per lo sviluppo di nuovi modi di interazione - abilitati da considerevoli investimenti in tecnologia - che si affiancano e completano la nostra rete di filiali.

Rimaniamo fortemente ancorati al concetto di relazione con i nostri clienti, sia famiglie sia imprese, e continuiamo a investire nella nostra capacità di fornire consulenza qualificata anche attraverso nuovi strumenti e servizi. A titolo di esempio, per le famiglie abbiamo sviluppato il “Bilancio Familiare”, uno strumento pensato per aiutarle a fare scelte di spesa e risparmio più consapevoli, mentre ci stiamo specializzando nel supporto alle imprese nei processi di internazionalizzazione e di accesso diretto al mercato dei capitali.

Con le scelte strategiche che abbiamo adottato, in coerenza con le migliori condizioni macroeconomiche attese per il 2014, puntiamo ad aumentare i nostri volumi di credito verso le famiglie e le imprese. Difficilmente si potrà tornare ai volumi di impieghi pre-crisi, ma stiamo facendo tutto il possibile per aiutare le aziende a diversificare le proprie fonti di finanziamento.

Stiamo cominciando a vedere i risultati del nostro lavoro. La soddisfazione della clientela riprende a crescere, riportandosi verso i livelli pre-crisi, anche in Paesi come l'Italia che hanno dovuto affrontare notevoli difficoltà. Un risultato, questo, che premia il nostro impegno e i nostri investimenti, dandoci fiducia per perseverare in questa direzione.

Internamente, abbiamo continuato a promuovere la diffusione di comportamenti virtuosi, soprattutto sul fronte dell'assunzione e del governo dei rischi. In particolare, è stata rafforzata la collaborazione fra i colleghi preposti alla gestione del rischio e quelli sul territorio, affinché l'operatività sia coerente con gli obiettivi, le ambizioni e le esigenze del Gruppo e dei clienti.

Con l'anno 2013 possiamo dire che, grazie alle incisive azioni intraprese, abbiamo superato i problemi che vengono dal passato. Tutte le energie

possono ora essere dedicate a far crescere il nostro business e a migliorarne la redditività facendo al meglio il nostro lavoro di banca commerciale nei nostri mercati di riferimento.

I nostri obiettivi per il futuro sono ambiziosi. Vogliamo diventare la miglior banca in Europa per la qualità del servizio. Abbiamo l'ambizione di essere leader nella multicanalità e nei prossimi tre anni investiremo in maniera consistente nella nostra piattaforma digitale innovativa. Ci stiamo impegnando per essere più efficaci verso le imprese per affermarci come una delle migliori banche corporate in Europa.

Il nostro percorso si inserisce in un più ampio contesto di mutamenti a livello europeo che vede l'Europa avanzare verso la formazione di una vera e propria Unione Bancaria, il cui completamento porterà a regole comuni fondamentali per il rilancio del settore bancario con sostanziali benefici per l'economia del continente.

In questo senso, considero la prossima Asset Quality Review un'importante occasione per un definitivo momento di trasparenza e di recupero di fiducia e reputazione del settore bancario.

La solidità di UniCredit rappresenta oggi una realtà che ci rende pronti ad affrontare le sfide future, certi che il lavoro fin qui svolto ci darà ulteriore slancio già a partire dal 2014.

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 opera in 17 Paesi europei con oltre 147.000 dipendenti e più di 8.900 filiali.

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

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

(i valori monetari sono espressi in milioni di €)

MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	23.973	PATRIMONIO NETTO	46.841
RISULTATO DI GESTIONE	9.172	CORE TIER 1 RATIO**	10,57%
RISULTATO NETTO	(13.965)	TIER 1 RATIO**	11,11%
		TOTALE ATTIVO	845.838

1. Dati al 31 dicembre 2013. FTE = "Full Time Equivalent": personale conteggiato per le ore effettivamente lavorate e/o pagate dall'azienda presso cui presta servizio. Nei dati indicati le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Ixg Financial Services, sono incluse al 100%.

2. Dati al 31 dicembre 2013. I dati includono le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Ixg Financial Services.

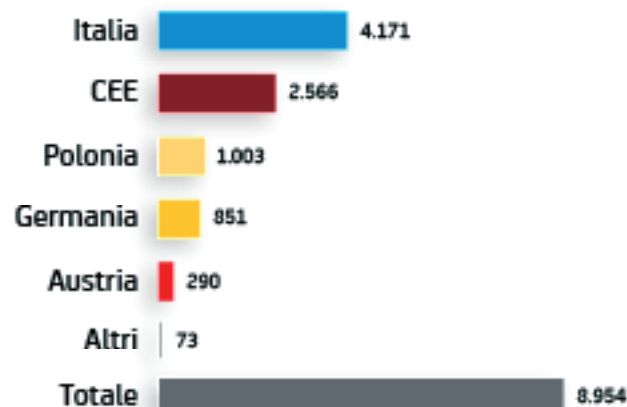
* Dati al 31 dicembre 2013.

** Escluso l'impatto del floor Basilea 1.

DIPENDENTI¹
oltre **147.000**

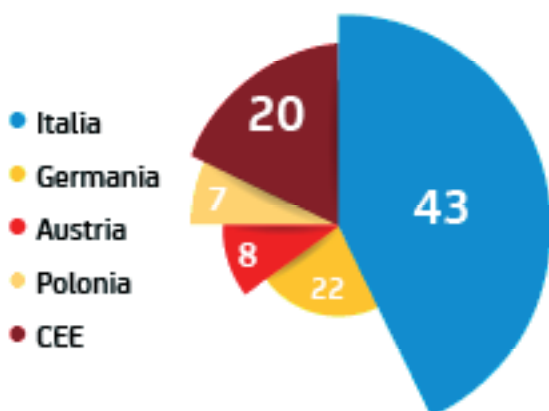
FILIALI²
oltre **8.900**

Filiali per Paese²

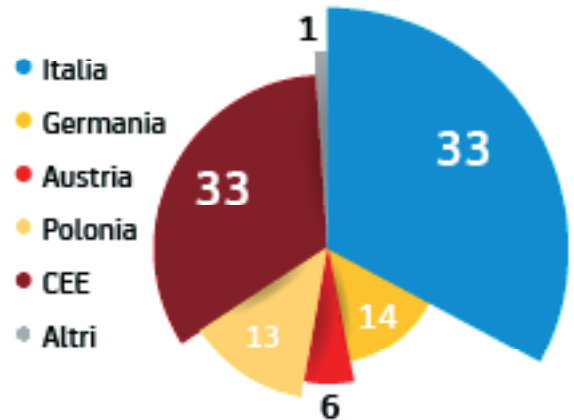




Ricavi per Aree Geografiche* (%)



Dipendenti per Paese¹ (%)



UniCredit ha acquisito una posizione strategica in Italia, Germania e Austria. Con 4.171 in Italia, 851 in Germania e circa 290 filiali in Austria, UniCredit vanta una delle principali reti di sportelli bancari nel cuore dell'Europa. Insieme questi tre paesi rappresentano oltre un terzo del PIL dell'Unione Europea e traggono vantaggi dagli stretti legami con le economie in via di sviluppo dell'Europa Centrale e Orientale.

A seguito dell'introduzione, nell'estate del 2012, del programma di acquisto di titoli denominato Outright Monetary Transactions (OMT) da parte della BCE, il processo di normalizzazione dei mercati è continuato con un graduale ritorno della propensione al rischio tra gli investitori. All'inizio del 2014, la ripresa della crescita nell'area dell'OCSE ha mostrato segnali convincenti, con un buon andamento degli scambi globali. Prevediamo un'accelerazione della crescita nell'Eurozona fino al raggiungimento di una media annua attorno all'1,5% nel 2014 rispetto al -0,4% nel 2013. La Germania dovrebbe essere il motore della crescita, grazie alle migliori prospettive delle esportazioni, a una crescente domanda di investimenti in macchinari e attrezzature e a un certo rafforzamento dei consumi privati; gli stretti legami commerciali intraeuropei dovrebbero poi assicurare che l'effetto positivo si diffonda nella periferia dell'Eurozona. In Italia la ripresa è iniziata, sebbene il ritmo di crescita del PIL sembri destinato a restare modesto, attorno allo 0,7% nel 2014. I principali contributi, secondo le previsioni,

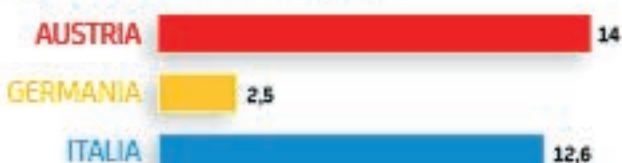
AUSTRIA, ITALIA E GERMANIA

arriveranno da un costante incremento delle esportazioni e da un aumento della spesa in conto capitale, pur a fronte di condizioni del credito sempre piuttosto strette, mentre si attendono dati poco brillanti per i consumi privati. In Austria, la ripresa dei mercati per le esportazioni dovrebbe fornire la spinta necessaria all'economia nazionale, sarà però la domanda interna, principalmente sotto forma di investimenti, a costituire il pilastro principale della sua crescita economica nel 2014.

Su un orizzonte medio-lungo, il programma OMT ha contribuito a creare un ambiente più favorevole per i politici affinché si potesse procedere con l'implementazione di riforme strutturali. Tuttavia, il ripristino del meccanismo di trasmissione della politica monetaria rimane la sfida più difficile da vincere per la BCE. L'avanzamento delle riforme strutturali è essenziale per conseguire un livello sufficiente di convergenza macroeconomica e fiscale nell'Eurozona, mentre vengono messi in campo sforzi per costruire un'architettura paneuropea credibile. Questo processo è fondamentale per rafforzare la zona euro, potenziandone la competitività per il futuro. In Italia, la sostenibilità della ripresa dipenderà in larga misura da un'implementazione efficace delle riforme per ripristinare la competitività a lungo termine e ridurre il debito pubblico. Tenendo conto delle riforme già varate in Italia, prevediamo che dal 2015 al 2018 la crescita dell'economia reale possa continuare a un tasso annuo medio attorno all'1% in Italia e all'1,8-1,9% in Austria e Germania.



Quote di Mercato¹ (%)



1. Quote di Mercato per Totale di Crediti verso Clientela (famiglie e imprese non finanziarie) al 31 dicembre 2013.
Fonte: UniCredit, National Central Banks.

L'EUROPA CENTRALE E ORIENTALE

UniCredit è leader di mercato nell'area CEE (Europa Centrale e Orientale), dove dispone di una vasta rete di circa 3.600 filiali*.

In questa regione ha una presenza diretta in 14 paesi, in 10 dei quali si trova tra le prime cinque banche*.

Attualmente l'Europa Centrale e Orientale rappresenta il 28 per cento dei ricavi del Gruppo**.

Nei nuovi Stati membri dell'Unione Europea si prevede un continuo miglioramento del quadro economico, sulla scia di una ripresa già visibile per buona parte del 2013. Questo andamento riflette, in parte, un contesto esterno più robusto, che si pone a supporto del segmento industriale e delle esportazioni mentre i paesi dell'Eurozona continuano ad operare in questa regione beneficiando dell'elevato livello competitivo.

Nel 2014 la ripresa dovrebbe rispecchiarsi in maniera più evidente nella domanda interna. Dopo un processo pluriennale di consolidamento fiscale, il peso sulla crescita, da questo fronte, dovrebbe decisamente attenuarsi ed alcuni paesi potrebbero beneficiare di un impulso positivo. I tassi del debito pubblico restano considerevolmente al di sotto della media delle economie avanzate e, in molti casi, i mercati occupazionali si sono stabilizzati.

La politica monetaria resta eccezionalmente accomodante in tutta l'area e un rialzo dei tassi è atteso solo in forma graduale. L'avanzamento dell'Unione bancaria dovrebbe portare effetti positivi sugli stati che sono entrati più recentemente a far parte dell'Unione

Europea, mentre, in molti paesi, il credito si pone maggiormente in favore della domanda interna.

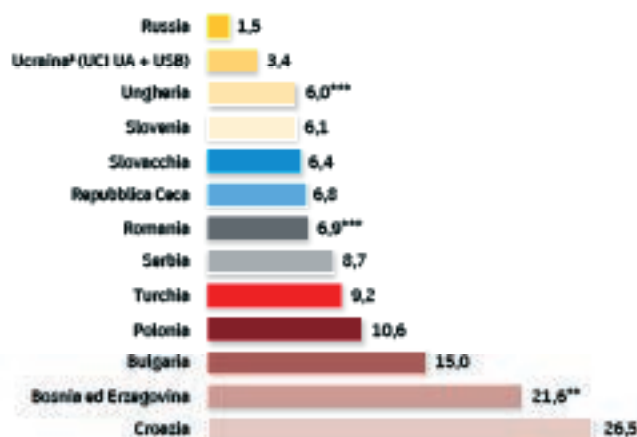
Per l'anno in corso prevediamo una crescita del PIL attorno al 2% in diversi dei nuovi Stati membri dell'UE.

Le difficoltà appaiono, invece, più marcate almeno nel breve periodo per Turchia e Russia. Dopo anni all'insegna della crescita, in Turchia la spinta dovrebbe frenare, in risposta all'incertezza sul piano politico. Si evidenzia anche un rallentamento degli afflussi di capitali esteri, in parte innescato dalla politica di progressiva riduzione degli stimoli monetari promossa dalla Fed. Di contro il buon andamento del settore industriale e delle esportazioni produce benefici come sta accadendo per i nuovi Stati membri dell'UE.

La Russia prosegue nella manovra di stabilizzazione dei prezzi per l'energia. Un processo a cui contribuiscono la rafforzata flessibilità della moneta nazionale, cospicue riserve in valuta estera e i miglioramenti delle azioni tese a contrastare l'inflazione. In queste condizioni la crescita del PIL reale nel prossimo biennio sarà sottotono rispetto al passato, pur rimanendo di segno positivo.

In un'ottica di medio-lungo termine, riteniamo che nella maggioranza dei paesi CEE il miglioramento del tenore di vita proseguirà. La crescita è infatti sostenuta da costi del lavoro competitivi, da mercati del lavoro flessibili e da una graduale ripresa degli investimenti esteri.

Quote di Mercato² (%)



* al 30 settembre 2013.

** al 30 giugno 2013.

*** al 31 dicembre 2012.

2. Quote di Mercato per Totale Attivo al 30 settembre 2013.

Le Quote di Mercato per Azerbaigian non sono disponibili.

3. Pro - forma (Ukrasbank + UniCredit Bank Ukraine).

Fonte: UniCredit Research, UniCredit CEE Strategic Analysis.



Scegliere

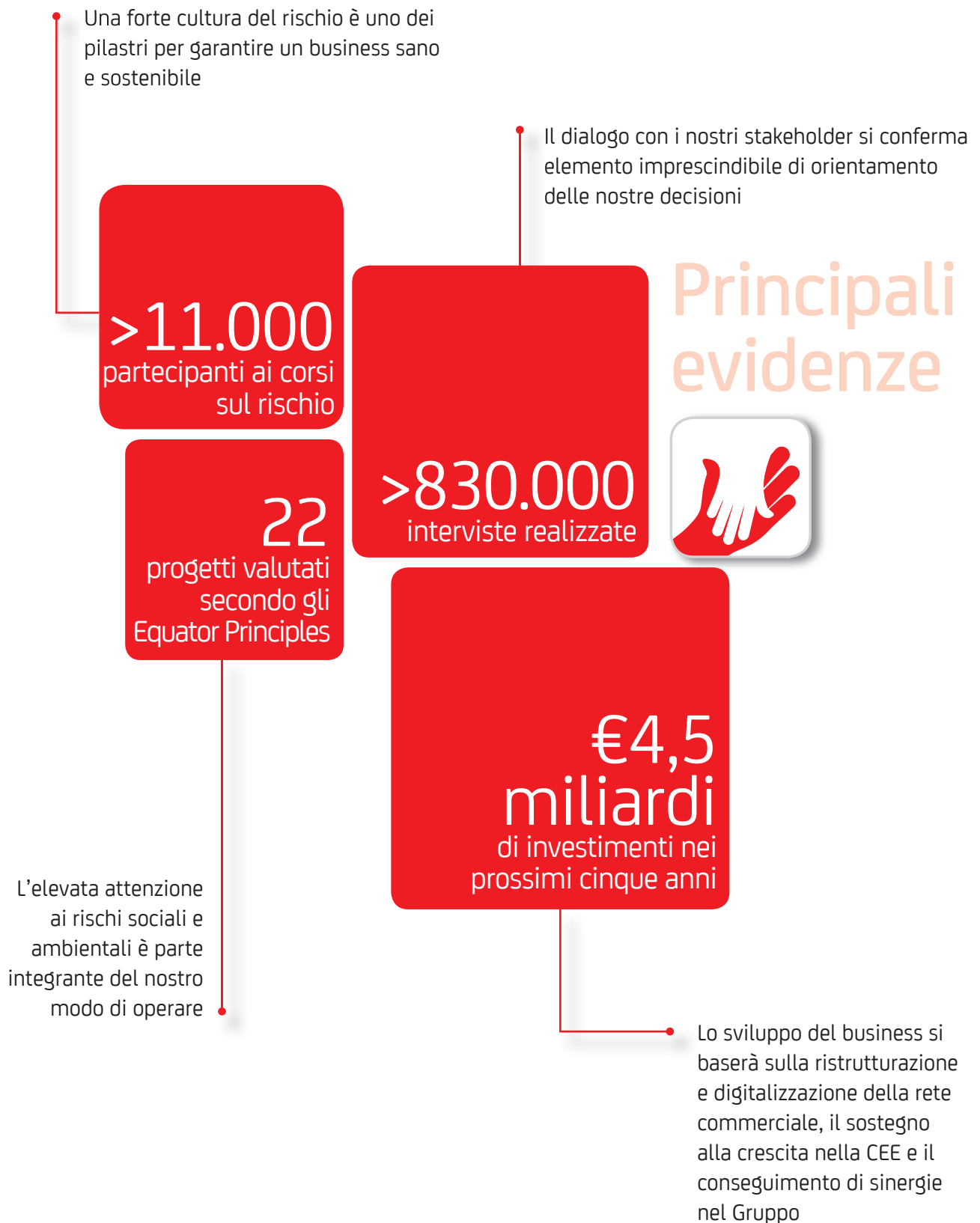
Il metodo migliore per fare banca.

Abbiamo scelto di affrontare le questioni economiche, sociali e ambientali sia nella definizione della strategia sia nell'operatività quotidiana.

È la nostra risposta alla sfida che ci pone il contesto attuale, ossia rilanciare il ruolo della banca come **motore dell'economia reale** capace di **rispondere ai bisogni della società** nel rispetto di una **gestione sana e sostenibile**.

UniCredit





Il nostro Approccio

Una nuova sfida

Il contesto in cui le banche si trovano oggi ad operare è caratterizzato, tra gli altri, da tre elementi che ne influenzano profondamente l'attività:

- una situazione economica difficile, ancorché in miglioramento
- una crescente pressione regolamentare per evitare future crisi del settore
- un sempre più forte richiamo della società ad esercitare un ruolo che va oltre la mera intermediazione creditizia¹

Sono fattori che impongono una nuova sfida, ossia rilanciare il ruolo della banca come motore dell'economia reale capace di rispondere ai bisogni della società nel rispetto di una gestione sana e sostenibile.

La significativa riduzione della reputazione del settore, che si è materializzata in questi anni, impone una disamina oggettiva e non autoreferenziale del modo di fare banca. È, infatti, progressivamente aumentato lo scetticismo dell'opinione pubblica nei confronti del ruolo della finanza nel sistema economico, in particolare in relazione alla sua distanza dall'economia reale, quasi a considerare i due mondi separati ed in conflitto tra loro.

La risposta di UniCredit è l'adozione di una strategia che ha nello sviluppo di un business sano e sostenibile il perno nonché il denominatore comune di tutte le scelte fatte. Uno sviluppo che, partendo dalle scelte coraggiose che abbiamo adottato, farà leva su un presidio ancora più puntuale del rischio nonché su importanti azioni per far crescere il nostro business a partire dai €4,5 miliardi di investimento programmati nel prossimo quinquennio per rafforzare il nostro modello di banca commerciale.

Integrare la sostenibilità

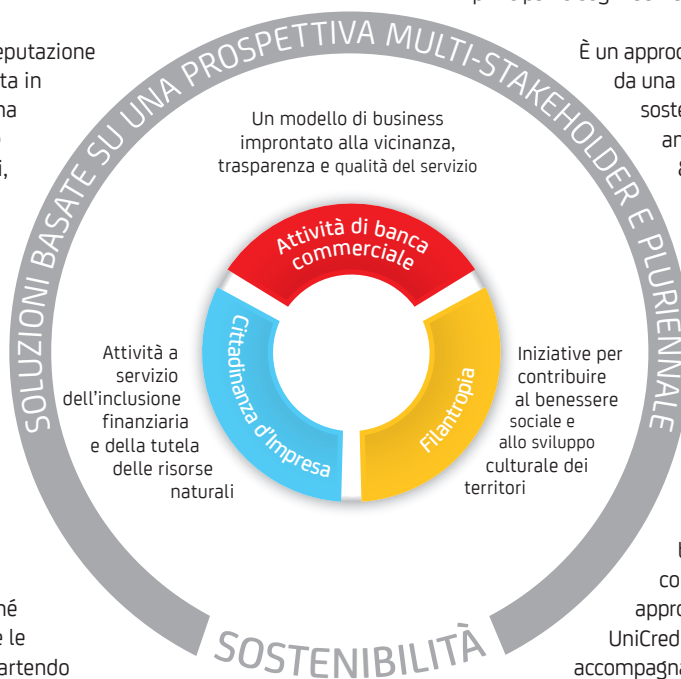
Il concetto stesso di sostenibilità applicato in UniCredit diventa, nella sua semplicità, sempre più parte integrante del nostro modo di operare.

Essere una banca vincente nell'attuale contesto significa per UniCredit affrontare le questioni economiche, sociali e ambientali sia nella definizione della strategia sia nell'operatività quotidiana. È un impegno che tocca tutte le aree della banca e che origina dalla comprensione delle legittime aspettative dei nostri stakeholder per generare valore duraturo a supporto dello sviluppo dei territori in cui operiamo.

1. Fonte: The role of financial services in society, briefing materials, IIF Board Meeting.
2. Maggiori informazioni sulle iniziative sviluppate sono disponibili nei capitoli successivi.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

Per concretizzare questo obiettivo ci impegniamo, infatti, a sviluppare soluzioni basate su una prospettiva multistakeholder di lungo termine in ciascuna delle nostre tre aree di operatività²:

- l'attività di banca commerciale, investendo nel miglioramento del modello di business e delle nostre competenze bancarie per essere più vicino ai clienti così da raggiungere un posizionamento distintivo
- la cittadinanza d'impresa, favorendo l'inclusione finanziaria attraverso la promozione della consapevolezza e della responsabilizzazione dei cittadini per aumentare la partecipazione al sistema socio-economico e, al tempo stesso, preservando le risorse naturali per migliorare la qualità dell'ambiente in cui viviamo
- la filantropia, promuovendo iniziative che travalicano la sfera di competenza tipica della banca ma che, soprattutto in particolari periodi di crisi, contribuiscono al benessere sociale in risposta ai principali bisogni del territorio



È un approccio che è stato accompagnato da una revisione della governance di sostenibilità che, a partire dallo scorso anno, è all'interno di Group Identity & Communications a diretto riporto dell'Amministratore Delegato³, e che approderà nel 2014 alla definizione di una policy diretta a definire principi e regole che governano il reporting di sostenibilità in un'ottica di trasparenza. Sono decisioni che dimostrano quanto effettivamente le logiche di sostenibilità siano sempre più integrate nelle decisioni strategiche della banca e nella comunicazione con i nostri stakeholder. È un approccio finalizzato a riposizionare UniCredit quale motore per sostenere e accompagnare l'economia reale fuori dalla più pesante crisi del dopoguerra.

Investire per costruire solidità

Siamo pienamente consapevoli del ruolo che una grande banca internazionale quale UniCredit può e deve svolgere nel sistema socio-economico. A tal fine stiamo lavorando sempre di più in una logica di valore condiviso, ossia i criteri che utilizziamo nell'effettuare le scelte strategiche tengono sempre più in considerazione gli effetti che le stesse generano sui territori in cui operiamo.

I clienti chiedono di poter dialogare con un partner che sia innanzitutto affidabile e pronto a soddisfarne i bisogni. Costruire relazioni sempre più forti con i nostri clienti è la condizione necessaria per raggiungere questo obiettivo. A tale fine, a partire dal 2011 abbiamo investito e compiuto significativi passi avanti sulle seguenti linee strategiche:

- semplificazione
- efficientamento
- solidità patrimoniale
- focalizzazione sul core business di banca commerciale



Sul fronte della semplificazione, il 2013 ha visto completarsi il progetto diretto ad avvicinare la banca al cliente⁴. Abbiamo, infatti, introdotto una significativa semplificazione dei processi operativi, snellito i livelli gerarchici e dato un maggior potere decisionale a livello di singolo Paese, per essere sempre più rapidi nel rispondere alle esigenze dei nostri clienti.

Tale azione è stata accompagnata – e lo sarà ancora – dalla ricerca di un livello sempre più elevato di efficienza operativa.

Il contesto competitivo e l'evoluzione tecnologica stanno cambiando l'interazione con i clienti. È nostro dovere sfruttare le opportunità insite nella multicanalità per sviluppare nuove ed innovative modalità d'interazione con i clienti. Liberare risorse per finanziare investimenti in questa direzione è un impegno che abbiamo assunto che sta producendo buoni risultati e sul quale, pertanto, continueremo a focalizzarci.

Anche gli sforzi diretti a migliorare la qualità dell'attivo stanno cominciando a pagare e l'auspicio è che il miglioramento del contesto economico che percepiamo possa consolidarsi e trasformarsi in ripresa sostenibile. Negli ultimi anni abbiamo progressivamente ridotto il nostro leverage ratio sino a renderlo uno dei migliori in Europa. Al contempo, durante questo periodo difficile, abbiamo rafforzato il nostro capitale per oltre €13 miliardi e raggiunto risultati soddisfacenti in termini di raccolta diretta, il cui peso sull'attivo del Gruppo è oggi pari a circa il 49%, ben al di sopra della media dei nostri concorrenti.

La rifocalizzazione sull'attività di banca commerciale, abbandonando aree di attività e geografiche non in linea con il nostro profilo, sta producendo buoni risultati come dimostra, ad esempio, il miglioramento dei livelli di soddisfazione della clientela. La stessa performance operativa nell'ultimo trimestre ha mostrato un'inversione di tendenza rispetto ai trimestri passati: i ricavi hanno registrato una crescita grazie al buon andamento delle commissioni, agli interesse netti in miglioramento e al contributo positivo dei redditi da negoziazione.

Con queste azioni abbiamo posto le basi per guardare al futuro con fiducia e adempiere alla nostra mission, quella di essere una solida banca commerciale europea. Crediamo oggi di avere più opportunità che in passato, forti di un modello di business da sempre attento all'economia reale, sia nelle attività rivolte alla clientela imprese sia in quelle rivolte alla clientela individui e famiglie.

Avere il coraggio di innovare

L'innovazione è e rimane una priorità per UniCredit. Essere una banca dinamica è, infatti, un fattore fondamentale per competere efficacemente nell'attuale scenario. Il mercato, e i nostri clienti prima di tutti, ci chiedono di innovare, come emerge dall'analisi di materialità⁵.

Vogliamo adottare un modello di banca multicanale completamente integrato, che combini i canali tradizionali con quelli digitali. Un modello in cui la filiale rimarrà al centro, soprattutto per i momenti di relazione personale che si basano sul dialogo diretto, ma a cui verranno affiancati con crescente intensità i nuovi canali. Fino ad ora

abbiamo investito più di €2 miliardi per lo sviluppo della multicanalità e, ad oggi, contiamo quasi 7 milioni di clienti attivi sulla piattaforma di banca via Internet, considerando tutti i Paesi in cui vantiamo una presenza diretta.

In un mondo maturo come quello bancario, innovare significa investire nello sviluppo di servizi, soluzioni e prodotti che sappiano portare un vantaggio concreto ai nostri clienti, migliorando la loro vita.

In UniCredit, il processo di innovazione prevede un grande impegno nell'acquisire idee da fonti diverse: colleghi e clienti sono sempre più coinvolti in quanto attori che più di ogni altro vivono quotidianamente la banca. Segue, quindi, una fase di valutazione e prioritizzazione effettuata in base ai trend di mercato, alla strategia della banca per arrivare, poi, allo sviluppo concreto delle iniziative.

Per essere i più efficaci possibili, abbiamo scelto di creare tre strutture di innovazione con competenze specialistiche:

- Research & Development, un team a diretto riporto dell'Amministratore Delegato che ha il compito di ingegnerizzare e fornire prototipi di prodotti e servizi indirizzati al settore bancario del futuro
- Business Innovation, una struttura che ha l'obiettivo di valutare nuove soluzioni tecnologiche per migliorare la customer experience dei nostri clienti e per incrementare le opportunità di business
- ICT innovation, un team che ha il compito di presidiare i trend tecnologici e testare selezionate soluzioni

Denominatore comune è sempre e comunque lo stretto legame con il business, ossia con i clienti e i colleghi che poi concretamente beneficeranno di queste soluzioni innovative.

Il cambiamento culturale

La propensione ad innovare è uno dei capisaldi del cambiamento culturale che stanno alla base del nostro modello di servizio.

Un cambiamento che non può prescindere da una corretta gestione del rischio, che metta al centro del quotidiano operare il legame tra rischio e redditività, nonché il rispetto di elevati standard di condotta.

È un'evoluzione che per essere completata richiede tempo, ma sulla quale stiamo facendo enormi progressi.

Promuovere la cultura del rischio

UniCredit è costantemente impegnato nella promozione di una sana cultura del rischio che permei tutta l'organizzazione, quale condizione imprescindibile per una crescita sostenibile. È un obiettivo che deve essere percepito come responsabilità individuale di tutti i colleghi, in quanto ha un impatto diretto sui nostri risultati.

Nella nostra organizzazione, la cultura del rischio può essere definita come l'insieme delle 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.

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

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel paragrafo *Stakeholder Engagement* di questo capitolo.

Il nostro Approccio

FOCUS

Rischi sociali e ambientali⁶

Abbiamo diffuso sistemi di screening a tutela dei rischi ambientali e sociali, grazie alle nostre policy settoriali.

In Bosnia ed Erzegovina, ad esempio, il monitoraggio dei rischi ambientali è un'attività sistematicamente eseguita durante tutta la vita del prestito: i relationship manager, nei loro report periodici, dedicano una sezione alle misure adottate per il contenimento di questi rischi. Stiamo anche investendo per aumentare la formazione in materia: in Slovacchia, ad esempio, la maggior parte dei colleghi ha superato un corso dedicato a spiegare le procedure in essere per il presidio di tali rischi.

Abbiamo confermato il nostro sostegno agli Equator Principles - 22 progetti valutati secondo questi principi - continuando ad investire nella formazione sui rischi sociali e ambientali legati ad operazioni di finanza di progetto. 63 colleghi, appartenenti a diverse funzioni tra i quali l'area rischi e il legale, hanno ricevuto una formazione specifica in materia per rendere completamente integrate queste logiche nelle scelte di business.

Per rafforzare la nostra cultura del rischio abbiamo adottato un articolato programma, da realizzare nel tempo, che punta a modificare la mentalità e i comportamenti di tutti i dipendenti della banca, attraverso tutti i livelli organizzativi, prendendo in considerazione le seguenti aree:

- governance
- formazione e sviluppo
- gestione della performance
- comunicazione

Nell'ultimo anno abbiamo lavorato intensamente per rafforzare la cooperazione tra strutture di business e funzioni preposte alla gestione del rischio, al fine di sviluppare soluzioni coerenti con gli obiettivi, le ambizioni e i bisogni del Gruppo e dei nostri clienti.



Abbiamo, inoltre, investito molto in formazione e sviluppo. Risale ormai al 2010 la creazione della *Risk Academy*, il nostro centro di eccellenza per la cultura del rischio e la formazione sui rischi. Dalla sua costituzione, la *Risk Academy* ha erogato oltre 273.000 ore di formazione, coinvolgendo più di 11.000 partecipanti, attraverso percorsi dedicati, sia online, sia in aula, rivolti a tutti i dipendenti del Gruppo. Importanti programmi formativi sono stati attuati anche a livello locale per rafforzare la consapevolezza sull'importanza di presidiare al meglio i rischi⁷.

6. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Supplemento*.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

8. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

Più di 11.000 partecipanti a corsi sul rischio negli ultimi tre anni



Iniziative di apprendimento sul campo e di rotazione cross-funzionale, in cui colleghi del commerciale lavorano nelle strutture crediti, e vice versa, sono state valutate di grande valore e utilità. L'esperienza consente uno scambio di conoscenze e di punti di vista che arricchiscono la capacità di analisi, di approccio e di comprensione reciproca nelle differenti casistiche che quotidianamente, entrambe le figure professionali, si trovano a dover affrontare.

Un adeguato sistema di gestione della performance rappresenta un'altra componente importante e imprescindibile per rafforzare la cultura del rischio. Gli incentivi finanziari e non finanziari che abbiamo adottato premiano il servizio ai più grandi interessi di lungo periodo del Gruppo e dei suoi clienti, inclusa la profittabilità sostenibile, invece che la generazione di ricavi nel breve periodo⁸.

Infine, grandi investimenti sono stati effettuati anche nella comunicazione interna, a partire da quella del CEO, che per 13 volte nell'anno ha parlato dell'importanza della cultura del rischio per lo sviluppo del Gruppo. L'ultimo incontro tra i top manager del Gruppo è stato interamente dedicato a come rafforzare la cultura e la gestione del rischio. Sull'intranet di Gruppo abbiamo pubblicato oltre 40 comunicazioni sul tema, utilizzando un mix bilanciato di formati differenti (web-call, interviste e articoli), che hanno fatto registrare 19.000 visitatori unici. Se allarghiamo lo sguardo anche alle comunicazioni attraverso le intranet locali, diventano 44.000 i colleghi che hanno fruito di contenuti inerenti alla cultura e alla gestione del rischio.

FOCUS

Rischio reputazionale

Un efficace presidio dei rischi reputazionali rimane uno dei capisaldi della strategia di gestione del rischio adottata da UniCredit. A tal fine abbiamo lanciato un progetto diretto a mappare i più rilevanti eventi esterni da un punto di vista reputazionale per integrare le fonti interne e rendere, quindi, più completo il processo di gestione di questi rischi. Un processo che ha visto il comitato cross-funzionale Group Operational and Reputational Risk Committee (GORRIC) riunirsi 10 volte nel corso del 2013 per discutere nuove policy e linee guida, adottare azioni correttive volte al ribilanciamento della posizione di rischio, approvare le metodologie di valutazione. Abbiamo, inoltre, confermato il nostro *Programma di valutazione della reputazione* che, sotto la supervisione del nostro direttore generale, ha interessato 10 paesi in cui il Gruppo opera. La percezione dei nostri stakeholder è, infatti, una primaria fonte di comprensione e, quindi, prevenzione dei rischi reputazionali che riguardano il nostro business, consapevoli della loro continua evoluzione nel tempo.



Rafforzare gli standard di condotta

I cambiamenti in atto nell'assetto regolamentare dell'attività bancaria a livello europeo determineranno sempre maggiore attenzione sulla condotta della banca, oltre che sulla sua solidità. Di fatto, tutti i nostri stakeholder si aspettano che il Gruppo, in quanto istituto finanziario di importanza sistemica⁹, mantenga elevati standard di condotta e di controllo, anche superiori a quelli richiesti nei singoli mercati.

UniCredit da tempo sta investendo in questa direzione¹⁰: le funzioni di controllo sono essenziali per il supporto che danno non solo al Management ma anche al Consiglio di Amministrazione, all'intera banca e, in ultima analisi, alla società in cui opera. Nell'ultimo anno le strutture di Compliance sono state significativamente potenziate, sia a livello di Gruppo sia a livello locale. Stiamo rafforzando i controlli – con un rinnovato focus sul completamento di progetti chiave – su selezionate aree regolamentari, quali abusi di mercato, anticorruzione e conflitti di interesse¹¹. Questi progetti hanno favorito l'adozione di un approccio comune e coerente circa l'adozione di strumenti omogenei nel Gruppo per supportare al meglio le strutture di controllo. Il risultato è stato un'intensificazione del flusso di informazioni tra le società del Gruppo che ci offre l'opportunità di meglio presidiare il rischio di compliance.

FOCUS

Diritti Umani

Facendo leva sul nostro impegno in materia di Diritti Umani, circa 39.000 colleghi hanno fruito dei programmi di formazione dedicati. Stiamo progettando di introdurre ulteriori corsi sulle nostre politiche ambientali e sociali che contribuiranno a rafforzare la comprensione circa l'impatto delle nostre attività sui diritti umani. Con l'obiettivo di promuovere un dialogo costruttivo tra le banche e gli stakeholder sulla materia, abbiamo contribuito alla stesura di un Discussion Paper, pubblicato in Ottobre¹², focalizzato sull'applicazione dei Guiding Principles on Business and Human Rights nell'attività bancaria.

Abbiamo lavorato affinché gli standard di condotta – definiti dalle policy di Gruppo e dalla Carta di Integrità – siano costantemente interiorizzati dai colleghi. In questo senso l'attività di formazione continua ad essere una priorità del Gruppo: oltre 39.000 colleghi hanno ricevuto formazione specifica sul codice di condotta nel corso del 2013. Una formazione volta a diffondere un modo di operare che porti ad un naturale rispetto di regole e procedure – cultura della compliance – nonché alla quotidiana applicazione dei valori che contraddistinguono UniCredit.

La condotta dei propri dipendenti è quella che contraddistingue UniCredit anche nell'attività perpetrata sui tavoli istituzionali, sempre

in una logica orientata a generare vantaggi per i propri stakeholder. In questo senso, ad esempio, UniCredit ha partecipato attivamente al dibattito tecnico a livello di Unione Europea circa la predisposizione di una direttiva sulla trasparenza e comparabilità delle commissioni di pagamento, nonché sulla portabilità fuori confine dei conti correnti e sull'individuazione di conti base accessibili a tutti. È un impegno concreto in grado di coniugare chiari vantaggi per i clienti – elevato livello di trasparenza e comprensione del costo del servizio – con una riduzione dei rischi operativi e reputazionali per le banche con operatività transnazionale. UniCredit è, inoltre, costantemente attivo per offrire il proprio contributo alla definizione di un quadro regolamentare sulla supervisione e gestione delle crisi bancarie. Ciò comporterà un chiaro beneficio in termini di maggiore stabilità finanziaria ed efficiente allocazione del capitale che si tradurrà, in ultima istanza, in un miglior supporto all'economia da parte dell'intero sistema bancario.

FOCUS

East Forum 2013: Cittadinanza europea, legittimità democratica e unione economica¹³

Rilanciare l'Europa, individuare le sfide con cui confrontarsi. È questo il tema di fondo che ha guidato l'VIII edizione dell'East Forum, appuntamento che ogni anno vede UniCredit impegnato nel promuovere un dibattito diretto a contribuire al disegno dell'agenda Europea. Dal Forum – che come sempre ha visto la partecipazione di primari esponenti del mondo istituzionale – è emerso come il processo di integrazione europea, che ha già ottenuto significativi risultati come la moneta unica, deve intensificarsi in quanto indispensabile per consentire all'Europa di competere con le grandi economie emergenti.

Stakeholder engagement

Incorporare l'interazione con i nostri stakeholder nel processo decisionale ad ogni livello della nostra organizzazione si conferma elemento imprescindibile di orientamento del nostro modo di operare. L'efficacia di questo processo è, oggi, uno dei principali fattori distintivi in grado di generare un importante vantaggio competitivo. La conoscenza degli stakeholder è, nella sua semplicità, un'attività cruciale che richiede lo sviluppo di competenze e processi specifici su cui stiamo investendo.

Abbiamo in tal senso rinnovato l'analisi dei temi considerati più rilevanti dai nostri stakeholder. Tale analisi è stata realizzata coinvolgendo le funzioni che nel Gruppo sono specializzate nel relazionarsi con i diversi interlocutori. Di concerto con loro abbiamo mappato i nostri stakeholder primari attraverso un'analisi della loro rilevanza – misurata utilizzando i criteri di dipendenza economica, capacità di influenza e urgenza nel rispondere alle loro aspettative.

9. UniCredit è annoverata tra le systematically important financial institution (SIFI).
10. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.
11. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Supplemento*.
12. Il rapporto completo è disponibile su www.business-humanrights.org.
13. Maggiori informazioni sono disponibili su www.eastforum.it.

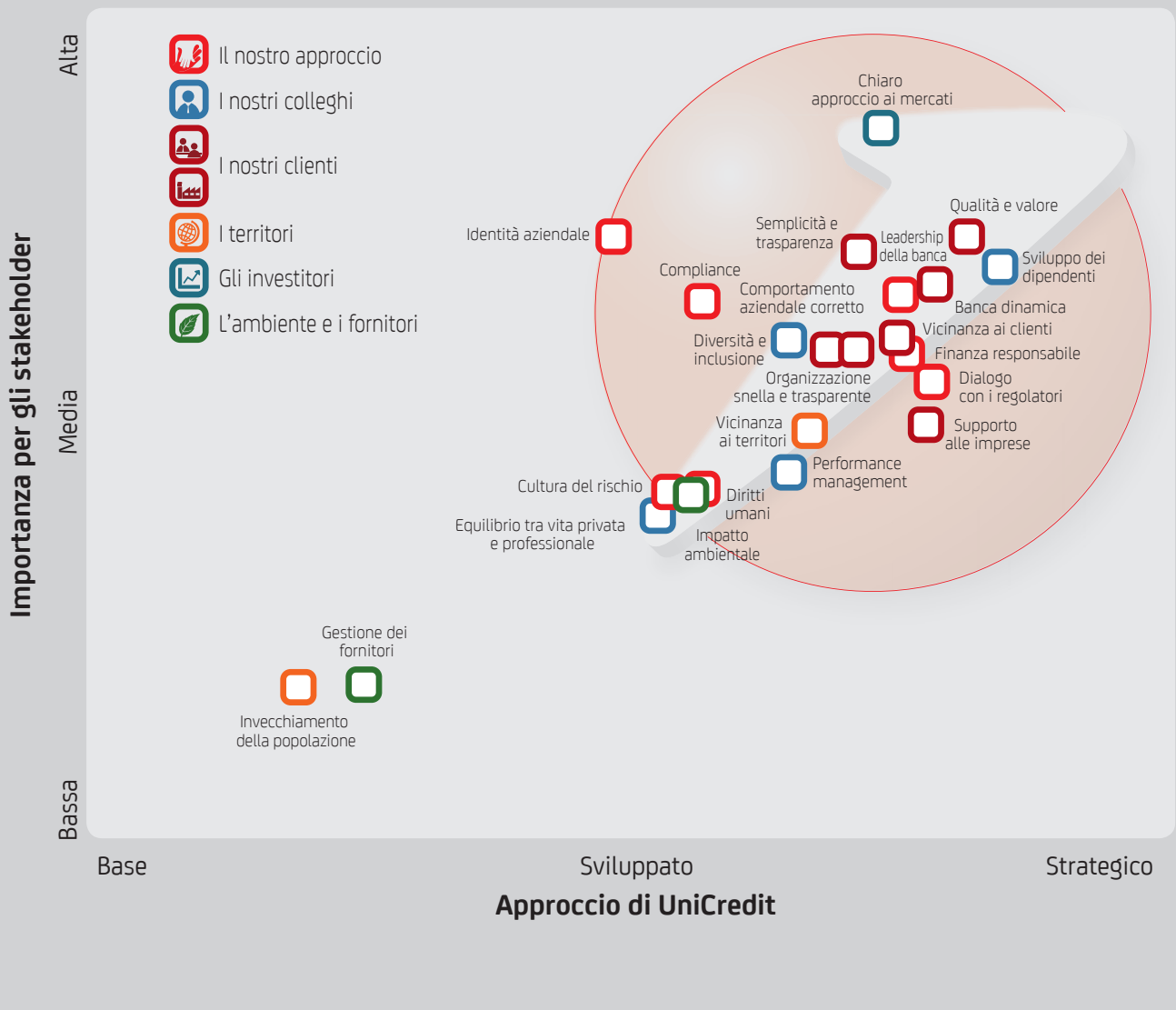
Il nostro Approccio

Un'attività che ha fatto, innanzitutto, leva sui programmi di ascolto in cui da anni investiamo. Oltre 830.000 interviste sono state condotte nel 2013 attraverso indagini di soddisfazione della clientela, la People Survey e un'indagine sulla reputazione del Gruppo.

Altre fonti molto importanti sono stati, ad esempio, i focus group organizzati con i rappresentanti dei clienti per la costruzione dei prodotti, i roadshow con gli investitori nonché i social media.

Quest'ultimo canale, in particolare, sta acquisendo una rilevanza crescente e, anche per questo, abbiamo optato per la creazione di un processo strutturato, coerente, coordinato e conforme ai valori ed ai principi di UniCredit. Un processo che fa leva su comuni regole di utilizzo nonché su team dedicati – i Social Media Country Team presenti in 14 paesi – cross funzionali che hanno il compito di applicare localmente la strategia comunicativa sui social media e definire le modalità di interazione.

LA MATRICE DI MATERIALITÀ





Nel Gruppo sono oggi attivi 14 canali social che ci consentono di modulare al meglio i messaggi e veicolarli ai gruppi di stakeholder più interessati alle singole tematiche. Con oltre 2 milioni di fan, in costante crescita, UniCredit si conferma tra i leader di settore nell'utilizzo di uno strumento chiave nella più ampia strategia diretta alla creazione di una banca multicanale. Naturalmente, la scelta dei canali di interazione¹⁴ con gli stakeholder dipende dai contenuti e, in particolare, dallo stato della relazione attribuendo,

compatibilmente con le caratteristiche di ogni categoria di stakeholder, un'importanza sempre più rilevante ai canali diretti in quanto più efficaci nel rendere più solida la relazione.

ALCUNE RISPOSTE AI TEMI RILEVANTI



Chiaro approccio ai mercati

Interagiamo con i mercati finanziari in modo rapido e trasparente. Durante l'anno abbiamo avuto 545 incontri nel corso dei quali abbiamo fornito dettagli sulla nostra strategia e performance economica

Leggi di più a pag. **>> 54**



Qualità e valore

Vogliamo offrire prodotti e servizi di alta qualità che incontrano i bisogni dei nostri clienti in ogni momento della loro vita. *Lepeze Mogućnosti (Un Pacchetto di Opzioni)* fa parte di una nuova gamma di prodotti finanziari volti a soddisfare i bisogni di uno specifico momento nella vita di un individuo

Leggi di più a pag. **>> 39**

Semplicità e trasparenza

Vogliamo trovare nuovi modi per semplificare i nostri prodotti e soddisfare le aspettative dei nostri clienti. L'interfaccia semplificata per online banking *Subito Banca* è stata sviluppata insieme ai feedback dei clienti che avevano precedentemente valutato i nostri servizi di remote banking troppo complessi da usare

Leggi di più a pag. **>> 36**



Vicinanza ai clienti

Ascoltiamo costantemente i nostri clienti per comprendere le loro esigenze in continua evoluzione e per sviluppare relazioni sempre più forti. Attraverso l'iniziativa *Capital Structure Advisory* ci proponiamo di stabilire un dialogo con le aziende, fornendo soluzioni strategiche personalizzate a lungo termine

Leggi di più a pag. **>> 43**

Supporto alle imprese

Lavoriamo rigorosamente per sostenere le aziende in tutte le fasi chiave del loro ciclo di vita. *Nuove Imprese - Start Up* è un prodotto ad hoc per i nuovi imprenditori nella fase di avvio di una nuova azienda

Leggi di più a pag. **>> 47**



Diversità e inclusione

Crediamo che la diversità sia essenziale per generare valore per i nostri dipendenti, i clienti, le comunità e gli azionisti. Durante il 2013 abbiamo approvato la nostra Global Policy sulla parità di genere impostando le linee guida che creano condizioni di parità per tutti i dipendenti

Leggi di più a pag. **>> 27**

Sviluppo dei dipendenti

Investiamo nello sviluppo dei talenti e della leadership: il *Talent Job Fair* è un'opportunità per i colleghi ad alto potenziale per valutare posizioni aperte e sfidanti nel Gruppo e intraprendere nuovi percorsi di sviluppo

Leggi di più a pag. **>> 24**



Vicinanza ai territori

Siamo fortemente motivati a comprendere le esigenze dei territori in cui operiamo, trasferendo conoscenza fondamentale per la partecipazione al sistema economico. *In-Formati*, *EURO.DE*, *Finanz-Bildung* sono alcune delle attività di educazione finanziaria che svolgiamo all'interno del Gruppo, in risposta alle richieste dei cittadini di diventare ben informati sui temi finanziari, permettendo loro quindi di partecipare alla comunità finanziaria

Leggi di più a pag. **>> 61**



Impatto ambientale

Lavoriamo scrupolosamente per ridurre i nostri impatti ambientali diretti e indiretti. Per questo motivo stiamo investendo da diversi anni nello sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, raggiungendo un'esposizione in questo settore di oltre €8,5 miliardi

Leggi di più a pag. **>> 75**

14. Una panoramica completa degli strumenti di ascolto è disponibile all'indirizzo <https://www.unicreditgroup.eu/it/sustainability/our-vision-of-sustainable-bank/interactive-materiality-matrix.html>.

OBIETTIVI 2013

PRINCIPALI
RISULTATI

2013

OBIETTIVI 2014



Valorizziamo i nostri Colleghi

Definire l'ulteriore evoluzione dei processi di gestione della performance e di sviluppo (*Executive Development Plan, Talent Management Review, UniCredit Performance Management e Executive Incentive System*) sulla base delle esigenze di business e dei feedback dei principali attori coinvolti nei processi stessi

Rafforzare la nostra competitività, assicurando il necessario equilibrio fra costi e performance, mantenendo alta la motivazione dei colleghi e puntando sullo sviluppo professionale e sulla retention dei talenti

Aumentare a livello di Gruppo la responsabilità individuale verso il rischio, la compliance e i controlli, che hanno un impatto importante sulla reputazione e i risultati aziendali

Risultato conseguito: abbiamo ulteriormente affinato i nostri processi di performance management, per assicurarne l'allineamento con la strategia aziendale e la capacità di differenziare le prestazioni in base al merito e abbiamo definito un piano di Gruppo per rafforzare cultura e capacità di dare e ricevere feedback

Risultato conseguito: abbiamo mantenuto alta la motivazione dei colleghi e continuato a investire nello sviluppo di competenze chiave e nella capacità di attrarre talenti con iniziative quali *Impact Graduate Program*

Risultato conseguito: abbiamo rafforzato la componente del rischio all'interno dei nostri processi principali, quali l'*Executive Development Plan* e il sistema incentivante per gli executive

Continuare a perseguire l'equilibrio tra efficienza dei costi ed eccellenza, allineando ulteriormente i processi di performance management e completando la revisione dell'offerta formativa per consentire maggiori opportunità di sviluppo professionale

Promuovere ulteriormente l'equilibrio di genere in UniCredit, rafforzando la capacità di misurare l'efficacia delle iniziative locali con l'estensione del sistema di monitoraggio a tutte le maggiori società

Progettare e realizzare un nuovo sistema incentivante per gli executive in linea con la strategia di premiare la performance e differenziare in base al merito



Siamo al servizio di Individui e Famiglie

Mantenere una cultura orientata al cliente, mediante la comprensione della sua prospettiva e la creazione di proposte su misura per le sue esigenze

Rafforzare la value proposition della strategia multicanale proponendo prodotti e servizi integrati ed evoluti

Migliorare la capacità di comunicare ed investire nella relazione continuando a semplificare il modello di servizio

Risultato conseguito: abbiamo sviluppato prodotti e servizi insieme ai nostri clienti. In Italia, abbiamo lavorato con i clienti anziani per sviluppare la piattaforma online semplificata Subito Banca. In Croazia, abbiamo intervistato 800 titolari del pacchetto *Lepeze Mogućnosti (Un pacchetto di opzioni)* al fine di proporre una versione aggiornata di questa iniziativa

Risultato conseguito: in UniCredit, abbiamo potenziato le nostre competenze digitali al fine di consentire una maggiore personalizzazione dei servizi nonché renderli più semplici e sicuri. In Bulgaria, abbiamo lanciato *Your Financial Advisor* per aiutare i clienti attuali e potenziali a chiarire le proprie esigenze finanziarie per individuare le soluzioni migliori, questo servizio ha registrato oltre 53.500 utenti. Servizi simili sono state introdotti anche in Italia e in Croazia

Risultato conseguito: abbiamo semplificato ulteriormente documenti e processi generando una serie di benefici per i nostri clienti e per l'ambiente. In Italia, *FirmaMia* consente ai clienti di firmare elettronicamente contratti e altri moduli utilizzando un dispositivo per la firma digitale. A dicembre 2013, i clienti erano già 93.500

Continuare a trasformare il nostro modello di distribuzione integrando tutti i canali di accesso e aumentando l'efficacia della nostra rete di agenzie al fine di migliorare il livello di soddisfazione dei nostri clienti

Uniformare progressivamente la strategia multicanale di Gruppo, mantenendo un forte focus sui servizi di consulenza remota e ampliando l'offerta dei servizi per smartphone e tablet

Migliorare le nostre capacità di ascolto per mantenerci in sintonia con le esigenze in evoluzione della nostra clientela, puntando sempre di più sulle iniziative di feedback immediato



Supportiamo le Imprese

Continuare a supportare le aziende a internazionalizzare le loro attività, focalizzandoci sul mercato e su servizi di individuazione dei partner, oltre che sugli strumenti per fornire una completa assistenza al processo

Implementare iniziative strategiche per migliorare il servizio clienti, sfruttando:

- il coordinamento di team transnazionali
- l'interfaccia di livello senior unica
- l'approccio olistico per migliorare il dialogo

Cultivare con attenzione le relazioni con i clienti PMI, sviluppando metodi per semplificare processi e procedure e gli investimenti multicanale

Risultato conseguito: il modello di servizio UniCredit International ha guidato il nostro impegno a sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Dal suo lancio, più di 12.000 PMI hanno avviato o incrementato la loro attività estera. Nella CEE più di 19.000 imprese clienti corporate internazionali che operano localmente, sono state sostenute attraverso il network UniCredit International Centers

Risultato conseguito: nella nostra divisione CIB, facciamo leva su diverse iniziative e processi - compresi quelli del nostro programma *Capital Structure Advisory*, dei nostri *Senior Banker* e del processo *Shared Goals* - per instaurare un dialogo strategico con le grandi aziende e per fornire soluzioni su misura e orientate al futuro

Risultato conseguito: Abbiamo implementato procedure e processi semplificati per accelerare le nostre risposte alle PMI, in particolare relativamente ai tempi di risposta alle richieste di credito. *Fast Credit* in Italia, il nuovo *SME Workflow Tool* in Ungheria e l'aggiornamento del sistema di customer relationship management in Romania, Russia e Serbia rappresentano alcuni dei nostri principali risultati

Continuare a sostenere le imprese in tutte le fasi chiave del loro ciclo economico facilitando l'accesso al credito e lo sviluppo di soluzioni su misura per favorire la loro crescita sia a livello locale che internazionale

Investire risorse nello sviluppo di soluzioni innovative che uniscono tecnologia avanzata con processi semplificati per soddisfare le preferenze e i bisogni in continua evoluzione dei nostri clienti



OBIETTIVI

2013

PRINCIPALI RISULTATI

2013

OBIETTIVI

2014



Informiamo gli Investitori

Dialogare maggiormente con gli investitori tramite incontri di persona e in remoto per consolidare ed espandere la copertura delle attività di comunicazione finanziaria di UniCredit

Ampliare la copertura geografica delle attività di comunicazione finanziaria di UniCredit rivolta agli investitori del segmento Fixed Income

Indirizzare l'attenzione a investitori la cui strategia di investimento comprende indicatori ESG

Risultato conseguito: il maggior dialogo con gli investitori ha determinato un aumento del numero di incontri del 5,2% rispetto al 2012. Il ricorso ai canali remoti ha consentito di tenere un roadshow video con investitori statunitensi e alcune audioconferenze di due giorni con investitori internazionali

Risultato conseguito: la strategia di comunicazione finanziaria è stata ampliata al fine di includere investitori del segmento Fixed Income nei mercati emergenti asiatici e di focalizzare l'attenzione sugli investitori statunitensi

Risultato conseguito: sono stati organizzati incontri con investitori istituzionali interessati alla performance non finanziaria del nostro Gruppo

Aumentare la chiarezza delle informazioni fornite agli analisti e investitori in riferimento alla performance di UniCredit

Garantire una comunicazione allineata della performance e della strategia del Gruppo

Aumentare gli incontri con investitori interessati agli indicatori ESG e ai traguardi conseguiti da UniCredit in questi ambiti



Sosteniamo i Territori

Continuare a sostenere lo sviluppo economico e sociale sul territorio:

- promuovendo l'educazione finanziaria grazie all'ulteriore miglioramento dei nostri programmi, sfruttando anche i canali web e i social media

- collaborando con il settore non profit a sostegno di progetti sui temi della disoccupazione, dell'invecchiamento della popolazione e della salute, rafforzando il coinvolgimento dei dipendenti principalmente con il *Gift Matching Program* di UniCredit Foundation e le iniziative locali collegate

- supportando i giovani talenti con premi speciali e contributi a favore di studio e ricerca e offrendo progetti di formazione presso alcune delle società del Gruppo grazie a UniCredit & Universities Foscolo Foundation

Risultato parziale: abbiamo continuato a portare avanti i nostri programmi di educazione finanziaria in Italia, Germania, Austria e Romania, coinvolgendo oltre 46.800 partecipanti e offrendo circa 129.600 ore di formazione in 1.816 workshop. Abbiamo inoltre, rinnovato le nostre piattaforme web attive in Germania e in Austria, migliorando l'esperienza di apprendimento online. Siamo attualmente in fase di test di alcune iniziative sui social media

Risultato conseguito: abbiamo confermato il nostro impegno a favore delle organizzazioni non profit, supportandone le iniziative di raccolta fondi ed erogando direttamente circa €19 milioni a favore dei principali progetti sociali supportati e del sostegno alle emergenze. Abbiamo inoltre rinnovato il nostro *Gift Matching Program*, coinvolgendo oltre 14.500 colleghi, circa il 10% in più rispetto al 2012

Risultato conseguito: abbiamo rinnovato le nostre iniziative dedicate ai giovani talenti e, in particolare grazie all'iniziativa *UniCredit Stage-Abroad Exchange Programme*, offerto 22 stage presso alcune società del Gruppo

Continuare a rafforzare l'educazione finanziaria, migliorando ulteriormente le nostre iniziative e sfruttando tutti i canali a disposizione per favorire l'inclusione

Sviluppare ulteriormente le nostre partnership con il settore non profit a favore dell'inclusione sociale, con particolare attenzione verso i giovani e l'inserimento nel mondo del lavoro, attraverso il sostegno all'impresa sociale



Preserviamo le Risorse Naturali

Valutare la possibilità di fissare obiettivi più ambiziosi di riduzione dei gas ad effetto serra per il 2020

Promuovere un utilizzo più ampio di sistemi di gestione ambientale certificati nei vari paesi del Gruppo

Aumentare l'impegno nel comprendere gli impatti ambientali delle nostre attività operative

Risultato parziale: un obiettivo specifico è in fase di definizione, in considerazione degli sviluppi organizzativi previsti

Risultato parziale: in Germania è in corso uno studio di fattibilità per l'estensione a tutte le filiali, un'iniziativa simile è in corso in Repubblica Ceca

Risultato conseguito: abbiamo calcolato le externalità associate ai nostri finanziamenti alle centrali elettriche a carbone

Eseguire una revisione della nostra strategia ambientale, comprendente un'analisi approfondita delle connessioni fra cambiamenti climatici e attività bancaria

Ridurre il consumo di carta

Collaborare

In un ambiente efficiente.

Nel 2013 ci siamo trasferiti nella **UniCredit Tower**, la nuova sede centrale del Gruppo a Milano. Circa 4.000 dipendenti ora lavorano in un moderno complesso che si distingue in termini di innovazione nel design e nella organizzazione degli spazi. Ampi open space, un gran numero di aree comuni, di sale riunioni e di ambienti di lavoro dallo stile innovativo **facilitano la comunicazione e la condivisione delle informazioni**, nonché le interazioni e il lavoro di squadra. Le caratteristiche di UniCredit Tower agevolano la collaborazione, aumentando l'efficienza del nostro lavoro.

UniCredit





Valorizziamo i nostri Colleghi

La nostra strategia HR è strutturata per consentire al Gruppo di adattarsi all'attuale contesto economico e normativo, all'accresciuta concorrenza e alle innovazioni tecnologiche che hanno un impatto sulle nostre attività.

Il 2013 ha visto l'attuazione di diverse iniziative volte a migliorare la competitività ed efficienza di UniCredit, iniziative che hanno implicato una rivisitazione del nostro perimetro e della sua popolazione complessiva. Queste operazioni rafforzano sensibilmente il Gruppo nell'attuale contesto di mercato, contribuendo alla sua sostenibilità.

A fine 2013, i *Full Time Equivalent* (FTE) ammontavano a circa 148.000 unità, equamente distribuite tra l'Europa occidentale (che conta oltre 78.000 unità in Italia, Germania ed Austria) e i paesi dell'Europa centrale e orientale (CEE) e degli altri mercati emergenti (circa 70.000 FTE).

Su base annua, la popolazione di FTE è diminuita di circa 8.500 unità. Ciò è stato prevalentemente dovuto ad operazioni quali la dismissione del business in Kazakistan (oltre 2.500 FTE), la vendita del ramo assicurativo turco Yapi Kredi Sigorta (circa 1.800 FTE), l'avvio di partnership con altri player globali e ulteriori iniziative condotte in Europa occidentale¹.

Nonostante la complessiva diminuzione degli organici, il Gruppo ha condotto un forte investimento nelle assunzioni, che ha consentito l'ingresso di circa 10.500 FTE nel corso dell'anno, circa 2.000 dei quali in Europa occidentale.

TEMI RILEVANTI	IL NOSTRO APPROCCIO
Performance management	<ul style="list-style-type: none">• Promuovere e premiare i comportamenti richiesti per raggiungere i nostri obiettivi
Sviluppo dei dipendenti	<ul style="list-style-type: none">• Attrarre e sviluppare il talento• Accrescere le competenze professionali• Investire nella comunicazione e nel dialogo
Diversità e inclusione	<ul style="list-style-type: none">• Promuovere il bilanciamento di genere nella leadership• Gestire diverse generazioni• Supportare le persone con disabilità
Equilibrio fra vita privata e professionale	<ul style="list-style-type: none">• Offrire un ambiente di lavoro nel quale sia possibile bilanciare la vita privata e quella professionale

Categorie contenute nel catalogo di indicatori di performance (*KPI Bluebook*)

CREAZIONE DI VALORE	METRICHE DI CONFRONTO CON L'ESTERNO
PROFITABILITÀ	VALORE PER GLI STAKEHOLDER
COMMERCIALE	RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DEL RISCHIO E DEL CONTROLLO
EFFICIENZA	FUNZIONI DI SUPPORTO E CONTROLLO

1. In particolare una partnership ha portato alla costituzione di VTS, joint venture tra UniCredit Business Integrated Solutions ScpA e IBM, finalizzata all'ottimizzazione delle attività collegate alle infrastrutture ICT. I poli operativi di VTS si trovano in Italia, Germania, Austria, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria e impiegano circa 700 FTE di provenienza UniCredit.

Performance management

Le sfide dell'attuale contesto di business e la sua crescente complessità richiedono un approccio proattivo e un'organizzazione dinamica che pone al centro le persone. In UniCredit lo sviluppo e la retribuzione delle nostre persone sono realizzati con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione di una performance sostenibile.

Promuovere e incentivare i comportamenti attesi

Il nostro sistema di performance management consente di allineare gli obiettivi delle prestazioni alla strategia aziendale, promuovendo e premiando i comportamenti attesi e un adeguato orientamento al rischio.

Tutti i dipendenti UniCredit sono valutati sulla base degli obiettivi e dei comportamenti previsti dal *Global Job Model* e dal modello delle competenze. Nel complesso, questi modelli definiscono gli standard attesi per le prestazioni dei nostri colleghi².

L'assegnazione di obiettivi per i Group executive si basa, a seconda del ruolo, su un catalogo di indicatori di performance che sono raggruppati in otto categorie (*KPI Bluebook*). Il catalogo definisce target operativi e di sostenibilità che considerano le prospettive di lungo periodo e le priorità degli stakeholder; questo approccio garantisce che la sostenibilità sia tenuta in debito conto nelle valutazioni della leadership e nelle decisioni retributive.

Infatti nel 2013 è stato rafforzato l'allineamento fra i risultati del processo di *Executive Development Plan* (EDP) e quelli del sistema incentivante per i Group executive, con l'obiettivo di assicurare una differenziazione basata sul merito nei processi di incentivazione e sviluppo dei nostri migliori executive, garantendo nel contempo il rispetto dei requisiti normativi nazionali e internazionali.

I sistemi incentivanti per i dipendenti appartenenti a livelli non dirigenziali sono in linea con gli standard di mercato locali. Ogni anno viene verificata la loro conformità rispetto alla Politica Retributiva di Gruppo³, alle linee guida di compliance e ai contesti normativi di riferimento.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2011*.
3. Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo www.unicreditgroup.eu.



FOCUS

Rafforzare la nostra cultura del rischio, della compliance e dei controlli interni

Riconoscendo l'esigenza di rafforzare la cultura della gestione del rischio e in risposta alle indicazioni dei regolatori, degli stakeholder e della società nel suo complesso, abbiamo riaffermato il nostro impegno ad aumentare la responsabilità verso il rischio, la compliance e i controlli interni a livello di Gruppo.

Nell'ambito del nostro programma volto a consolidare la cultura del rischio⁴, abbiamo dedicato particolare attenzione a rafforzare questa componente nei nostri processi principali tramite:

- la revisione dei comportamenti relativi alla competenza Gestione del Rischio nel nostro modello delle competenze
- l'inserimento di una valutazione qualitativa obbligatoria sulla sensibilità verso temi quali gestione del rischio, compliance e controlli interni per tutti i dipendenti inclusi nel processo EDP
- l'introduzione di collegamenti formali fra obiettivi e rischio nel sistema incentivante degli executive. Nell'assegnazione degli obiettivi ai manager è richiesto di selezionare per ogni Group executive almeno un indicatore ponderato per il rischio, o un indicatore tratto dalla categoria *rafforzamento della cultura del rischio e del controllo*
- l'emanazione di una global policy per identificare, al di là delle disposizioni vigenti nei singoli paesi, norme comuni e linee guida che regolino lo svolgimento dei procedimenti disciplinari

Il feedback è uno strumento efficace per la corretta gestione dei comportamenti e per allineare le prestazioni alle aspettative. Per questa ragione, nel 2013 abbiamo messo a punto un piano per potenziare le capacità delle nostre persone e favorire la diffusione di

un'adeguata cultura del feedback nel Gruppo. Fra le altre iniziative messe in campo⁵, abbiamo:

- lanciato una campagna di comunicazione, con il coinvolgimento del nostro Amministratore Delegato, per diffondere messaggi chiave sul feedback
- aggiunto un feedback a 360 gradi al nostro processo annuale di performance management per i Group executive grazie all'iniziativa *Internal Feedback*, che supporta la valutazione delle prestazioni con il contributo di colleghi e clienti interni
- sviluppato una nuova iniziativa su dare e ricevere feedback per i manager della competence line CFO
- avviato un'operazione di gestione del cambiamento in Italia, con il coinvolgimento di circa 130 HR business partner e tutti i middle manager di rete per rafforzare un approccio trasparente alla valutazione e al feedback

Oltre 600 Group executive coinvolti nell'iniziativa *Internal Feedback*



Sviluppo dei dipendenti

La nostra capacità di reclutare, sviluppare e trattenere talenti, di garantire qualità e responsabilità alla nostra leadership e di affinare le competenze professionali dei nostri dipendenti sono tutti fattori essenziali per ottenere risultati sostenibili. È fondamentale inoltre investire nella comunicazione e nel dialogo per mantenere elevato il livello di coinvolgimento di tutti i colleghi.

Definire il quadro di riferimento

Nel 2013, abbiamo continuato a investire nella formazione e nello sviluppo con l'obiettivo di aumentare le responsabilità dei

Quadro di riferimento per le iniziative di formazione e sviluppo



4. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Il nostro Approccio*.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione *Sviluppo dei dipendenti*.

Valorizziamo i nostri Colleghi

manager per quanto concerne lo sviluppo dei propri collaboratori e di promuovere i comportamenti essenziali al raggiungimento degli obiettivi di business, con speciale attenzione alla collaborazione, alla ricerca di sinergie e alla gestione del rischio.

A tal fine abbiamo definito un quadro di riferimento per le iniziative di formazione e sviluppo basato su un approccio 70:20:10: il 70% di tutto l'apprendimento deve provenire dall'esperienza diretta sul lavoro; il 20% dal confronto e dal feedback e il 10% dalla formazione più tradizionale.

Ci siamo quindi concentrati soprattutto sulla pianificazione dei percorsi di carriera e sull'assegnazione e rotazione degli incarichi, con l'intento di promuovere quelle esperienze e quei comportamenti che sono essenziali per sviluppare pienamente conoscenze e competenze. Per sfruttare al meglio i nostri programmi di feedback abbiamo iniziato a rielaborare l'approccio del Gruppo nei confronti del feedback a 360 gradi, del coaching e del mentoring, collegando più strettamente ognuna di queste attività alle esigenze di business. Per quanto concerne la formazione vera e propria, abbiamo avviato la revisione dell'offerta di Gruppo dedicata alla leadership.

Attrarre e sviluppare il talento

Il nostro approccio è orientato ad attrarre i neo laureati più promettenti e sviluppare il talento e le capacità di leadership delle nostre persone.

I nostri programmi di assunzione per i neo laureati puntano ad attrarre i migliori talenti e a fornire loro esperienze di sviluppo di alto livello, in linea con il loro percorso di studi, le aspirazioni individuali e le esigenze del nostro business. Nel 2013, abbiamo:

- reso disponibile una nuova edizione del nostro *Corporate and Investment Banking International Graduate Program*. 58 neo assunti sono stati coinvolti in questo programma della durata di un anno, strutturato con opportunità di apprendimento personalizzate, formazione on-the-job ed esposizione internazionale

- lanciato in Italia il nuovo *Impact Graduate Program*. Questo programma a rotazione biennale offre a 18 brillanti neo laureati un'esperienza di formazione personalizzata, guidandoli nei diversi settori dell'azienda. Il programma alterna apprendimento on-the-job e formazione in aula.

Siamo fortemente impegnati ad alimentare adeguatamente la nostra leadership pipeline e abbiamo affinato i criteri di selezione di profili di talento. Abbiamo investito in nuove opportunità di sviluppo per consentire alle nostre persone di esprimere tutto il proprio potenziale. Manteniamo attivi i nostri development center a livello di Gruppo e a livello locale, per rendere le persone più consapevoli e consentire loro di pianificare al meglio il proprio percorso di carriera. Nel 2013 abbiamo organizzato eventi come il *Talent Job Fair* per consentire a dipendenti ad alto potenziale di scegliere la loro prossima sfida professionale, favorendo in tal modo la diversificazione delle esperienze in vari contesti del business.

Abbiamo inoltre registrato nei programmi di Gruppo l'iscrizione di 84 nuovi partecipanti al mentoring aperto – che comprende 12 mentor e 72 mentee – e di 88 nuovi partecipanti a quello di coaching.

Le iniziative locali confermano il nostro continuo investimento per la crescita dei leader di domani:

- In Italia più di 2.300 dipendenti al di sotto dei 33 anni sono stati valutati per identificarne punti di forza e aree di sviluppo e definire piani di azione individuali
- In Germania il nuovo programma *Explore* contribuisce all'autoanalisi, alla crescita professionale e alla pianificazione del percorso di carriera per i talenti ad alto potenziale. Nel 2013 abbiamo condotto una sessione pilota per 17 persone e per il 2014 è già prevista una nuova edizione
- In Romania 123 nuovi dipendenti hanno partecipato ai Development Center, sono stati valutati sui loro punti di forza e aree di sviluppo e sono stati definiti dei piani di sviluppo strutturati



L'Employer Branding secondo UniCredit

Nel 2013 abbiamo continuato a investire in iniziative volte ad attrarre i migliori talenti e a posizionarci tra i datori di lavoro preferiti a livello europeo.

Abbiamo partecipato a giornate di orientamento, workshop e conferenze presso le istituzioni accademiche, sempre incoraggiando gli studenti a seguire i loro interessi negli studi di finanza ed economia e sostenendo il loro apprendimento e sviluppo professionale. Oltre a programmi consolidati come il *New Europe Master in Banking and Entrepreneurship* – un programma post-laurea per studenti e giovani professionisti principalmente dei paesi CEE – abbiamo lanciato *UniCredit Stage-Abroad Exchange Program* in collaborazione con UniCredit & Universities Foscolo Foundation⁶: 22 studenti universitari, selezionati fra gli oltre 2.000 che avevano presentato domanda, hanno potuto effettuare uno stage di tre mesi all'estero presso sedi UniCredit.

Un sistema universitario sano è fondamentale per il reclutamento di risorse sul lungo periodo, per questo puntiamo a sviluppare relazioni reciprocamente vantaggiose con le istituzioni accademiche, per condividere la ricerca di conoscenza ed eccellenza. Abbiamo collaborazioni attive a livello di Gruppo con organizzazioni quali CEMS, ESCP Europe e AIESEC e numerose altre nei singoli paesi.

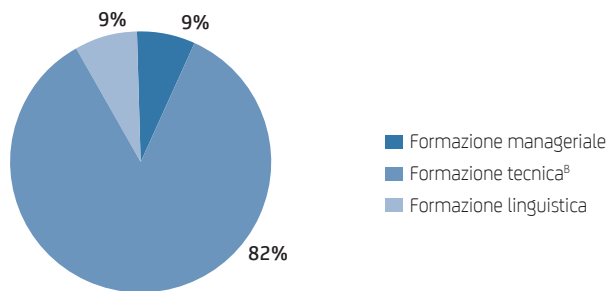
6. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Sosteniamo i Territori*.



Accrescere le competenze professionali

Assicurare il necessario equilibrio tra costi e qualità è stata una priorità anche nel 2013 nel definire il nostro approccio alla formazione. L'attenzione al contenimento dei costi ha portato ad una diminuzione complessiva delle ore di formazione pro capite, pari a circa 28; è stato comunque assicurato il focus su soluzioni eccellenti ed efficaci. Abbiamo concentrato il nostro impegno nello sviluppo delle competenze chiave, offrendo un mix di soluzioni fra formazione online e d'aula e programmi di formazione tecnici e comportamentali.

Distribuzione percentuale delle ore di formazione per tipologia, 2013^A



A. I dati hanno copertura pari all'80% dei dipendenti. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e la formazione sul lavoro.

B. La nostra formazione tecnica comprende l'adozione di nuovi sistemi, la certificazione delle principali competenze bancarie, le competenze di vendita e di gestione della relazione.

Come negli anni precedenti, abbiamo investito molto sulla capacità dei colleghi di dare **supporto ai clienti**, migliorandone la conoscenza sui prodotti e la comprensione delle esigenze della clientela e rafforzandone le capacità di vendita e di relazione⁷.

In linea con il nostro impegno ad aumentare la responsabilità dei nostri manager e incoraggiarli a far leva sul feedback a vantaggio della loro performance e del loro sviluppo personale, abbiamo investito in programmi mirati a potenziare le competenze di **gestione delle risorse**.

In Croazia, in occasione dell'avvio del processo di performance management abbiamo lanciato programmi speciali per manager e colleghi. Tutti i manager sono stati invitati a prendere parte a workshop insieme agli HR business partner, per migliorare la capacità di valutazione dei loro team al fine di favorire lo sviluppo professionale. La maggior parte dei colleghi ha poi completato un modulo e-learning volto a rafforzare la responsabilità individuale nella fase di definizione delle proprie esigenze di sviluppo.

In Ungheria, un programma di trasformazione per i manager della rete retail ha fornito loro indicazioni su come orientare al meglio lo sviluppo dei collaboratori. È stata data particolare enfasi alla costruzione di una cultura del feedback e alla promozione della collaborazione fra le diverse divisioni⁸.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nei capitoli *Siamo al servizio di Individui e Famiglie* e *Supportiamo le Imprese*.

8. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Siamo al servizio di Individui e Famiglie*.

9. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Il nostro Approccio*.

Sempre all'interno della strategia che punta a rendere più solida la nostra cultura del rischio, abbiamo investito in programmi volti a perfezionare le competenze di **gestione del rischio**. L'offerta formativa dell'UniCredit Risk Academy⁹ è stata estesa e in Italia, 2.915 dipendenti hanno completato il corso di certificazione creditizia incentrato sul rischio di credito. Inoltre in UniCredit Business Integrated Solutions, la società globale di servizi del Gruppo, è stato lanciato un corso di formazione online volto a fornire a tutti i dipendenti conoscenze di base su nozioni, strumenti e obiettivi di gestione del rischio operativo. Nel 2013 quasi 3.650 colleghi in sette paesi hanno completato questo corso.

Rafforziamo una sana cultura del rischio anche tramite iniziative locali, come in Bosnia ed Erzegovina dove sono stati organizzati alcuni workshop per i colleghi che si occupano del rischio di credito e delle vendite. Tali workshop erano mirati ad aumentare la consapevolezza dei colleghi di front line sul rischio, nonché a promuovere un dialogo efficace tra l'area vendite e quella del rischio di credito. Nel 2013 hanno partecipato ai workshop 288 dipendenti, che rappresentano il 72% dei destinatari pianificati; per il 2014 sono previste nuove edizioni per raggiungere il resto della popolazione target.

Quasi 3.650 colleghi hanno completato un corso online sulla gestione del rischio operativo in UniCredit Business Integrated Solutions



Seguendo il percorso iniziato nel 2012, abbiamo continuato a investire in **opportunità di apprendimento specifiche** per le competence line. Abbiamo completato i cataloghi formativi per HR e Group Identity & Communications e stiamo lavorando per la definizione dell'offerta dedicata per la competence line del Group Risk Management. In più, abbiamo potenziato l'offerta formativa del Gruppo grazie a laboratori mirati specificatamente a colleghi di diverse competence line. Per esempio, abbiamo organizzato un'edizione personalizzata del laboratorio sulla finanza strategica per CFO, CIB e HR. A queste iniziative hanno partecipato circa 130 persone.

Valorizziamo i nostri Colleghi

Investire nella comunicazione e nel dialogo

Il coinvolgimento dei colleghi nella nostra strategia è fondamentale per poter raggiungere gli obiettivi aziendali.

Evidenze dalla *People Survey 2013*

OLTRE 94.000 COLLEGHI

hanno completato la *People Survey 2013*: un tasso di risposta pari al 65%

INDICE DI ENGAGEMENT AL 76%

ha registrato un costante trend positivo, aumentando di anno in anno dal 2009

ELEMENTI PRINCIPALI

di questo trend positivo sono il **senso di appartenenza** dei colleghi e la loro **adesione agli obiettivi e ai valori del Gruppo**

Investiamo nella **comunicazione interna** a tutti i livelli della nostra organizzazione, puntando sul ruolo essenziale del senior management.

Nel 2013 abbiamo enfatizzato in particolare messaggi relativi alla necessità di sviluppare un business solido, organizzando 12 web call - quattro delle quali hanno visto protagonista l'Amministratore Delegato. I messaggi più importanti sono stati ripresi in tutto il Gruppo anche da parte di esponenti dell'Executive Management Committee, raggiungendo migliaia di colleghi. Durante le web call i manager hanno condiviso la propria visione in diretta con i propri collaboratori, che spesso hanno avuto la possibilità di porre domande grazie a un canale dedicato.

Abbiamo inoltre investito in campagne di comunicazione interna in tutti i maggiori paesi per descrivere localmente l'evoluzione della nostra offerta multicanale¹¹.

La consapevolezza di quanto sia importante un impatto positivo sul cliente è un aspetto sul quale abbiamo continuato a lavorare con attenzione. L'evento UniCredit Day 2013 si è concentrato su come i nostri comportamenti possano migliorare le interazioni con i clienti. Nelle riunioni di team ci siamo occupati di potenziali incongruenze fra il nostro servizio e le aspettative dei clienti e i colleghi hanno condiviso esempi e best practice per illustrare le migliori attitudini da adottare. Abbiamo raccolto circa 1.200 storie, che saranno analizzate per creare un *UniCredit Attitude Toolkit*. Le storie migliori, secondo i voti dei nostri colleghi, riceveranno l'*UniCredit Up Award* nel 2014.

Per migliorare l'efficacia delle nostre comunicazioni interne e facilitare l'accesso alle informazioni, nel 2013 abbiamo reso disponibile la nuova Intranet del Gruppo OneGate. Questa piattaforma digitale è ora il punto di accesso centralizzato online per tutte le informazioni del Gruppo. L'Intranet è infatti raggiungibile da quasi tutti i colleghi e offre contenuti in cinque lingue, strumenti e widget di facile uso, per supportare i dipendenti nel lavoro quotidiano.

La nuova sede UniCredit

Nel 2013 circa 4.000 dipendenti si sono trasferiti nella UniCredit Tower, la nuova sede del Gruppo a Milano. Si tratta di un complesso moderno dalle caratteristiche distintive, che ospita in un unico sito un gran numero di colleghi. Questo ambiente di lavoro dinamico e stimolante promuove un approccio sostenibile al lavoro, eliminando l'inefficienza dei trasferimenti dei colleghi tra vari uffici e riducendo il nostro impatto ambientale complessivo¹⁰.

La nuova sede favorisce un sano equilibrio fra vita privata e professionale, con servizi quali un information point dedicato alle iniziative UniCredit in tema di welfare e benefit, un servizio di lavanderia interna e un network di convenzioni stipulate con esercizi commerciali nelle immediate vicinanze.

UniCredit Tower, diventata rapidamente il nuovo simbolo del panorama di Milano, ha un design innovativo e un'organizzazione degli spazi interni che favorisce:

- un elevato grado di flessibilità grazie ad ampi open space, che riducono le distanze gerarchiche e migliorano la comunicazione e la condivisione delle informazioni
- il lavoro in team e la collaborazione, grazie all'alto numero di aree comuni e sale riunioni per facilitare le interazioni e la cooperazione
- la creatività ispirata da ambienti di lavoro dal design innovativo

Queste caratteristiche accrescono la motivazione dei nostri colleghi, sviluppando il loro senso di orgoglio e di appartenenza al Gruppo.



10. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Preserviamo le Risorse Naturali*.

11. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Siamo al servizio di Individui e Famiglie*.



La nuova intranet è stata progettata mettendo al centro le esigenze dell'utente, infatti più di 3.000 colleghi sono stati coinvolti per poter mettere a punto soluzioni personalizzate.

La nuova Intranet del Gruppo raggiunge quasi tutti i dipendenti UniCredit



Nell'attuale difficile contesto economico, un dialogo costruttivo fra la nostra azienda e i suoi dipendenti è essenziale per generare un livello di coinvolgimento adatto e diffondere informazioni e maggiore consapevolezza sulle strategie del Gruppo.

Per gestire responsabilmente i cambiamenti strutturali all'interno della nostra organizzazione e il loro impatto sui colleghi, manteniamo un **dialogo sociale** produttivo con i rappresentanti dei dipendenti, sia a livello europeo che locale. In particolare, supportiamo il dialogo sociale a livello europeo rispettando il diritto all'informazione e alla consultazione dei dipendenti attraverso il Comitato Aziendale Europeo (CAE), che si riunisce periodicamente in incontri del comitato ristretto, in aggiunta a incontri ordinari con il nostro senior management. Tutti i nostri progetti transnazionali sono gestiti in modo da ridurre al minimo l'impatto sui dipendenti e sono soggetti a sessioni informative e di consultazione con il CAE nel caso in cui vi siano effetti significativi sugli interessi degli stessi. Nel corso di tali sessioni, viene assicurato un aperto scambio di vedute nel rispetto delle diverse posizioni delle parti.

Nel 2013, per generare una maggiore consapevolezza sulle tipologie di informazioni da comunicare al CAE, abbiamo emanato una global policy per regolamentare il flusso di informazioni fra la Capogruppo e altre parti responsabili di iniziative transnazionali nel Gruppo che possano avere un impatto sugli interessi dei dipendenti; tale policy specifica le procedure da seguire quando le informazioni in questione siano rilevanti per il CAE.

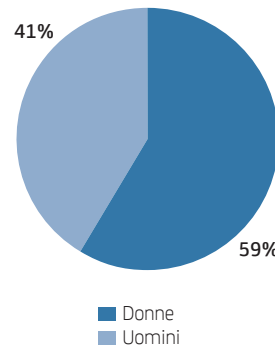
A livello locale il programma di assicurazione sanitaria creato nel 2013 per una parte dei dipendenti ucraini rappresenta un esempio di fruttuosa collaborazione fra la nostra banca e i rappresentanti dei dipendenti. Il programma fornisce copertura sanitaria ai suoi beneficiari ed è finanziato al 75% dall'azienda e al 25% dai sindacati. In futuro contiamo di estendere questo programma a un maggior numero di colleghi.

Diversità e inclusione

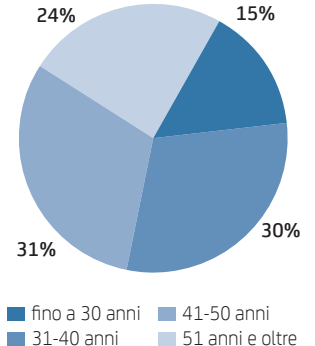
In UniCredit siamo persuasi che la diversità a tutti i livelli della nostra organizzazione sia fondamentale per generare valore a vantaggio dei nostri dipendenti, clienti, comunità e azionisti. La nostra forza lavoro diversificata ci consente di comprendere al meglio le diverse culture, opportunità commerciali ed esigenze dei clienti.

Per questa ragione continuiamo a investire in una cultura dell'inclusione. In particolare, favoriamo l'equilibrio di genere a tutti i livelli della nostra organizzazione, valorizziamo l'età facilitando la collaborazione fra generazioni, ed offriamo supporto alle persone con disabilità.

Dipendenti per genere, 2013



Dipendenti per età, 2013



Promuovere l'equilibrio di genere

Raggiungere un adeguato equilibrio di genere nella nostra leadership pipeline è stata una priorità anche nel 2013. Durante l'anno, abbiamo approvato la nostra Global Policy sulla parità di genere, che è in linea con la *Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la non Discriminazione* sottoscritta dal nostro Gruppo e dal CAE nel 2009. Questa policy si occupa nello specifico dell'equilibrio di genere, definendo le linee guida per i processi e le pratiche HR che creano un ambiente di lavoro paritario per tutti i dipendenti.

Ad oggi, questa policy è stata approvata¹² in 11 paesi¹³ che rappresentano quasi il 75% del perimetro del Gruppo coperto da questo bilancio e da oltre 40 società.

A seguito della sua approvazione, abbiamo nominato un diversity manager per ognuna delle nostre principali società ed è stato introdotto un sistema di monitoraggio. Il dashboard sull'equilibrio di genere include un set di indicatori chiave statici e dinamici che misurano i progressi in ogni paese e società. Nel corso del 2013 abbiamo monitorato otto paesi (Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Croazia, Romania e Ungheria) e 10 società. Tutti gli altri paesi hanno impostato i loro dashboard di monitoraggio e inizieranno a raccogliere i dati nel 2014.

Abbiamo lanciato un efficace piano di comunicazione sia a livello di Gruppo che locale, per generare maggiore consapevolezza sulle questioni di genere e per sostenere la cultura dell'inclusione. Una delle iniziative è stata la produzione di un video nel quale i top manager aziendali hanno ribadito il proprio impegno in questo senso. Abbiamo inoltre continuato a fare leva sulla rete UniCredit Women's International Network (UWIN) per rafforzare la leadership al femminile¹⁴.

Siamo consapevoli che i benefici di questa iniziativa per l'equilibrio di genere saranno visibili nel tempo, ma possiamo già apprezzarne i primi risultati tangibili. La percentuale di posizioni di senior management vacanti per le quali sono stati esaminati candidati di entrambi i sessi sono raddoppiate e il tasso di nomina delle donne per queste posizioni si è avvicinato al 50%¹⁵. In linea con questi impegni a livello di Gruppo, abbiamo continuato a investire in iniziative per l'equilibrio di genere a livello locale.

12. Approvazione da parte del management board locale.

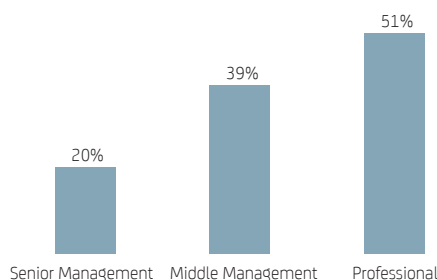
13. La policy è stata approvata in Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Croazia, Romania, Russia, Serbia, Slovenia, Ungheria.

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

15. Fonte: dashboard sull'equilibrio di genere 2013.

Valorizziamo i nostri Colleghi

Presenza femminile per livello manageriale, 2013



Fonte: Dashboard sull'equilibrio di genere

In Italia, abbiamo lavorato per incrementare la percentuale di donne in posizioni di leadership. Abbiamo individuato 116 colleghe con un elevato potenziale e ne stiamo monitorando i progressi per essere certi del loro accesso nella nostra leadership pipeline. Inoltre, abbiamo lanciato specifiche iniziative volte a generare maggiore consapevolezza sul valore della diversità e a favorire il cambiamento culturale. In particolare, abbiamo organizzato numerose sessioni di *Leadership Lab for Inclusion* per circa 150 manager uomini e donne. Inoltre il modulo di apprendimento *Inclusion@work*, progettato a livello di Gruppo per l'implementazione locale, affronta le differenze di genere e le loro implicazioni per la nostra attività. Contiamo di dare seguito a queste due iniziative anche nel 2014.

In Germania, ci stiamo impegnando ad aumentare il numero di donne in posizioni dirigenziali fino al 30% entro il 2017.

A tal fine, abbiamo lanciato il programma *Shared Future Officer*, in base al quale ogni membro del Consiglio di Amministrazione nomina dei rappresentanti che svolgono la funzione di cassa di risonanza per le rispettive divisioni o competenze line. Tali rappresentanti sono considerati modelli di ruolo e hanno il compito di aiutare i membri del Consiglio a stabilire obiettivi realistici sull'equilibrio di genere e identificare le azioni necessarie per raggiungerli. Per migliorare la consapevolezza su questo argomento e dimostrare l'impegno dell'Amministratore Delegato in tal senso, abbiamo organizzato una serie di attività, fra cui riunioni con senior manager, incontri aperti e

riunioni della dirigenza a livello regionale. Abbiamo anche continuato a offrire opportunità di mentoring alle colleghe, con il coinvolgimento di rappresentanti del Consiglio di Amministrazione, senior manager e rappresentanti dell'HVB Women's Council.

In Bulgaria, abbiamo organizzato un evento di un giorno per i partecipanti al *Talent Management Review* denominato *Leadership Through Diversity and Agility*. Durante questo evento, alcuni leader di successo del Gruppo hanno condiviso storie sulle rispettive carriere e sottolineato il valore che offrono team diversificati ai diversi livelli dell'organizzazione. Dei 79 dipendenti che hanno partecipato a questo evento, molti saranno presenti anche ai workshop *Inclusion@work* del 2014.

Gestire diverse generazioni

All'inizio del 2013, abbiamo lanciato la nostra prima *Diversity and Inclusion Survey*, che ha coinvolto quasi 8.000 persone in sette paesi. I risultati dell'indagine hanno evidenziato che in tutti i paesi analizzati l'età rappresenta un tema importante.

L'indagine ha in particolare confermato quanto sia rilevante la gestione di diverse generazioni sul luogo di lavoro. La popolazione del nostro Gruppo è distribuita fra tre generazioni e ciò ha conseguenze sulle nostre strategie di sviluppo, gli stili manageriali, il lavoro in team e le politiche di welfare. Per questo nel 2012 abbiamo lanciato una serie di iniziative per sollecitare il contributo dei nostri colleghi sulle problematiche generazionali. Nel 2013, abbiamo iniziato a fornire risposte con iniziative ad hoc.

In Italia, abbiamo svolto un'indagine fra colleghi di età superiore ai 55 anni, per comprendere meglio il loro sentire e le loro esigenze e per sviluppare iniziative volte ad accrescere il loro coinvolgimento. Hanno completato l'indagine oltre 5.500 persone, pari al 56% dei dipendenti di età superiore ai 55 anni.

In Italia, oltre 5.500 colleghi hanno partecipato all'indagine per gli over 55



HVB Women's Council



L'HVB Women's Council, fondato nel 2010, è composto da circa trenta donne imprenditrici. Il suo scopo è fornire suggerimenti al Consiglio di Amministrazione della banca su questioni economiche e sociali, offrendo un punto di vista esterno su questioni connesse al ruolo della donna nella società. Il comitato è attivo nelle seguenti tre aree:

- consulenza – con programmi focalizzati sul cliente come *Women as Clients* e programmi di educazione finanziaria
- comunicazione – con iniziative come cene di networking
- coaching – grazie a iniziative di mentoring per giovani donne imprenditrici e mentoring interno per colleghe HVB donne

Delle 58 partecipanti di HVB, il 66% ha in seguito ottenuto promozioni o effettuato significativi cambiamenti di posizione di pari livello.

Il nostro approccio strategico verso le problematiche generazionali comprende un programma volto a favorire il cambiamento culturale in seno alla nostra organizzazione. Le iniziative correlate includono attività di comunicazione e iniziative volte a generare consapevolezza, programmi di formazione e attività organizzative e intergenerazionali. La maggior parte di queste attività sarà realizzata entro i prossimi due anni.

INIZIATIVA	DESCRIZIONE
<i>Corsi di leadership</i>	Consente ai manager di utilizzare al meglio le capacità e l'esperienza dei colleghi senior
<i>Learning Gym</i>	Sfrutta le abilità e l'esperienza dei colleghi senior per la conduzione di sessioni formative per formatori
<i>Temporary Managers</i>	Individua colleghi senior qualificati per la gestione di una filiale, in modo che possano sostituire chi si assenta per lunghi periodi (es. in maternità)



In Ungheria, abbiamo svolto un'attività di follow up successiva all'analisi svolta nel 2012¹⁶ per comprendere le esigenze dei colleghi di età superiore ai 50 anni, che li rappresentano quasi il 10% della popolazione. Sono stati organizzati alcuni workshop e definite le priorità per le iniziative future; le nuove iniziative saranno incentrate sul riconoscimento dei contributi e dell'esperienza dei colleghi senior e su come supportarli per una gestione ideale della loro carriera. In aggiunta, abbiamo creato un team di ambasciatori su base volontaria che parteciperanno alle attività relative a diversità e inclusione. Il loro impegno consisterà nel gestire workshop per favorire il dialogo, scambiare esperienze e occuparsi di temi critici come il mutare delle esigenze e delle priorità nelle diverse fasi della vita.

Supportare le persone con disabilità

Abbiamo continuato a lavorare per ridurre al minimo le barriere che le persone con disabilità devono affrontare con l'obiettivo di rendere più facile la loro quotidianità al lavoro e consentir loro di esprimere tutto il proprio potenziale.

In Italia, abbiamo continuato a fornire opportunità di apprendimento ai colleghi con difficoltà visive e uditive:

TITOLO	DESCRIZIONE	PARTECIPANTI 2013
<i>Oltre lo sguardo</i>	workshop dedicato ai dipendenti non vedenti che fornisce formazione tecnica e consente ai colleghi di esprimere le loro esigenze sia come dipendenti che come clienti	86 persone
<i>Se mi guardi ti sento</i>	workshop che fornisce ai colleghi non udenti una speciale formazione e consente di avere un feedback sulle loro esperienze come dipendenti	43 persone

Abbiamo inoltre realizzato un nuovo workshop *Disability Management* che aiuta i manager a costruire relazioni migliori con le persone che hanno difficoltà uditive. In aggiunta, abbiamo creato otto nuovi moduli online accessibili ai colleghi con difficoltà visive e uditive e abbiamo iniziato a offrire nuove opportunità professionali ai colleghi non vedenti una volta completate speciali sessioni formative. Attualmente, stiamo progettando un modulo di formazione online per migliorare la consapevolezza su quanto sia importante ridurre al minimo le barriere che ostacolano le persone con mobilità ridotta.

In Germania, nel 2014 avvieremo i lavori per rendere HVB una banca totalmente priva di barriere architettoniche. Il progetto comprende la formazione del personale per meglio soddisfare le esigenze dei clienti con disabilità, l'accesso senza barriere architettoniche ai servizi bancari, la collaborazione con associazioni a tutela delle persone con disabilità e l'educazione finanziaria per le persone con difficoltà uditive.

In Austria, abbiamo continuato a rimuovere le barriere architettoniche che possono ostacolare i nostri impiegati e clienti, abbiamo inoltre verificato che il nostro sito web e i bancomat siano privi di barriere per coloro che hanno difficoltà visive o uditive. Per monitorare i nostri progressi, abbiamo definito indicatori chiave come la percentuale di filiali prive di barriere architettoniche e di bancomat utilizzabili da coloro che hanno difficoltà visive.

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

Equilibrio fra vita privata e professionale

Crediamo che un ambiente di lavoro volto a facilitare un buon equilibrio fra vita professionale e privata abbia un impatto positivo sul benessere, la motivazione e la produttività dei dipendenti. Per questa ragione ci impegniamo a offrire servizi per le famiglie e soluzioni di lavoro flessibile.

Offrire soluzioni flessibili

In Italia, abbiamo investito in servizi che aiutano i colleghi a gestire meglio le loro esigenze personali e familiari, ampliando l'ambito dei prestiti agevolati a loro disposizione e includendo una più ampia gamma di opzioni, fra cui cure e assistenza per bambini e anziani. Abbiamo anche aumentato il network di convenzioni ampliandone contestualmente la copertura geografica. Nello specifico, sono disponibili sconti sui servizi per le famiglie, come asili e case di cura, ma anche sconti per acquisti, fitness e tempo libero. Il progetto *90 giorni* lanciato come pilota su Milano – che ha ospitato i bambini in speciali strutture negli edifici UniCredit in estate e durante le altre vacanze scolastiche – è stato accolto positivamente e nel dicembre 2013 è stato esteso anche a Bologna.

In Germania, abbiamo puntato sull'assistenza ai bambini e sulla creazione di condizioni grazie alle quali diventare genitori non comporti un impatto sullo sviluppo professionale dei colleghi. A tal fine abbiamo:

- creato a Monaco il HVB Kulturkindergarten, un nido che ospita 36 bambini di età compresa fra i sei mesi e i tre anni
- migliorato il sito Web HVB per le famiglie che consente ai colleghi in congedo di rimanere in contatto con l'ambiente di lavoro
- organizzato con i regional manager e l'HR i 2 workshop *Eltern-Info-Börsen*, ai quali le colleghe in maternità hanno potuto partecipare portando con sé i bambini per restare aggiornate sulle strategie della banca e fare networking

Queste iniziative ci sono valse il secondo posto nel *Frauen Karriere Index* (FKI) nell'area dell'equilibrio fra vita privata e professionale.

In Austria, abbiamo partecipato all'iniziativa *Work and Family Audit*, una certificazione sulla gestione della qualità per aziende che agevolano le famiglie promossa dal Ministero austriaco per l'economia, la famiglia e i giovani. Fra le nostre iniziative per agevolare la vita familiare, abbiamo organizzato campi estivi per bambini durante le vacanze scolastiche, abbiamo esteso le possibilità di telelavoro e fornito servizi di assistenza sanitaria ai nostri dipendenti. Questi servizi comprendono iniziative per il benessere fisico e mentale, sessioni di valutazione e di gestione dello stress e supporto psicologico.

In Slovenia, la nostra attenzione per l'equilibrio fra vita privata e professionale è stata riconosciuta con una *certificazione di azienda a misura di famiglia*. Le nostre iniziative includono orari di lavoro flessibili, congedo parentale aggiuntivo (un giorno retribuito per il primo giorno di scuola del bambino e orari di lavoro flessibili per la prima settimana di inserimento alla scuola materna), attività che facilitino l'inclusione dei colleghi (dopo un lungo congedo), telelavoro e offerte finanziarie agevolate per i dipendenti e i loro familiari.



Semplificare

La banca a portata di mano.

Oggigiorno i nostri Clienti hanno sempre meno tempo di recarsi nella propria filiale, seppure abbiano le stesse esigenze di un tempo, per questo necessitano di prodotti hi-tech per accedere ai servizi bancari in qualsiasi luogo e momento. La risposta a questa loro esigenza è: **Subito Banca**, un servizio che offre una app, **studiata insieme ai Clienti**, che consente di effettuare numerose operazioni bancarie online.

UniCredit - ITALY



Abbiamo potenziato le nostre competenze digitali al fine di consentire una maggiore personalizzazione, semplificazione e sicurezza dei servizi di online banking

>5 mln
di clienti
utilizzatori attivi
dei servizi
bancari online

Abbiamo ridotto il consumo di carta e reso più facile la relazione con la nostra banca grazie all'uso della firma elettronica

Principali evidenze

>51.000
clienti in Croazia
hanno prodotti
personalizzati

>93.500
clienti in Italia
hanno sottoscritto
FirmaMia per la
firma digitale



>927.590
clienti ci hanno
dato feedback

Vogliamo fornire ai clienti soluzioni ottimali per ogni fase della loro vita. Secondo l'età, la propensione alla tecnologia, l'orientamento al rischio e la frequenza con cui viaggiano, i clienti possono scegliere il prodotto più adatto alle loro esigenze

Continuiamo ad ascoltare i nostri clienti per comprendere meglio le loro esigenze e reagire con tempestività in caso di insoddisfazione

Siamo al servizio di Individui e Famiglie

L'epoca nella quale viviamo passerà alla storia per il potere conquistato dai consumatori che, dotati di vari dispositivi elettronici, sono in grado di interagire con le aziende utilizzando svariati canali. I consumatori possono quindi usare in modo agevole ed in alternativa strumenti diversi per effettuare una transazione.

Per affrontare questa nuova sfida, abbiamo iniziato a trasformare il nostro modello di servizio qualche anno fa e abbiamo avuto modo di valutarne i risultati. Stiamo coniugando la forza della nostra rete di filiali sul territorio con una maggiore accessibilità dei vari canali digitali al fine di essere sempre più vicini ai nostri clienti e fornire un servizio di alta qualità.

TEMI RILEVANTI	IL NOSTRO APPROCCIO
Vicinanza ai clienti	<ul style="list-style-type: none">• Comprendere l'evoluzione dei bisogni dei clienti e adattare la nostra offerta alle loro aspettative
Banca dinamica	<ul style="list-style-type: none">• Trasformare il nostro modello di distribuzione integrando tutti i canali di accesso e aumentando l'efficacia della nostra rete di agenzie al fine di migliorare il livello di soddisfazione dei nostri clienti• Migliorare i nostri servizi digitali per rendere l'esperienza dell'online banking più personalizzata, semplificata e sicura
Semplicità e trasparenza	<ul style="list-style-type: none">• Consolidare la nostra presenza sui social media e coinvolgere i nostri clienti sui canali di interazione in cui sono attivi• Innovare i nostri prodotti e i processi per rispondere alla promessa di fornire soluzioni semplici ed efficienti
Qualità e valore	<ul style="list-style-type: none">• Rafforzare le competenze per garantire che i nostri relationship manager offrano una consulenza tempestiva e di alta qualità• Offrire soluzioni appropriate alle differenti fasi della vita dei nostri clienti

Vicinanza ai clienti

Sappiamo che le esigenze dei nostri clienti sono in continua evoluzione e abbiamo bisogno di essere in contatto regolarmente con loro e con i potenziali clienti, adesso più che mai, per adattare velocemente la nostra offerta alle loro aspettative ed esigenze mutevoli.

Comprendere l'evoluzione dei bisogni dei clienti

Quanto più tempo trascorriamo con i nostri clienti, tanto più riusciamo a conoscere le loro abitudini ed esigenze. Sin dall'inizio del rapporto poniamo subito le basi per una relazione di lungo periodo. I nostri programmi di benvenuto, in particolare, ci aiutano a comprendere le loro esigenze e aspettative e ad iniziare la relazione nel migliore dei modi.

In Italia, per dare il benvenuto ai nuovi clienti, abbiamo avviato un iter di comunicazione durante il primo anno che prevede l'uso di e-mail, servizi di online banking e il call center. Inviamo ai clienti un messaggio di benvenuto all'apertura del conto, gli offriamo un check-up finanziario tra il quarto e il sesto mese e proponiamo condizioni speciali tra il settimo e il nono mese di relazione.

In Polonia, entro i primi sei mesi di rapporto, contattiamo i clienti per verificare le esigenze finanziarie ed il livello di soddisfazione. Inoltre, questa occasione di contatto ci permette di consigliare ai nostri clienti i prodotti e i servizi più adatti alle loro esigenze.

In Croazia, i nostri nuovi clienti ricevono una lettera di benvenuto entro le prime due settimane tramite il canale di comunicazione prescelto. Dopo uno o due mesi, li contattiamo per verificare che siano soddisfatti e che i nostri servizi siano adeguati alle loro esigenze. Nel 2013 abbiamo gestito in questo modo 35.000 nuovi clienti. Simili processi di benvenuto sono stati avviati anche in Romania, Russia, Slovenia e Ungheria.

I nostri processi di ascolto (ad es. le interviste sulla soddisfazione della clientela, le iniziative per ottenere un feedback immediato dal cliente, le interviste sulla gestione dei reclami) ci aiutano a comprendere meglio le esigenze dei nostri clienti e a reagire con tempestività in caso di insoddisfazione per i nostri servizi¹.

Nel 2013, abbiamo continuato a monitorare la soddisfazione della clientela e nella maggior parte delle nostre banche, abbiamo registrato indici di soddisfazione superiori a quelli dei nostri concorrenti².

Le principali attività di ascolto

	Clienti che ci hanno dato feedback nel 2013 ^A
<i>Customer satisfaction</i>	365.931
<i>Instant feedback</i>	561.660

A. I dati includono sia individui che piccole e medie imprese

Utilizzare il feedback del cliente per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, nonché per migliorare quelli già esistenti, è per noi infatti, una consuetudine consolidata.

In Italia, abbiamo collaborato con i clienti più anziani per creare la piattaforma di online banking *Subito Banca*³. Abbiamo coinvolto nell'iniziativa clienti di tutto il paese, invitandoli a partecipare ai nostri laboratori, nei quali abbiamo raccolto le loro aspettative e sviluppato nuove idee per semplificare il nostro sistema di online banking.

In Croazia, due anni dopo l'introduzione di una specifica gamma di prodotti finanziari, *Lepeze Mogućnosti (Un pacchetto di opzioni)*, abbiamo svolto un'indagine sui fattori critici per proporre una versione aggiornata di questa iniziativa⁴. Per questa ricerca sono stati intervistati 800 clienti fruitori dei servizi che, con le loro osservazioni, hanno offerto ai nostri colleghi ulteriori informazioni di rilevanza strategica per comprendere le esigenze dei clienti.

Per lo sviluppo dei prodotti, per migliorare i nostri servizi e le nostre iniziative adottiamo lo stesso approccio in tutti i paesi in cui operiamo.

1. Maggiori informazioni sui nostri processi di ascolto sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2011* e *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

2. Maggiori informazioni su performance e andamento relativi alla soddisfazione della clientela (TRI**M* Index), sono disponibili nel *Supplemento*.

3. Per ulteriori informazioni, fare riferimento alla sezione *Innovare i prodotti e i processi*.

4. Maggiori informazioni sull'iniziativa *Lepeze Mogućnosti* sono disponibili nella sezione *Offrire soluzioni appropriate alle differenti fasi della vita dei nostri clienti*.



FOCUS

ConfirmIT: il nostro strumento per gestire il feedback dei clienti

In Russia, utilizziamo *ConfirmIT* per gestire il feedback dei clienti. I clienti che entrano in contatto con le nostre agenzie o con il contact center sono invitati a partecipare ad una breve intervista in merito alla loro esperienza sulle nostre prestazioni. Le interviste completate vengono elaborate immediatamente: ogni eventuale cliente non soddisfatto viene contattato entro 48 ore da un responsabile di filiale, che gli offre una soluzione idonea a risolvere il problema. Una volta adottata la soluzione proposta, il cliente continua ad essere seguito anche con una seconda intervista, con l'obiettivo di confermare la risoluzione di tutti i problemi e per fidelizzare la clientela.

Tutti i dati delle interviste sono disponibili online sul portale *ConfirmIT*, su cui, fra le tante informazioni, è possibile vedere anche l'indice di soddisfazione di ogni cliente, filiale e call center.

In sei mesi hanno partecipato ai sondaggi oltre 8.500 clienti e solo per il 15% di questi è stata adottata un'azione di contatto ulteriore da parte del responsabile di filiale o di direzione che si è sempre completata con successo.

Banca dinamica

Il network e l'offerta di UniCredit sono profondamente cambiati negli ultimi anni. Oggi, nei 15 paesi in cui siamo presenti come banca commerciale, abbiamo oltre 5 milioni di clienti che fanno ampio uso dei nostri servizi di online banking. Sappiamo che i nostri clienti interagiscono con noi attraverso un mix di canali e che sempre più utilizzeranno i canali digitali anche per le operazioni bancarie complesse.

Per arrivare ad una piena integrazione dei canali fisici e digitali, la strategia multicanale globale di UniCredit punta soprattutto a:

- trasformare il nostro modello di distribuzione integrando tutti i canali di accesso al fine di migliorare il livello di soddisfazione dei nostri clienti e aumentando l'efficacia della nostra rete di agenzie
- migliorare i nostri servizi digitali allo scopo di:
 - consentire una fruizione più semplice grazie anche a migliori interfacce grafiche
 - aumentare la portata del mobile banking estendendo la gamma di operazioni bancarie e di pagamento giornalieri effettuabili

La nostra strategia digitale consente di fornire alla clientela una gamma completa di prodotti e servizi attraverso tutti i canali di interazione. Ciò significa che i nostri clienti possono disporre del canale di accesso che prediligono, verificare facilmente le transazioni eseguite e cambiare il mezzo di interazione (ad es. passando dal mobile banking all'online banking) quando lo desiderano. Forniamo, inoltre, ai clienti tutta l'assistenza necessaria, compreso il supporto online 24 ore al giorno, perché possano interagire con noi come preferiscono.

Paese	Utenti attivi dell'online banking ^A
Italia	2.042.024
Germania	478.789
Austria	408.832
Polonia	1.352.042
Bosnia ed Erzegovina	20.446
Bulgaria	78.910
Croazia	312.446
Repubblica Ceca	96.659
Romania	47.283
Russia	127.018
Serbia	24.265
Slovacchia	71.930
Slovenia	24.018
Ucraina	37.095
Ungheria	142.599

A. La definizione e le procedure di registrazione non sono ancora completamente allineate tra i vari paesi

Trasformare il modello di distribuzione

Abbiamo iniziato a trasformare il nostro modello distributivo dando una struttura innovativa alle nostre agenzie, per migliorare il livello di soddisfazione della clientela e per differenziarci dai nostri concorrenti. L'architettura delle nostre nuove filiali offre:

- trasparenza e accessibilità
- modularità e flessibilità
- efficienza dei costi

La soddisfazione dei clienti aumenterà anche grazie ad una nuova figura, il customer manager che, oltre ad accogliere i clienti, ha a disposizione tecnologie innovative per garantire soluzioni immediate in risposta ad esigenze di base.

Nel 2013, due filiali italiane, a Verona e Palermo, sono state rinnovate per fornire servizi più semplici e procedure più trasparenti. Le nuove agenzie sono multicanale, dotate di supporti tecnologici avanzati, oltre ad un servizio di consulenza altamente qualificato.

Nel febbraio 2014, a Milano, è stata inaugurata la prima agenzia di nuova generazione, dotata delle suddette caratteristiche.

Tutte le nuove agenzie dispongono di supporti tecnologici avanzati necessari per integrare in modo completo i nuovi servizi di filiale, fra cui:

- una nuova modalità di accoglienza che consente l'immediato riconoscimento del cliente e la gestione delle code, nonché la semplificazione della raccolta di informazioni grazie all'utilizzo di un tablet da parte del customer manager
- videowall interattivi per ottenere informazioni commerciali su prodotti e servizi
- un tavolo touch screen che consente di consultare le notizie del giorno e le informazioni sui prodotti, offrendo anche funzioni di intrattenimento
- postazioni multimediali e tablet per accedere all'online banking
- ATM più semplici da utilizzare grazie alla grafica intuitiva e alla interfaccia touch
- sale dedicate alle video chiamate, in cui i clienti possono contattare i consulenti

Siamo al servizio di Individui e Famiglie

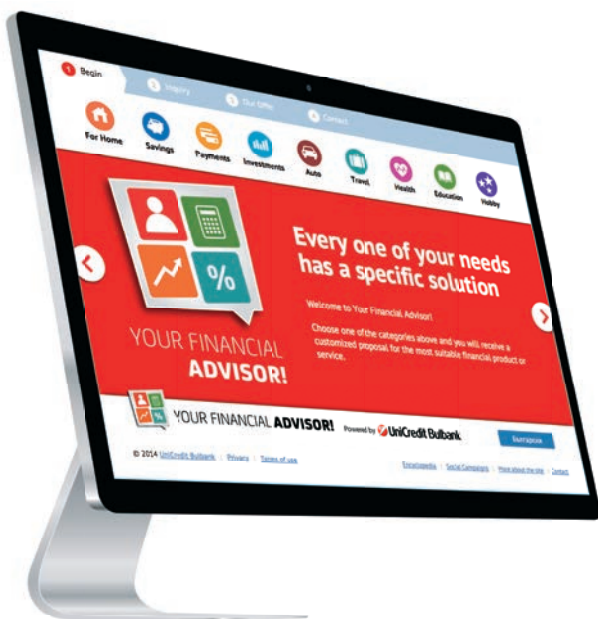


UniCredit, Agenzia Milano Garibaldi.

Anche in Germania si sta sviluppando questo modello di filiale integrata, strettamente in linea con il concetto *traditional values, modern banking* (valori tradizionali e modernità). In sei filiali tedesche, infatti, sono state installate delle postazioni con smartphone e tablet in cui i colleghi mostrano ai clienti l'uso delle app di UniCredit Bank AG.

Contestualmente in Austria, con la nostra nuova strategia di marketing (*SmartBanking*), stiamo rinnovando le agenzie e stiamo creando sinergie fra i servizi tradizionali e quelli digitali.

Questo modello di distribuzione è stato implementato anche nei paesi dell'Europa Centro Orientale (CEE), tramite il progetto *Branch of the Future (L'Agenzia del Futuro)*. La prima agenzia di questo tipo è stata inaugurata in Bulgaria, e si caratterizza per un'area self-service e l'assistenza del responsabile di agenzia, posizionato al centro della filiale, affinché sia facilmente individuabile ed accessibile ai clienti.



www.yourfinancialadvisor.bg

La nuova filiale, inoltre, è dotata di schermi e di una parete interattiva, utilizzati in sostituzione dei poster e degli opuscoli informativi tradizionali.

Migliorare i nostri servizi digitali

In UniCredit, abbiamo potenziato le nostre competenze digitali al fine di consentire una maggiore personalizzazione dei servizi di online banking nonché di renderli più semplici e sicuri. Abbiamo anche introdotto **strumenti formativi e simulatori** per rispondere alle esigenze dei clienti self-service.

In Italia, abbiamo introdotto un nuovo servizio online, il *Bilancio Familiare*, che permette l'identificazione e la classificazione delle spese personali. Questo sistema integrato consente ai clienti di gestire con maggiore precisione l'utilizzo della propria carta di credito, carta di debito, carta prepagata e le transazioni di online banking favorendo una gestione più consapevole del bilancio personale. Continueremo a potenziare questo servizio migliorando la personalizzazione e la categorizzazione delle spese, gli avvisi in tempo reale sulle spese nonché le opzioni per impostare gli obiettivi di risparmio e l'accesso al servizio anche tramite smartphone e tablet.

Per sviluppare questo servizio abbiamo intervistato individualmente i clienti ed abbiamo condotto focus group al fine di conoscere ed analizzare gli strumenti usati dai risparmiatori nella gestione delle loro spese, dai fogli di lavoro Excel ai registri di spesa familiare.

Dal 23 ottobre, giorno del lancio del servizio, alla fine del 2013, circa 220.000 clienti hanno utilizzato il *Bilancio Familiare*, un servizio che ha rappresentato un significativo passo in avanti per il canale dell'online banking di UniCredit, che ha ricevuto in Italia il premio dell'Osservatorio Finanziario 2013 *Best Home Banking*.

UniCredit ha ricevuto in Italia il premio dell'Osservatorio Finanziario 2013 *Best Home Banking*



In Bulgaria, abbiamo lanciato il servizio *Your Financial Advisor* per aiutare i clienti attuali e potenziali a inquadrare meglio le loro esigenze finanziarie e individuare le soluzioni migliori al riguardo. Dopo che i clienti hanno risposto ad un breve questionario, gli suggeriamo i prodotti adatti a soddisfare i loro bisogni. Inoltre, se interessati, possono richiedere un incontro con un consulente finanziario. A partire dal lancio avvenuto nel giugno 2013, fino al 31 dicembre 2013, gli utenti del servizio sono stati oltre 53.500.

Anche in Croazia abbiamo migliorato l'offerta di online banking con il *Financial Planner*, un servizio personalizzato di gestione finanziaria che offre ai clienti un riepilogo grafico delle proprie finanze familiari, categorizzate a seconda della tipologia delle transazioni (ad es. spese, introiti, investimenti). Questo servizio aiuta i nostri clienti a gestire meglio i loro flussi di cassa ed i loro impegni finanziari, con un' impostazione oculata dei loro obiettivi di investimento. Le stime indicano che al 2 aprile 2014 il servizio vantava circa 13.200 utilizzatori e il nostro obiettivo è quello di raggiungere altri 20.000 utenti attivi nel 2014.



Continuiamo, inoltre, a sviluppare ed erogare **servizi di consulenza attraverso i canali remoti**.

In Germania, attraverso il servizio *Videoadvisory@home* lanciato nel 2012, i nostri clienti possono contattare i loro consulenti tramite video chiamate, online banking o sito web, dalle 8.00 alle 22.00. Nel 2013 abbiamo stimato che più di 1.350 clienti hanno utilizzato questo servizio.

In Slovacchia, *You@Bank – Branch Around the Clock* è la filiale virtuale che fornisce servizi tramite i relationship manager a distanza (RRM). Ai clienti che usano il servizio viene assegnato un RRM, con il quale possono comunicare tramite video chiamata, telefono, e-mail o chat. Vi sono attualmente circa 1.440 utenti attivi di *You@Bank* e l'obiettivo per il 2014 è aggiungerne altri 5.000.

Il **Mobile banking** rimane al centro della nostra strategia multicanale. Il nostro obiettivo è quello di permettere a tutti i nostri clienti, indipendentemente dalla loro propensione alla tecnologia, di accedere facilmente ai nostri servizi mediante tablet e smartphone. Stiamo rafforzando le nostre funzionalità di mobile banking in tutto il Gruppo, per soddisfare l'esigenza degli utilizzatori degli smartphone, di disporre dei servizi in qualunque orario e luogo.

In Italia sono circa 300.000 gli utenti mobile banking attivi che registrano individualmente in media circa 4 accessi alla settimana



In Italia, abbiamo aggiornato la nostra app per smartphone e abbiamo lanciato una nuova app per i tablet. La UniCredit mobile banking app, disponibile per le piattaforme iOS e Android, sta migliorando l'esperienza dei nostri clienti quando sono in movimento, mentre l'applicazione per tablet del sistema iOS è tra le più complete tra quelle disponibili sul mercato italiano.

Le nostre app per dispositivi mobili sono state scaricate più di 810.000 volte in Italia dal momento del lancio, avvenuto nel 2012.

Al 31 dicembre 2013, le app di UniCredit attivate erano circa 440.000, con circa 300.000 utenti mobile banking attivi. Questi utenti attivi totalizzano circa 733.760 accessi settimanali da smartphone (in media quattro accessi a settimana ciascuno) per un totale di 33 milioni di accessi all'anno.

Stiamo inoltre continuando a migliorare i nostri servizi di mobile banking in Germania. Oggi, i nostri clienti sono in grado di trasferire valuta utilizzando lo smartphone senza dover usare iTAN (liste stampate di codici di accesso) o dispositivi elettronici. Un cliente dotato di smartphone è in grado di eseguire la maggior parte delle transazioni a distanza.

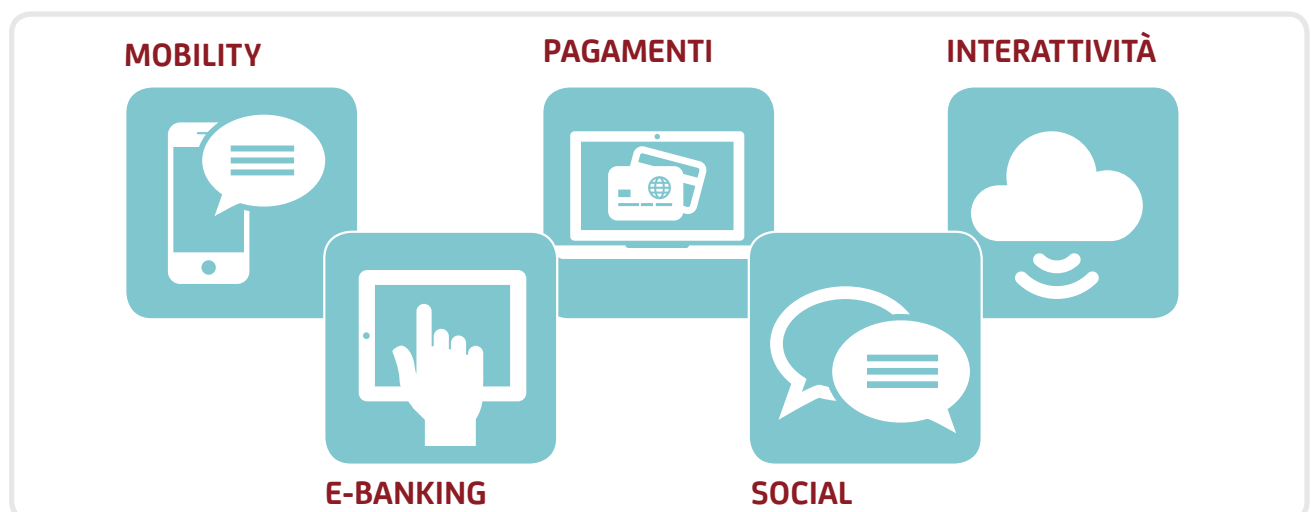
In Austria, abbiamo lanciato un'app per mobile banking su smartphone innovativa e facile da usare. Con un design evoluto e moderno offre la visibilità del proprio conto corrente, l'accesso al sito, un localizzatore di bancomat, la funzione per il pagamento via codice QR e una funzionalità per contattare un consulente finanziario.

In Polonia l'app mobile *Pekao24* consente di effettuare i pagamenti delle fatture tramite la scansione di un codice QR, ricercare le agenzie e integrare la periodicità delle transazioni con il calendario dello smartphone. Nell'ambito della classifica stilata da *mobirank.pl*, nel 2013, *Pekao24* si è classificata tra le migliori app per dispositivo mobile in Polonia, confermando la qualità e la competitività delle soluzioni offerte da Bank Pekao SA.

Sempre in Polonia, abbiamo introdotto l'app *PekaoToken* per entrambi i dispositivi Windows Phone e iPhone 5, e lanciato il *Mobile Shopping Planner* che consente ai clienti di monitorare i rimborsi, accedere a promozioni speciali, fare la lista della spesa e mappare un proprio percorso per lo shopping.

A livello di Gruppo, stiamo facendo leva sulle nostre piattaforme globali per essere più efficienti e portare con più rapidità servizi innovativi sul mercato. Condividiamo le best practice e continuiamo a migliorare i nostri servizi caratterizzandoci sempre più come banca multicanale.

Nel 2014 saremo impegnati ad allineare le agende dei paesi occidentali (Italia, Germania e Austria) alla strategia multicanale del Gruppo, mantenendo un forte focus sui servizi di consulenza remota, l'ampliamento dell'offerta dei servizi per smartphone e tablet e l'introduzione di nuovi servizi sia bancari sia non bancari.



Siamo al servizio di Individui e Famiglie

Semplicità e trasparenza

Uno degli obiettivi primari di UniCredit è fornire ai clienti informazioni chiare. La rapidità con cui i clienti adottano nuove tecnologie e cambiano il modo di utilizzarle ci ha spinto a cercare nuovi modi per restare in contatto e comunicare con loro in modo trasparente.

Per accrescere la trasparenza dei nostri servizi e garantire la semplicità del nostro approccio, nel corso del 2013 abbiamo puntato a:

- consolidare la nostra presenza sui social media per connetterci ai clienti ovunque essi si trovino
- innovare i nostri prodotti e processi per assicurare sempre che la nostra sia una banca con cui è facile interagire

Consolidare la nostra presenza sui social media

La presenza di UniCredit sui social media è uno strumento di estrema efficacia per illustrare ciò che offre il nostro marchio e coglierne i vantaggi. L'attenzione con cui lavoriamo sui social media non nasce dall'ovvia necessità di stabilire una generica presenza, ma da un'autentica volontà di cambiare il modo in cui comunichiamo, scambiamo idee e ascoltiamo ogni riscontro sui prodotti e servizi UniCredit.

Per questo, nel 2013 il Gruppo ha avviato una serie di iniziative sui social media, parte delle quali descritte in questo bilancio.

In Italia, il lancio della fan page di Facebook UniCredit Italia ha generato oltre 227.880 *mi piace* al 31 dicembre 2013, in parte grazie a un approccio editoriale strutturato intorno a temi chiari e accattivanti. Sono inoltre attivi il canale YouTube di UniCredit e il canale PR Online gestito dalla divisione Media Relations su Twitter.

In Romania, UniCredit Tîriac Bank SA ha chiesto a coloro che su Facebook avevano dichiarato che la banca non gli piaceva, di spiegarne il motivo. Sulla base di 200 risposte pervenute la prima settimana, che hanno sottolineato la mancanza di offerte speciali e la scarsa trasparenza sui costi, siamo stati in grado di condurre una microanalisi sulla soddisfazione della clientela.

Anche in Pioneer Investments, abbiamo potenziato la nostra presenza online usando internet, canali mobili e social media, per fornire ai clienti informazioni sul nostro modo di fare investimenti e sui servizi di gestione del prodotto. Abbiamo inoltre sviluppato un profilo aziendale globale su LinkedIn, registrando più di 10.000 follower al dicembre 2013.

FOCUS

Diario di Bordo

Ci stiamo impegnando per ridurre qualsiasi asimmetria informativa tra noi e i clienti, aiutandoli a colmare eventuali lacune nelle loro conoscenze in campo finanziario. In Pioneer Investments, stiamo anche pubblicando online una speciale newsletter dall'inizio del 2013. La newsletter raggiunge regolarmente via e-mail circa 57.000 clienti italiani e tratta un'ampia gamma di temi, fra cui panoramiche di mercato, allocazione degli asset, trend di settore, letteratura finanziaria e di prodotto. Questa pubblicazione, scritta con un linguaggio non tecnico e chiara nell'esposizione dei concetti, ci sta aiutando a cambiare il modo con cui comunichiamo con i nostri clienti commerciali. Ci ha permesso, inoltre, di incrementare il traffico nel nostro sito web italiano, sul quale pubblichiamo articoli completi della newsletter.

Innovare i prodotti e i processi

Innovare può semplicemente significare reinterpretare qualcosa che esiste già per rendere più facile la quotidianità. In UniCredit, cerchiamo sempre nuovi modi per semplificare, rendere più flessibili i nostri processi e creare prodotti e servizi che rispondano alle esigenze dei nostri clienti attuali e futuri.

In Italia, abbiamo sviluppato l'interfaccia semplificata per online banking *Subito Banca*, basandoci sui riscontri forniti da clienti che avevano in precedenza espresso difficoltà nell'utilizzo dei nostri servizi di online banking.

Per aiutarli a colmare il divario tecnologico abbiamo offerto ai clienti condizioni speciali di acquisto per smartphone, tablet, laptop e altri dispositivi Samsung su cui è disponibile la nostra app semplificata per le operazioni di mobile banking al fine di rendere più agevole l'accesso ai servizi.





Grazie a *Subito Banca* e ad altri servizi analoghi, UniCredit sta offrendo oggi ai suoi clienti un'esperienza di banking assolutamente semplice, completa e accessibile. Queste iniziative hanno generato un incremento del nostro tasso di penetrazione nell'online banking del 31% su base annua.

Sempre in Italia, nel novembre 2013 è stata lanciata *UniCreditCard Flexia* che offre più trasparenza e flessibilità, consentendo ai titolari di carta di credito di scegliere il loro metodo di pagamento preferito. Oltre ai tradizionali pagamenti con addebito diretto per l'intero saldo o ai rimborsi parziali, il titolare della carta può individuare un singolo acquisto del suo rendiconto mensile (compreso fra €300 ed €2.000) da rimborsare a rate entro un periodo di tre, sei o dieci mesi, a seconda dell'importo. Per garantire la massima trasparenza, applichiamo una commissione fissa che viene addebitata su base mensile e distribuita lungo tutto il periodo del rimborso. Nei primi due mesi dell'iniziativa, circa 57.000 carte di credito sono già state approvate.

Stiamo inoltre lavorando per semplificare documenti e processi per generare una serie di benefici per i nostri clienti e per l'ambiente.

In Italia, il nuovo servizio *FirmaMia (MySignature)* consente ai clienti di firmare elettronicamente presso le filiali contratti, ricevute e altri moduli utilizzando un dispositivo per la firma digitale. A dicembre 2013, i clienti che avevano sottoscritto *FirmaMia* erano già 93.500 e i contratti firmati elettronicamente erano 27.000⁵.

In Italia 93.500 clienti hanno sottoscritto *FirmaMia* tramite cui sono stati firmati elettronicamente 27.000 contratti



In Austria, abbiamo sviluppato il programma *Paperless* per eliminare opuscoli e cartelli dalle filiali. Se desiderano materiale cartaceo, i clienti possono stampare ogni tipo di informazione nell'area self-service o richiedere che il documento desiderato venga loro inviato a casa o in ufficio. Tutti i nostri documenti hanno un codice QR, grazie al quale i clienti possono scansionare e salvare il documento stesso sullo smartphone o tablet.

In Polonia, sul sito *Pekao24*, abbiamo lanciato un nuovo applicativo per la richiesta di finanziamento e per il calcolo della rata. Questo consente di concludere un contratto di finanziamento ed erogare il relativo importo ai clienti con una procedura esclusivamente online. Infine, il lancio di *PeoPay*, ha reso Bank Pekao la prima banca in Polonia per l'offerta di soluzioni di mobile banking, sia per l'effettuazione di pagamenti (*PeoPay*) che per la ricezione di questi presso gli esercizi commerciali (*PeoPay mPOS*).

Semplificare significa anche ridurre i tempi di risposta al credito. Stiamo snellendo le procedure nella maggior parte delle nostre banche per soddisfare meglio i clienti perché il loro tempo è essenziale.

In Bulgaria, abbiamo ridotto del 60% la documentazione cartacea per i prestiti al consumo. Con il sistema gestionale *Lean Six Sigma* abbiamo semplificato le procedure relative a prestiti, mutui e scoperto di conto corrente, migliorando la trasparenza, riducendo i nostri tempi di risposta e il numero di documenti richiesti.

In Repubblica Ceca abbiamo lanciato il sistema *Easy Going Mortgage* che accorcia i tempi di risposta per rifinanziare un mutuo. In Ucraina, abbiamo creato un'unità speciale per migliorare le procedure di risposta al credito, riducendo ad un giorno i tempi di risposta per i mutui ipotecari. In Ungheria, infine, abbiamo ridotto i tempi di risposta al credito centralizzando i processi decisionali.

FOCUS

Il nostro impegno per la tutela dei consumatori

Nel 2013, nell'ambito del nostro programma di partnership italiano *Noi&UniCredit* abbiamo collaborato con 12 *Associazioni dei Consumatori (AACC)* sulle seguenti aree:

- **Trasparenza.** 4 nuovi decaloghi contenenti le 10 cose da sapere per poter scegliere consapevolmente i principali prodotti/servizi bancari con una focalizzazione sui prestiti personali, carte di credito revolving, cessione del quinto dello stipendio/pensione, sui servizi di banca multicanale e sulla semplificazione dei contratti dei suddetti prodotti
- **Innovazione e inclusione finanziaria.** Nuovi prodotti e servizi per raccogliere feedback e collaborare per offrire una documentazione e comunicazioni più semplici per i consumatori
- **Educazione finanziaria. Facile&Sicuro – La Banca Multicanale,** un progetto in collaborazione con tre AACC (MDC, Adiconsum e Codacons) per informare i cittadini sui vantaggi della banca multicanale. Questa iniziativa ha consentito di realizzare:
 - una guida informativa, una pagina web (www.facilesicuro.it), una pagina Facebook, un'app interattiva e una web series
 - incontri in quattro città con 140 rappresentanti locali delle AACC e incontri con i consumatori in 19 città ai quali hanno partecipato 390 cittadini. In cui sono state illustrate le principali precauzioni da adottare per un uso sicuro dei servizi di banca multicanale
- **Network territoriale.** 87 incontri organizzati per rafforzare la nostra relazione con le associazioni dei consumatori sul territorio. Gli incontri sono stati focalizzati sull'individuazione di iniziative di tutela dei consumatori (ad es. corsi di educazione finanziaria) da implementare congiuntamente sui territori e sulla gestione proattiva delle criticità

Anche in Bulgaria, così come nel 2012, continuiamo a mantenere un dialogo attivo con le istituzioni pubbliche e le organizzazioni non governative per accrescere la chiarezza e la trasparenza di comunicazioni, contratti, estratti conto e condizioni generali.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Preserviamo le Risorse Naturali*

Siamo al servizio di Individui e Famiglie

Qualità e valore

UniCredit attribuisce alla relazione con i clienti la massima priorità. La nostra sfida consiste nel riuscire a mantenere solidi i rapporti con loro nonostante la crescente complessità organizzativa generata dalla multicanalità. Per raggiungere questo obiettivo, formiamo regolarmente i nostri relationship manager affinché offrano un servizio di alta qualità e soluzioni in grado di soddisfare le esigenze dei nostri clienti in ogni fase della loro vita.

Rafforzare le nostre competenze

L'ambiente di lavoro odierno è più complesso e richiede pertanto nuove competenze gestionali. I nuovi canali bancari stanno diventando sempre più importanti per le nostre operazioni e i manager della nostra rete devono crescere e adattarsi, diventando veri manager multicanale. Nell'immediato futuro, il settore bancario richiederà infatti uno speciale mix di competenze relazionali e tecniche. Per questo motivo, nel 2013 ci siamo concentrati sia sullo sviluppo delle conoscenze che delle competenze relazionali considerate necessarie per migliorare la soddisfazione dei clienti.

In Italia, stiamo sviluppando le **competenze relazionali** con il corso di formazione *Comunicazione Efficace*, incentrato sulle regole fondamentali della comunicazione interpersonale. Alla fine del corso, i partecipanti hanno una più profonda comprensione dei processi di comunicazione e delle azioni che limitano o facilitano la comunicazione e le relazioni efficaci. Nel 2013, 395 colleghi hanno partecipato a questo corso.

In Polonia, abbiamo erogato diverse attività formative volte a sviluppare competenze sugli standard del servizio ai clienti, sulla gestione delle relazioni, sulla negoziazione e sulla collaborazione. Nel 2013, oltre 10.150 dipendenti hanno partecipato a questi corsi.

Per sviluppare ulteriormente le competenze relazionali, in Bulgaria, 1.200 colleghi della nostra rete hanno partecipato all'iniziativa di formazione *Client Obsession Business Simulation*. L'obiettivo è quello di migliorare l'orientamento al cliente, partendo dalle correlazioni esistenti fra i principali indicatori chiave di performance (ad es. rischi, soddisfazione della clientela, ricavi, numero di clienti, cross-selling).

In Romania, 120 relationship manager hanno partecipato al programma *Steps to Excellence*, caratterizzato dalla presenza di clienti reali in sessioni di formazione basate su giochi di ruolo.



Vele Spiegate

In Pioneer Investments, condividiamo informazioni sui principali fondi tramite una newsletter mensile online che raggiunge via e-mail 2.000 consulenti finanziari di Fineco. Ogni numero della newsletter esamina due fondi e comprende interviste video con i rispettivi responsabili del portafoglio. Vi sono inoltre contenuti aggiuntivi che offrono aggiornamenti sui fondi e le classi di asset non discusse nelle interviste video.

Siamo consapevoli del fatto che i comportamenti dei nostri manager hanno un importante impatto sull'ambiente di lavoro e di conseguenza sulla soddisfazione dei clienti. Per questo motivo investiamo nello sviluppo delle **competenze di leadership** dei nostri manager.

Per sviluppare nuove competenze manageriali in Ungheria, abbiamo implementato il *Behavior Change Management Development Program* per i colleghi in posizioni manageriali (ad es. responsabili di filiale, responsabili del mercato retail, manager regionali). Il programma ha il fine di rafforzare la consapevolezza del loro ruolo, ad esempio per quanto concerne il supporto alla crescita dei propri collaboratori. Il programma sottolinea l'importanza di una cultura basata sul feedback, sulla comunicazione e sulla collaborazione all'interno di una divisione. Nel 2013, i dipendenti che hanno partecipato a questo programma sono stati 125.

Inoltre, per migliorare la **preparazione tecnica** dei nostri colleghi abbiamo rafforzato le competenze dei nostri relationship manager relative a diversi settori, tra cui quello immobiliare, fiscale e della banca assicurazione.

In Germania, per esempio, abbiamo lanciato un programma di formazione che qualifica i nostri relationship manager nel ramo della finanza immobiliare. Oggi, ogni filiale è in grado di offrire adeguata consulenza sui temi di finanza immobiliare, grazie al fatto che circa 2.100 relationship manager hanno partecipato a 181 corsi di formazione su questo argomento.

Contestualmente, in Bulgaria, stiamo fornendo ai nostri consulenti personal banker la formazione specialistica sulla normativa fiscale locale. Abbiamo iniziato con un gruppo pilota di 10 persone in una singola regione e nel 2014, estenderemo questa formazione a tutte le altre regioni.



UniCredit CEE Private Banking e Morningstar

UniCredit ritiene che le giuste informazioni e il consiglio giusto al momento giusto siano ciò che costantemente aiuta i clienti.

I clienti apprezzano soprattutto il valore del servizio di consulenza e la competenza nell'individuare nuove opportunità e nel ridurre i rischi. UniCredit CEE Private Banking ha siglato un accordo con Morningstar, società di ricerca nel campo degli investimenti, finalizzato a fornire ai consulenti e ai clienti Private Banking in Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Russia, Slovacchia e Slovenia, l'opportunità di accedere ed utilizzare ricerche, analisi di mercato, presentazioni e moduli formativi di Morningstar.

La scelta di UniCredit di stringere la collaborazione con il leader di mercato nella ricerca finanziaria nasce dai risultati di alcune indagini che hanno dimostrato come gli investitori privati, avendo spesso poco tempo a disposizione, tendano a prendere decisioni sugli investimenti basandosi solo su informazioni superficiali.



Inoltre, abbiamo rafforzato la preparazione tecnica di oltre 170 relationship manager e responsabili di filiale in Romania offrendo loro una formazione sulle vendite dei prodotti di banca assicurazione che è stata ufficialmente certificata dal Romanian Insurance Management Institute (Istituto Rumeno per la gestione delle assicurazioni - IMA)

Simili programmi di formazione sui prodotti assicurativi sono stati condotti anche in Serbia coinvolgendo 54 colleghi.

Offrire soluzioni appropriate alle differenti fasi della vita dei nostri clienti

Il nostro obiettivo primario è fornire ai clienti soluzioni ottimali per ogni fase della loro vita.

Per questa ragione, in Croazia, abbiamo introdotto *Lepeze Mogućnosti (Un pacchetto di opzioni)*, un'offerta costituita da una serie di pacchetti di prodotti e servizi finanziari, ciascuno volto a soddisfare i bisogni di uno specifico stadio della vita. A seconda di alcuni parametri, quali l'età, le preferenze personali, la predisposizione alla tecnologia, la propensione al rischio, la frequenza con cui si viaggia o la necessità di finanziamenti a breve termine, i clienti possono scegliere il pacchetto più adatto alle loro esigenze. Nel 2013, oltre 51.000 clienti hanno scelto questo prodotto.

UniCredit punta sui **giovani**, offrendo loro prodotti a buone condizioni, adatti alle loro esigenze e che li supportino nell'iniziare a costruire il proprio futuro.

In Croazia, per i clienti giovani, Zagrebačka Banka DD ha lanciato nel marzo 2013 la prima carta di pagamento, creata esclusivamente per gli studenti. La carta *MasterCard Student* è compresa gratuitamente all'interno di un pacchetto di prodotti e servizi dedicato agli studenti, ma può anche essere emessa separatamente. Grazie a questa iniziativa, gli studenti possono gestire meglio le loro risorse economiche e prendere le giuste decisioni per il futuro. Ad oggi, sono state emesse oltre 2.600 carte di questo tipo.

Aiutiamo gli **adulti** a raggiungere i propri obiettivi rispondendo ai loro bisogni reali.

In Italia, abbiamo lanciato una nuova gamma di mutui per aiutare gli individui e le famiglie a trasformare in realtà il sogno dell'acquisto di una casa. *Mutuo Valore Italia* consente ai clienti di personalizzare il mutuo, sulla base delle loro esigenze attuali e future, scegliendo le opzioni *Flessibilità e Sicurezza*.

L'opzione *Flessibilità* consente ai clienti che hanno contratto un mutuo di modificare il loro piano di pagamento in base alle necessità. Dopo due anni dalla sottoscrizione, possono inoltre attivare uno o più dei seguenti servizi:

- *Riduci Rata*, per estendere la durata del mutuo di ulteriori quattro anni
- *Sposta Rata*, per differire i pagamenti per un massimo di tre volte non consecutive
- *Taglia Rata*, per differire l'intero ammontare o parte dei loro pagamenti per un periodo non superiore ad un anno

L'opzione *Sicurezza* consente invece ai clienti di tutelarsi dal rischio di cambiamenti di grande impatto del mercato.

Offriamo, inoltre, servizi finanziari a coloro che devono fronteggiare difficoltà finanziarie con prodotti più sostenibili e che favoriscono l'inclusione finanziaria.

In Austria, abbiamo sviluppato il programma *Habenkonto* per le persone bisognose che non hanno i requisiti ordinariamente richiesti per l'apertura di un conto corrente bancario. Non disporre di un conto corrente può prolungare indefinitamente il ciclo della povertà, perché in Austria, senza un conto bancario, non è possibile ottenere un posto di lavoro o affittare una casa.

Supportiamo anche gli immigrati grazie ad un modello di servizio che offre loro una gamma di prodotti e servizi finanziari. Favoriamo l'inclusione finanziaria non solo tramite i nostri conti e servizi, ma anche con prodotti di finanziamento e programmi formativi.

In Italia, stiamo continuando a rafforzare *Agenzia Tu*, un modello di servizio fatto su misura che offre supporto concreto agli immigrati con pacchetti che comprendono sei rimesse gratuite online. Il servizio offre, inoltre, una copertura assicurativa fino a tre pagamenti, per un totale massimo di €1.000 all'anno, che copre il viaggio nel paese di origine del cliente o il viaggio di suoi parenti dal loro paese di origine, in caso di lesioni fisiche o di morte.

In Romania, abbiamo introdotto *Familia Ta (La Mia Famiglia)* per aiutare le persone che vivono all'estero. Con questo pacchetto di conto corrente, i clienti possono essere certi che le loro utenze e i vari pagamenti siano regolarmente effettuati mentre sono lontani, dando così supporto alle loro famiglie in Romania.

Inoltre, in linea con il nostro impegno a promuovere l'inclusione finanziaria, siamo anche impegnati nella promozione di iniziative non commerciali⁶.

Infine stiamo lavorando per soddisfare meglio le esigenze anche dei nostri clienti più **anziani**, studiando prodotti e servizi adatti a loro.

In Bulgaria, abbiamo creato un prestito dedicato ai pensionati, così come in Croazia, dove abbiamo lanciato un pacchetto completo di nuovi prodotti finanziari, *Senior lepeza (Pacchetto per i senior)* per gli stessi che rappresentano circa il 40% dei nostri clienti croati titolari di *Lepeze Mogućnosti*.

FOCUS

Soluzioni su misura

La nostra divisione CEE Private Banking, anche in Repubblica Ceca, ha lanciato *My.onemarkets*, un servizio di prodotti strutturati e personalizzati per singoli clienti. Con un investimento minimo di €10.000, i clienti possono creare il loro prodotto ideale da un elenco di categorie predefinito. *My.onemarkets* ha avuto il riconoscimento Innovation of the Year in Germania da parte dei principali media nel settore delle certificazioni.

6. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Sosteniamo i Territori*.

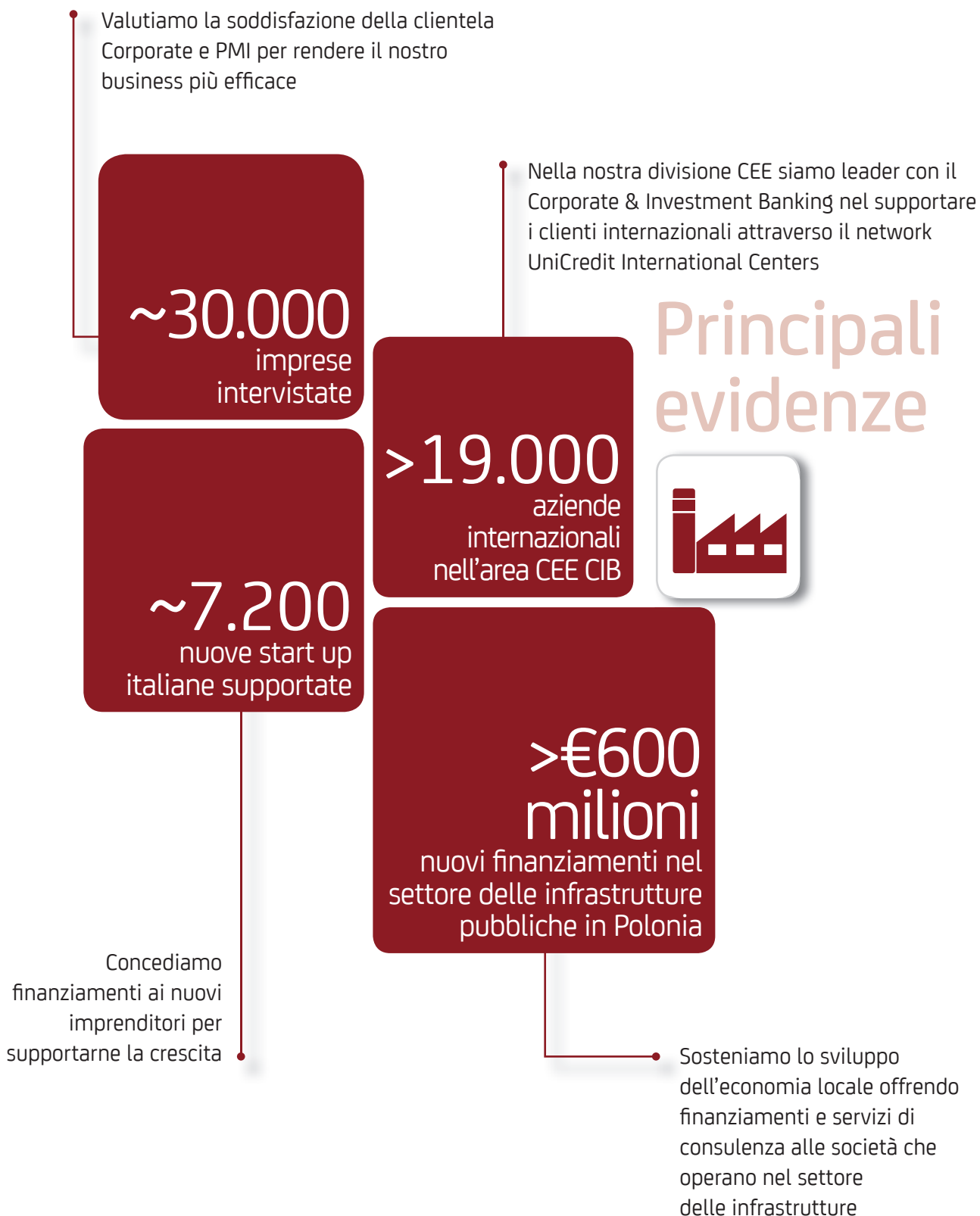


Innovare

Modelli di servizio e processi per supportare gli obiettivi delle aziende.

A seguito di una nostra proposta, gli agricoltori possono ora accedere più velocemente ai fondi. In Bosnia ed Erzegovina, il Ministero dell'Agricoltura della Republika Srpska (RS) ha agito su proposta della nostra banca, sviluppando un metodo più veloce per il pagamento degli incentivi statali. I clienti, che soddisfano determinati requisiti, possono ottenere i fondi dalla nostra banca attraverso un **prestito in tempi rapidi**. Questa tipologia di innovazione, che **risponde ad un'esigenza reale** per gli agricoltori locali, è stata ampiamente apprezzata.

UniCredit Bank AD Banja Luka - BOSNIA ED ERZEGOVINA



Supportiamo le Imprese

UniCredit è al servizio di un'ampia tipologia di aziende, dalle piccole start up con pochi collaboratori fino alle più importanti aziende internazionali. Ci impegniamo per sostenerne la crescita a livello nazionale e internazionale, contribuendo così allo sviluppo economico e alla creazione di posti di lavoro nei paesi in cui operiamo.

TEMI RILEVANTI	IL NOSTRO APPROCCIO
Vicinanza ai clienti	<ul style="list-style-type: none">• Comprendere i nostri clienti attraverso l'ascolto e il dialogo per rendere il nostro business più efficace• Migliorare i nostri modelli di servizio per essere sempre in stretto contatto con i nostri clienti
Banca dinamica	<ul style="list-style-type: none">• Migliorare l'accessibilità ai nostri prodotti e servizi grazie all'innovazione e alla valorizzazione delle nuove soluzioni tecnologiche
Semplicità e qualità del servizio	<ul style="list-style-type: none">• Ridurre i tempi di risposta attraverso la semplificazione di processi e procedure• Garantire competenze e servizi professionali per un servizio di alta qualità
Supporto alle imprese	<ul style="list-style-type: none">• Sostenere le start up per sviluppare nuove imprenditorialità• Favorire la crescita delle aziende e dei paesi in cui operiamo• Accompagnare le aziende nella loro espansione per competere sia a livello locale sia internazionale

Vicinanza ai clienti

In UniCredit lavoriamo per essere sempre più vicini ai nostri clienti attraverso l'ascolto e il dialogo. Questo ci permette di essere sempre allineati con le loro esigenze in evoluzione all'interno di un contesto bancario competitivo. Ci adoperiamo per sostenere i clienti anche attraverso la definizione di standard di qualità ed eccellenza nei nostri modelli di servizio in tutte le divisioni e paesi in cui siamo presenti.

Comprendere attraverso l'ascolto e il dialogo

Il successo del business richiede, oltre ad una buona qualità di prodotti e servizi, anche un'ottima conoscenza dell'esperienza dei clienti che, insieme al nostro comportamento professionale, ci permette di raggiungere ottimi risultati. In UniCredit riteniamo importante la capacità di riconoscere qualsiasi divario tra le aspettative dei nostri clienti e le loro esperienze reali. La gamma completa di canali in cui abbiamo investito nel corso degli ultimi anni ci aiuta a rilevare tali divari e rappresenta un valido strumento per raccogliere il feedback dei clienti e fornire risposte tempestive.

Nell'ambito di questo impegno, valutiamo la soddisfazione della clientela Corporate e delle PMI. Nel 2013, abbiamo condotto interviste con quasi 30.000 aziende, utilizzando l'indice TRI*M index¹. Monitoriamo così la qualità e la stabilità del rapporto, i tempi di risposta, la semplicità dei nostri prodotti e altri indicatori rilevanti.

1. Maggiori informazioni su performance e andamento relativi alla soddisfazione della clientela (Indice TRI*M Index), sono disponibili nel *Supplemento*.

2. Ulteriori dettagli in merito alle nostre *Global Compliance Guidelines - Complaint Management* sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2011*.

In alcuni paesi di riferimento, come Italia, Germania e Polonia, il grado di soddisfazione complessivo misurato evidenzia un miglioramento rispetto al 2012. In Austria, tuttavia, nel corso del 2013 i punteggi dell'indice TRI*M index hanno evidenziato una diminuzione, in parte riconducibile alla migrazione alla nuova piattaforma bancaria core EuroSIG. Per minimizzare gli impatti causati da questo processo, abbiamo adottato altre misure quali una comunicazione proattiva interna ed esterna, rafforzando anche il processo di gestione dei reclami al fine di renderlo più efficiente.

Nei paesi dell'area CEE, i risultati consolidati per il segmento Corporate mostrano un aumento tendenziale nel punteggio dell'indice TRI*M index¹ dal 76 del 2012 al 78 del 2013, che ci permette di mantenere un vantaggio rispetto ai principali competitor (+8 nel 2013); invece, il segmento piccole imprese evidenzia risultati e tendenze divergenti per i vari paesi della regione¹.

**Sono state intervistate
circa 30.000 aziende**



L'indagine condotta da Greenwich Associates è la principale valutazione indipendente sulla qualità del nostro rapporto con i clienti nella Divisione Corporate and Investment Banking (CIB) in Italia, Germania e Austria. Questa analisi ci permette di capire meglio quali siano le esigenze dei clienti, il nostro posizionamento sul mercato e la qualità dei servizi che eroghiamo. Il giudizio che i clienti danno dei servizi di UniCredit si basa sulle competenze dei nostri relationship manager e sull'utilizzo dei prodotti e dei servizi che forniamo. La ricerca ci offre inoltre riscontri precisi su specifici prodotti. I risultati 2013 indicano che UniCredit ha mantenuto o migliorato la valutazione complessiva sulla qualità del rapporto con i clienti, confermando il risultato conseguito nell'anno precedente e migliorando il proprio posizionamento rispetto ai principali competitor. Il nostro punteggio Greenwich Quality Index (GQI) è rimasto sopra la media rispetto ai concorrenti in Germania, Austria ed Italia, sia nel 2012 che nel 2013. Inoltre, dall'anno scorso il nostro punteggio GQI è migliorato ulteriormente in Italia e Austria.

I vari programmi di ascolto riportati nel 2012 sono proseguiti per tutto il 2013. Per esempio, il programma di *Mystery Shopping* ci supporta in particolare nella valutazione dell'esperienza vissuta dai clienti; nel 2013, abbiamo condotto oltre 2.300 visite di *Mystery Shopping* in più di 900 delle nostre filiali nei paesi CEE con l'obiettivo di monitorare il servizio alle piccole imprese.

Abbiamo inoltre continuato ad investire nella gestione dei reclami in modo celere ed efficiente, per mantenere nel tempo la fiducia accordataci. Le procedure e i processi per la gestione dei reclami prevedono la possibilità di un accesso tramite telefono, e-mail, piattaforma di online banking o direttamente in filiale tramite un relationship manager². L'efficacia delle soluzioni proposte viene valutata tramite analisi post-reclamo. In Croazia, ad esempio, nel corso del 2013 abbiamo condotto alcune indagini volte a monitorare la percezione dei servizi forniti dai nostri collaboratori e dei processi di risoluzione per le piccole imprese nostre clienti. I circa 1.750 questionari presentati dimostrano che i clienti sono stati estremamente soddisfatti della gestione dei reclami, dei tempi di risoluzione, della qualità delle soluzioni e dei servizi forniti dal personale.



Per meglio comprendere le sfide e le opportunità che si presentano alle PMI nostre clienti, investiamo inoltre regolarmente in studi e indagini ad hoc che ci consentono di approfondire il contesto in cui operano.

In Polonia, nel corso del 2013, il *Report on the Situation of Micro and Small Companies*, giunto alla sua quarta edizione, si è concentrato sulle sfide e sullo status di questa categoria in cui rientra il 99% delle aziende polacche e che genera quasi il 40% del PIL locale. Il rapporto contiene le informazioni raccolte dalle circa 7.000 interviste con i titolari delle imprese in merito alle loro esperienze in materia di consulenza di finanziamento e altri servizi. Il rapporto 2013 ha anche dedicato una sezione speciale alle esportazioni³.

Per rafforzare il dialogo con le aziende e sostenere il loro business, la nostra divisione CIB organizza da sempre una serie di eventi con l'obiettivo di consolidare il rapporto diretto con il senior management di UniCredit e di favorire l'incontro con potenziali partner.

Nel 2013, in occasione dell'*Italian Investment Conference*, alcune società quotate in borsa hanno avuto la possibilità di condividere le proprie esperienze, acquisire informazioni significative sulle opportunità offerte da altri mercati e di incontrare investitori istituzionali esteri. L'evento, frutto della collaborazione tra UniCredit e Kepler Cheuvreux, si è affermato come principale appuntamento transettoriale in Italia per il segmento equity capital markets e ha fornito ottime opportunità per eventi collaterali che aiutano a costruire i rapporti con i clienti. L'evento ha coinvolto più di 200 partecipanti, tra cui circa 30 aziende e oltre 100 investitori istituzionali internazionali. Il livello medio di soddisfazione espresso dai partecipanti nei sondaggi post conferenza è migliorato, passando da *elevato* a *molto elevato*.

In Germania, abbiamo organizzato analoghe conferenze per investitori in città come Monaco e Francoforte. In occasione dell'undicesima *German Investment Conference*, tenutasi a Monaco, circa 100 aziende corporate tedesche si sono confrontate con 400 investitori azionari e obbligazionari in incontri one-to-one, dibattiti e, per la prima volta, tavole rotonde su tematiche quali *The Impact of Regulation on Corporate Treasurers (L'impatto della regolamentazione sulle tesorerie)*, *Investment Trends in a Historically Low Interest Rate Environment (Andamenti d'investimento in un contesto di mercato con tassi d'interessi a livelli bassi)* e *ESG 2.0 – State-of-the-Art Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Investment Decision-*

Making (ESG2.0 – Stato dell'arte dell'integrazione degli aspetti ambientali, sociali e di governance nelle decisioni di investimento).

I programmi di ascolto e le opportunità di dialogo con i nostri clienti proseguiranno anche nel 2014 per consentirci una sempre maggiore sintonia con le loro esigenze in evoluzione, in uno scenario competitivo in forte cambiamento.

Essere più vicini ai nostri clienti

Il modello di servizio clienti nell'ambito della divisione Corporate and Investment Banking integra il nostro approccio con processi e strumenti utili per sviluppare e consolidare i rapporti con i clienti Corporate di maggiori dimensioni.

Il progetto *Capital Structure Advisory* è elemento cardine del nostro approccio, volto ad avviare dialoghi strategici focalizzati con i clienti Corporate, che ci consente di proporre soluzioni personalizzate, strategiche e orientate al futuro. I clienti ricevono una consulenza su misura in base alle analisi dei bilanci. Si creano così le basi per un dialogo di lungo termine con gli Amministratori Delegati e i CFO. Nel 2013 gli oltre 100 incontri dedicati svolti in Italia, Germania, Austria, Europa Centrale e Orientale nell'ambito di questa iniziativa hanno generato più di 20 nuovi mandati e operazioni portate a termine.

Il nostro processo *Shared Goals* è stato introdotto internamente nel 2012 con l'obiettivo di ottenere una visione a 360° gradi delle esigenze dei clienti, consolidando ed espandendo i rapporti con i clienti più importanti. Nel corso del 2013 abbiamo lavorato per ottimizzare la collaborazione all'interno del nostro Gruppo e per sostenere la pianificazione interna. Il rispetto degli impegni assunti in occasione di questi incontri interni viene monitorato mediante valutazioni con cadenza semestrale. La formalizzazione del processo *Shared Goals* ci ha permesso di rafforzare la responsabilità a tutti i livelli della nostra organizzazione.

Infine, per migliorare il nostro modello di servizio il tool *Pitch Matrix* ci permette di mantenere regolari i contatti con il cliente grazie al registro di tutte le attività riferite allo stesso (ad es. incontri dedicati, visite e chiamate). Nel 2013, il tool ci ha consentito di migliorare la trasparenza e rafforzare le sinergie all'interno della nostra banca, in particolare tra le diverse linee di prodotto e le nostre strutture locali a livello di singoli paesi.



eVolution – il programma delle migliori soluzioni

Il programma, sviluppato in Germania, punta a mantenere contatti diretti e regolari con i nostri clienti più importanti consentendo loro di discutere direttamente con i nostri specialisti di prodotto e analizzare le attuali problematiche con altri clienti e con partner esterni. All'evento, organizzato da Global Transaction Banking nel novembre 2013, hanno partecipato circa 500 aziende clienti di UniCredit di Monaco e Amburgo. Quest'anno, l'evento è stato dedicato ad un tema di grande attualità: *SEPA*, il progetto paneuropeo per l'armonizzazione dei sistemi di pagamento. In aggiunta alle relazioni presentate dagli specialisti di UniCredit, sono stati organizzati otto workshop che hanno trattato diversi aspetti tra cui le soluzioni software per la migrazione al sistema *SEPA* e il nuovo strumento sicuro per il pagamento, il BPO (obbligo bancario di pagamento). La discussione ha toccato anche altri argomenti quali il potenziale dei sistemi innovativi di pagamento mobili e il finanziamento alle aziende e alle controllate che operano nell'ambito del commercio estero. L'evento si terrà anche nel 2014.

3. Maggiori informazioni sul Rapporto annuale sulle PMI pubblicato in Italia e sul UnternehmerReport pubblicato in Germania, sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

Supportiamo le Imprese

Il rapporto costante con i clienti è naturalmente il fattore chiave nella costruzione di rapporti strategici basati sulla fiducia che generino ricavi stabili e sostenibili.

Ai 14 senior banker del CIB spetta il compito di migliorare il dialogo strategico con il top management dei nostri grandi clienti Corporate. Quali esperti professionisti a diretto contatto con Amministratori Delegati e CFO di grandi aziende, i nostri senior banker sono chiamati a sviluppare la relazione con il cliente e hanno la responsabilità complessiva della redditività, del rischio e dell'assorbimento di capitale. Nel 2013 sono stati formalizzati gli incontri trimestrali riservati a senior banker e senior manager del CIB per affrontare tematiche di business e condividere esperienze e best practice.

Il 2013 ha segnato anche l'attuazione di nuovi modelli di servizio per le PMI dei nostri paesi CEE con l'obiettivo di ottimizzare la risposta alle esigenze locali.

In Repubblica Ceca, il nostro nuovo modello di servizio per liberi professionisti prevede relationship manager dedicati e prodotti personalizzati. Per rafforzare ulteriormente i nostri servizi, a Praga e Ostrava sono stati istituiti due centri per le piccole imprese con l'obiettivo di centralizzare le competenze e potenziare le capacità e le conoscenze dei nostri relationship manager.

In Bulgaria invece, il nostro innovativo modello di servizio ora include nuove tipologie di portafoglio clienti a supporto di una nuova categoria di relationship manager, responsabile dello sviluppo della clientela. Il risultato ottenuto è stato una crescita del 6% su base annua, raggiungendo circa 69.500 clienti e un incremento del 10% nei volumi del nostro portafoglio di finanziamenti complessivo.

In Ungheria, sono stati istituiti 10 centri dedicati alle PMI in linea con la nuova struttura della rete. Il nuovo modello di UniCredit, che si basa su un'analisi approfondita dei portafogli delle PMI clienti, punta a velocizzare i tempi di servizio e a fornire un sostegno più mirato tramite i nostri specialisti.

I nostri modelli di servizio ci hanno portato con successo più vicino ai nostri clienti nel 2013, processo che continuerà anche nel 2014.

Banca dinamica

Facciamo leva sugli sviluppi tecnologici per soddisfare le preferenze e le esigenze in continua evoluzione della nostra clientela, individui e aziende. A sostegno della nuova connettività tra aziende e banche, sviluppiamo prodotti e servizi all'avanguardia che offrano soluzioni integrate per promuovere la crescita economica.

Migliorare l'accessibilità di prodotti e servizi grazie all'innovazione

Nel 2013, abbiamo continuato i nostri impegni per migliorare la funzionalità e la performance delle nostre piattaforme di online banking.

UniWeb, il nostro sistema di electronic banking pensato per le esigenze della clientela aziendale in Germania e in Italia, è stato aggiornato nel 2013 per supportare la migrazione ai sistemi di pagamento *SEPA*. Nuove funzionalità quali *SEPA Direct Debit*, *SEPA Credit Transfer*, e

SEDA (SEPA Electronic Database Alignment) dimostrano che siamo in grado di fornire soluzioni avanzate in linea con la costante evoluzione del mercato e delle esigenze della nostra clientela. *UniWeb* fornisce anche numerose funzionalità che rendono più agevole la migrazione al sistema *SEPA*, attraverso nuovi format, ordini periodici, convertitori di formato e tool per l'integrazione in ambiente ERP (sistema informativo Enterprise Resource Planning).

In Polonia, *PekaoBIZNES²⁴*, la piattaforma di servizi bancari online dedicata alla clientela Corporate, è stata oggetto di importanti modifiche nel corso del 2013 per ottimizzarne le funzionalità allineandole alle esigenze dei clienti. La piattaforma, che oggi offre oltre 100 prodotti finanziari e funzionalità, è anche la prima piattaforma leasing di una banca in Polonia. La navigazione, semplice e intuitiva, facilita anche le operazioni più complesse. Il sistema viene ora utilizzato da oltre 15.000 aziende corporate polacche.

La nuova piattaforma di servizi bancari online *PekaoBIZNES²⁴* ha ottenuto il riconoscimento *2013 Quality International Award* per la Polonia



In Russia, quasi il 90% della clientela Corporate and Investment Banking utilizza i servizi bancari online per i pagamenti, mentre le istruzioni dispositive cartacee vengono utilizzate solo come backup. Nel 2013 siamo stati la prima banca a sviluppare e attuare soluzioni host-to-host basate sulla tecnologia *SWIFT FileAct* e sui nuovi formati di messaggio *ISO20022 XML* per i nostri clienti Corporate. Queste soluzioni sono concepite e nascono per supportare i moderni servizi di transazione, in vista delle normative dei mercati locali. La Banca Centrale della Federazione Russa stima che entro il 2016 gli standard *ISO20022* diventeranno l'unico standard accettato localmente per la messaggistica interbancaria relativa ai servizi finanziari.

Inoltre, valorizziamo la nuova tecnologia per sviluppare soluzioni innovative su misura in grado di aumentare l'efficacia dei servizi offerti.

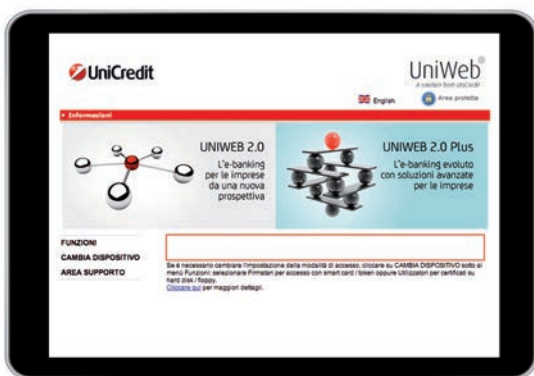
Nel 2013 abbiamo lanciato *Virtual Account*, un nuovo servizio globale pensato per le aziende con difficoltà nella riconduzione di incassi a singoli debitori o fatture. Il servizio, il primo del suo genere in Italia, consente alle aziende di creare e monitorare una serie di identificativi IBAN virtuali, specifici per ogni debitore o fattura. I flussi dei pagamenti nazionali o internazionali indirizzati a questi numeri di conto virtuali vengono quindi accreditati sul conto corrente ordinario dalla nostra banca che provvede a inviare un rendiconto dettagliato. Questi processi automatizzati e semplificati riducono il tempo e le risorse che gli uffici amministrativi e le tesorerie dei nostri clienti devono dedicare alla gestione degli incassi. Oltre a ridurre i potenziali errori, la soluzione consente di strutturare le informazioni in funzione delle specifiche esigenze del cliente. Nel corso del Forum ABI Lab, il Progetto *Virtual Account* di UniCredit ha ricevuto il Premio ABI per l'innovazione 2014 nella Categoria Innovare per crescere.

Ai nostri clienti offriamo anche un'ampia gamma di soluzioni di e-commerce. Grazie a una speciale partnership, *UniCredit E-Commerce* aiuta le PMI italiane a creare e mantenere online un proprio sito web e



gestire nel contempo i relativi pagamenti. La consulenza specializzata sul commercio elettronico e sui media digitali fornita da UniCredit aiuta le aziende ad ampliare la loro presenza online. UniCredit propone inoltre *Acquiring UniCredit*, una gamma completa di servizi e prodotti che mirano a integrare le soluzioni di incasso di cui si avvalgono i rivenditori. Offriamo così soluzioni sicure e innovative per tutti i canali di vendita, dal punto vendita al negozio virtuale, che coprono i diversi sistemi di accettazione di pagamenti mediante carte nazionali e internazionali. Soluzioni analoghe sono state attuate in Polonia e in Serbia.

Ci adoperiamo sempre affinché le best practice siano condivise all'interno del nostro Gruppo, mantenendo standard coerenti e innovativi che sostengano il business dei nostri clienti.



<https://online.unicreditcorporate.it>

Semplicità e qualità del servizio

Ci proponiamo di essere una banca con cui è facile stabilire una relazione, che eroga servizi professionali di qualità superiore. A tal fine, ci impegnamo a:

- semplificare processi e procedure per ridurre i tempi di risposta
- ampliare le competenze professionali dei nostri relationship manager e degli specialisti di prodotto per offrire un servizio eccellente

Ridurre i tempi di risposta

Nel 2013, abbiamo messo in atto procedure e sistemi che ci permetteranno di analizzare e migliorare i tempi di risposta in tutti i paesi dove UniCredit è presente.

In Italia, ad esempio, le iniziative *Credit Dashboard* e *Monitor Credit Response Time (CRT)* per i clienti Corporate ci hanno permesso di rafforzare il controllo del processo volto a ridurre i tempi di risposta alle richieste di credito. *Credit Dashboard* ci consente di tenere costantemente monitorati i tempi di risposta, il numero di proposte di credito da analizzare e di presidiare i percorsi delle pratiche interni ai nostri uffici. Questo ci permette di aiutare la rete e le sedi centrali a individuare gli aspetti critici che ricadono sui nostri processi decisionali. Monitoriamo in modo preciso il divario tra le aspettative dei clienti e la nostra performance e lavoriamo per rendere i nostri tempi di risposta più celeri di quelli dei concorrenti.

Inoltre, in tutti i territori dove operiamo, abbiamo migliorato le offerte commerciali, presentando numerose iniziative volte a facilitare

l'interazione con la nostra banca e velocizzare le risposte alle PMI. Con *Fast Credit* in Italia, gli importi di finanziamento massimi vengono approvati preventivamente in base alla posizione finanziaria dei clienti, mentre l'attivazione del prodotto e l'erogazione sono completamente automatizzate. La documentazione è stata oggetto di una considerevole semplificazione mentre l'adozione di tablet per la firma elettronica ha consentito di dematerializzare il processo di gestione della pratica. Nel 2013 sono stati concessi circa 20.000 finanziamenti.

Per semplificare le procedure previste per i clienti Corporate in Polonia, abbiamo incentivato per tutti i nostri servizi l'adozione dei moduli elettronici, di facile utilizzo e compilazione rispetto ai moduli cartacei⁴. Inoltre lavoriamo per semplificare i processi e migliorare i tempi di risposta nella CEE, attraverso la creazione di strumenti più sofisticati e il miglioramento delle procedure correlate.

In Ungheria, il nuovo *SME Workflow Tool* supporta l'intero processo di finanziamento. I tre diversi sistemi interni sono stati integrati in un unico sistema, operativo dal mese di dicembre 2013, che ha permesso una sostanziale riduzione dei tempi necessari per l'analisi del finanziamento.

In Russia, Romania e Serbia, abbiamo aggiornato il sistema di customer relationship management. Grazie al miglioramento, il sistema ci garantisce una panoramica completa dei nostri clienti, inclusi i dati dello storico contatti, le informazioni sui prodotti e i report. Le interazioni nel processo di vendita diventano così più facili, grazie alla maggiore efficienza operativa nella rapida evasione delle richieste dei clienti.

In Russia, i processi per l'istruttoria e la stesura dei contratti di finanziamento sono ora completamente automatizzati. Per il 2014, contiamo di rendere completamente automatiche le fasi di analisi e decisione del credito per migliorare ulteriormente questi risultati. Abbiamo anche rafforzato il lavoro di squadra tra i relationship manager e gli specialisti prodotto, incrementando il supporto a tutti gli aspetti dei processi di vendita in modo integrato. A sostegno delle nostre capacità di instaurare rapporti con i clienti e rafforzarli nel tempo, abbiamo organizzato nuove sessioni di formazione interna.

In Slovenia, una procedura semplificata di approvazione per le piccole imprese è entrata in vigore nel 2013. Grazie alla standardizzazione del processo per l'approvazione dei piccoli finanziamenti, la decisione sulle richieste di clienti che soddisfano una serie di criteri predefiniti è immediata e viene presa direttamente nella filiale. Un'analoga semplificazione ha riguardato anche il processo di finanziamento alle piccole imprese in Romania. La nuova procedura, in vigore dal mese di aprile 2013, prevede delle approvazioni preventive per alcune fasi, quali i report di valutazione e i pareri legali, che hanno consentito una diminuzione a 1,8 giorni dei tempi medi di risposta in questo segmento.

Infine, l'iniziativa *SME Micro Lending*, avviata in Bulgaria, mira non solo a espandere l'accesso al credito alle piccole e micro imprese, ma anche ad accelerarne il processo di approvazione. I tempi di evasione della pratica sono in questo modo diminuiti perché l'autorità decisionale è delegata alle filiali locali. Nel 2013 sono stati erogati circa 1.000 finanziamenti per un valore complessivo superiore a €8,8 milioni.

⁴ Maggiori informazioni sul nostro approccio all'ottimizzazione del consumo di carta e ai progetti correlati sono disponibili nel capitolo *Preserviamo le Risorse Naturali*.

Supportiamo le Imprese

Garantire competenze e servizi professionali di alta qualità

Nel 2013 abbiamo continuato a investire nello sviluppo professionale dei nostri relationship manager garantendo loro la formazione e le competenze specialistiche necessarie per raggiungere un livello di servizio eccellente⁵.

In Italia e in Germania, i tool sviluppati da UniCredit aiutano i nostri relationship manager a crescere professionalmente e a rimanere sempre all'avanguardia nei settori industriali nei quali operano le imprese nostre clienti.

In Italia, *The Industry Monitor* offre ai relationship manager una panoramica chiara su 16 settori di riferimento e 41 sotto settori. Nello stesso tempo, il nostro *Industry Management Knowledge Portal* consente ai nostri relationship manager in Germania di rimanere al passo con le evoluzioni settoriali. Nell'ambito di questa iniziativa, UniCredit organizza incontri e conference call ricorrenti dedicati a specifici settori che consentono di condividere conoscenze e discutere evoluzioni e tendenze con specialisti interni ed esterni. La piattaforma aiuta i relationship manager a prepararsi per gli incontri con i clienti ed essere sempre aggiornati sui continui cambiamenti. Nel corso del 2013 si sono svolti otto incontri e tre conference call a cui hanno aderito oltre 500 partecipanti. Gli incontri, che costituiscono un'eccellente occasione per condividere le nostre competenze con i clienti, continueranno anche nel 2014.

In tutti i paesi dove UniCredit opera, continuiamo a potenziare i nostri centri e programmi di formazione in modo che i colleghi possano partecipare a seminari ed eventi formativi caratterizzati da un livello tecnico e professionale elevato.

Il nostro centro di Vienna offre oggi formazione a relationship manager provenienti da diversi paesi della CEE. I programmi di formazione coprono aspetti tecnici quali la gestione del rischio, corporate and investment banking e offrono anche competenze di leadership e vendite. Nel 2013 oltre 780 dipendenti di differenti aree e regioni del Gruppo hanno partecipato a sessioni formative nel centro.

CIB Academy è un progetto di formazione che punta ad aumentare la conoscenza dei prodotti, rafforzando le competenze commerciali ed incoraggiando la crescita professionale. Nel 2013, oltre 100 dipendenti hanno frequentato i 6 moduli proposti dalla *CIB Academy* in Slovenia. Nel corso del 2014, il programma sarà esteso al resto della banca.

In Slovenia, tutti i dipendenti del Corporate and Investment Banking seguono i corsi organizzati dalla CIB Academy di UniCredit



Inoltre, in Romania, diversi programmi di formazione hanno consentito ai nostri colleghi di affinare le proprie competenze professionali. Nel corso del 2013 abbiamo organizzato dei road show con gruppi

5. Maggiori informazioni sui corsi di formazione interna offerti ai nostri colleghi nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

6. Maggiori informazioni sulle modalità in cui UniCredit promuove la cultura del rischio sono disponibili nel capitolo *Il nostro Approccio*.

7. Maggiori informazioni su tali iniziative sono disponibili nel capitolo *Sosteniamo i Territori*.

composti da diverse strutture su temi quali compliance, monitoraggio e strategie commerciali. I nostri seminari sul tema *Business Monitoring Cycle e Code of Conduct* hanno offerto a circa 150 relationship manager un'occasione per confrontarsi con rappresentanti delle funzioni interessate su argomenti d'attualità quali la sicurezza, la prevenzione delle frodi e del rischio operativo, aspetti importanti per la nostra cultura di sostenibilità⁶.

I nostri sforzi per migliorare i processi interni e creare proposte formative di livello elevato continueranno anche nel 2014.

Supporto alle imprese

Gestire un'azienda non è mai facile e per questo motivo facciamo del nostro meglio per accompagnare le aziende in tutte le fasi critiche del loro ciclo economico, assicurando la sostenibilità delle loro attività. In questa prospettiva:

- siamo al fianco delle aziende nella fase di start up
- promuoviamo la crescita delle aziende e il loro consolidamento agevolandone l'accesso al credito e sviluppando soluzioni personalizzate
- contribuiamo all'espansione delle aziende per renderle più competitive

In questo modo, forniamo il nostro contributo anche alla competitività e allo sviluppo economico dei paesi in cui operiamo.

Sostegno alle start up

Sosteniamo le start up investendo in programmi e idee innovative; forniamo una guida operativa professionale e visibilità ai giovani imprenditori, offrendo loro un aiuto finanziario concreto mediante prodotti e servizi personalizzati.

Negli ultimi anni, attraverso iniziative quali *Il Talento delle Idee* in Italia o *il Programma di Mentoring per Nuove Imprenditrici*, sviluppato da HVB Women's Council in Germania, abbiamo offerto il giusto mix di assistenza professionale, affiancamento, formazione e incoraggiamento a chi intende avviare un'attività in proprio⁷.

UniCredit Start Lab, l'iniziativa sviluppata nel 2013 e lanciata in Italia all'inizio del 2014, rappresenta un passo avanti nel nostro impegno a sostenere l'imprenditorialità, l'innovazione e le nuove tecnologie. La nuova piattaforma è studiata per start up ad alto potenziale innovativo appartenenti a numerosi settori. Le aziende selezionate possono beneficiare di programmi di formazione e mentoring, opportunità di incontro con potenziali partner e investitori, prodotti e servizi bancari su misura. I progetti giudicati idonei potranno ricevere cofinanziamenti fino a un importo massimo di €250.000 da parte di UniCredit e altri partner.

Nell'ambito di *UniCredit Start Lab*, abbiamo lanciato anche *FinTech Accelerator*. Il progetto punta a individuare start up specializzate nel settore dell'innovazione tecnologica finanziaria che possano creare sinergie con il nostro core business. L'obiettivo è quello di avviarle verso un percorso di maturazione in tempi brevi attraverso una procedura time-to-market. Le start up selezionate avranno la possibilità di avvalersi di servizi di mentoring e coaching, di essere ospitate in uno spazio fisico attrezzato in una nostra ex filiale e di godere di ulteriori finanziamenti.



“L’innovazione è la base per competere e crescere, la richiede il mercato e ancor più i clienti. Oggi noi investiamo risorse nello sviluppo di soluzioni all’avanguardia che consentano di ideare nuovi prodotti e servizi”.

**Federico Ghizzoni,
Amministratore Delegato di UniCredit**

Contestualmente al lancio di questo nuovo programma in Italia, abbiamo portato avanti l’iniziativa *UniCredit per l’Italia* che punta a sostenere l’economia reale, start up incluse⁸. Nel 2013, abbiamo concesso a circa 7.200 nuove start up italiane €415 milioni di finanziamenti a medio-lungo termine e oltre €470 milioni di finanziamenti a breve termine.

**Nel 2013 abbiamo sostenuto
la crescita di circa 7.200
nuove start up italiane**



Abbiamo anche creato prodotti ad hoc per nuovi imprenditori in fase di start up.

Tramite *Nuove Imprese – Start Up*, le aziende italiane iscritte alla Camera di Commercio da non più di 21 mesi possono accedere a finanziamenti fino a €100.000 con durata massima di sette anni. Il finanziamento è parzialmente garantito dai consorzi di credito Confidi. I clienti che rispondono ai requisiti previsti possono richiedere un finanziamento scegliendo tra tasso fisso e variabile e rimborso con rate mensili, trimestrali o semestrali.

In Romania, analogamente, il nuovo *Easy Basic Start-Up Package* offre soluzioni bancarie sostenibili appositamente studiate per le PMI start up. Il prodotto sviluppato da UniCredit è stato accolto positivamente dalle PMI rumene, come dimostrano le oltre 2.500 adesioni dal 2012.

Nel frattempo abbiamo continuato a investire nell’iniziativa *Banka – Partner i Savjetnik (La Banca – Partner e consulente)*, un programma educativo rivolto alle PMI in Croazia che offre formazione e seminari per start up e artigiani. Agli aspiranti imprenditori insegniamo l’ABC del fare impresa: dalla costituzione alla gestione, fino alla redazione di un business plan per accedere ai finanziamenti. Il progetto è stato lanciato in collaborazione con agenzie di sviluppo, camere di commercio locali, associazioni di categoria e università. Dal 2012, i nostri colleghi hanno tenuto più di 30 seminari in Croazia. Ai 17 seminari che si sono svolti nel 2013 hanno partecipato circa 250 imprenditori.

Favorire la crescita di aziende e paesi

Nel corso del 2013 UniCredit ha varato numerose soluzioni volte a mitigare l’impatto della crisi economica e sostenere la crescita delle aziende nei rispettivi paesi, consapevole così di supportare i paesi stessi.

Collaboriamo con le principali istituzioni europee per migliorare l’accesso al credito, in particolare per le PMI, struttura portante dell’economia europea. Il nostro contributo allo sviluppo dell’economia locale si esprime fornendo supporto concreto all’esigenze reali, frutto della profonda conoscenza dei territori in cui operiamo, e delle best practice di Gruppo.

In Italia, grazie ai due nuovi accordi perfezionati con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI), verranno messi a disposizione finanziamenti a medio-lungo termine per un totale di circa €800 milioni alle imprese italiane. I finanziamenti sono destinati a rafforzare ulteriormente il supporto offerto al mondo produttivo italiano per mitigare gli effetti della crisi finanziaria e contribuire all’avvio del processo di ripresa.

La destinazione delle linee di credito sarà la seguente:

- circa €400 milioni a investimenti nuovi o in corso delle PMI
- €250 milioni alle Mid Cap
- €100 milioni ai programmi di protezione ambientale e relativi alle energie rinnovabili
- €30 milioni al cofinanziamento di progetti di ricerca e sviluppo nell’ambito del programma *Industria 2015*, frutto della collaborazione tra Confindustria e il Ministero dello Sviluppo Economico

Abbiamo inoltre siglato nuovi accordi con il Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI), organo del Gruppo BEI, per facilitare l’accesso al credito delle PMI in vari paesi, tra cui Italia e Austria.

Tramite *AmpiaCredito* in Italia, insieme al FEI e a FederAscomfidi (una federazione italiana di Confidi, consorzi di credito che consentono alle aziende di rafforzare le garanzie per i finanziamenti) abbiamo raggiunto un nuovo accordo che rende disponibili €35 milioni di garanzie fornite da Confidi. Questo ci consentirà di erogare nuovi finanziamenti per €60 milioni alle imprese associate. Tali iniziative aiutano le PMI a far fronte alle esigenze di liquidità sul mercato.

**In Austria siamo stati i primi
a offrire finanziamenti
garantiti dal
Risk Sharing Instrument**



Nel 2013 è stato prorogato al 2015 l’accordo di garanzia con il FEI per sostenere il finanziamento delle PMI austriache nel quadro del programma *Risk Sharing Instrument (RSI)*, un’iniziativa congiunta del FEI e della Commissione Europea. Il plafond messo a disposizione dall’accordo è stato inoltre innalzato da €120 a €160 milioni. Per le PMI il vantaggio è duplice: in primo luogo, ricevono dal FEI garanzie reali aggiuntive a costi estremamente ridotti. Secondo, beneficiano di condizioni più favorevoli, perché possiamo trasferire ai nostri clienti

8. Maggiori informazioni su questa iniziativa sono disponibili nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

Supportiamo le Imprese

tutti i vantaggi derivanti dalla riduzione dei costi associati alla garanzia. Per i prossimi due anni UniCredit Bank Austria AG potrà offrire ulteriori finanziamenti a condizioni vantaggiose ad aziende che promuovono innovazione, consentendo agli imprenditori un accesso più facile al credito. Nel corso del 2013, i finanziamenti erogati nell'ambito di questo accordo sono stati pari a circa €50 milioni.



KMU-Info-Tage (Giornate informative per le PMI) in Austria

Questi eventi informativi, particolarmente apprezzati in Austria, intendono aiutare gli imprenditori ad accedere a finanziamenti agevolati. Organizzati in collaborazione con partner locali quali camere di commercio e agenzie di garanzia del credito, gli eventi si svolgono nei capoluoghi delle principali regioni austriache. Nel 2013, alle nostre *Giornate informative per le PMI* hanno partecipato circa 450 clienti e 240 non clienti. Grazie soprattutto a questa iniziativa, UniCredit Bank Austria AG è riuscita ad erogare finanziamenti agevolati di oltre €77 milioni nel corso del 2013, con un incremento del 17% rispetto al 2012, nonostante il contesto di mercato negativo.

Un analogo programma per i finanziamenti agevolati è stato messo in atto in Germania. L'offerta, supportata da istituti finanziari pubblici quali KfW (Banca per lo Sviluppo tedesca) o la BEI, mira principalmente a incentivare le PMI a fare nuovi investimenti o accedere ai finanziamenti tramite prestiti a lungo termine a tasso fisso e strumenti per la condivisione del rischio, qualora le aziende non riescano a fornire garanzie a supporto dei finanziamenti richiesti. Questi strumenti sono pensati per favorire le start up, la crescita aziendale, l'innovazione e l'efficienza energetica, ecc. Nell'ambito del programma sono stati erogati oltre 4.000 nuovi finanziamenti per un volume totale che si attestava a €6,4 miliardi a dicembre 2013.

Nella CEE, siamo **leader nel business dei fondi dell'UE**. In Romania, ad esempio, siamo tra le banche principali che offrono prodotti e servizi specifici per aiutare le aziende ad accedere ai programmi di

finanziamento dell'UE. I fondi comunitari costituiscono un'importante opportunità per le aziende locali, in particolare alla luce dei vincoli di budget conseguenti alla crisi economica. Grazie ai fondi dell'UE, la Romania è in grado di proseguire i suoi sforzi per rafforzare lo sviluppo sociale ed economico, migliorare il tenore di vita e colmare il divario che la separa dai paesi più avanzati. Prodotti specializzati quali le lettere di garanzia aiutano le società locali a soddisfare i requisiti previsti per l'accesso ai programmi di finanziamento dell'UE e a completare le procedure amministrative. A dicembre 2013, la nostra banca aveva concesso linee di credito in questa categoria per circa €380 milioni. Circa il 16% è stato accordato nel 2013.

In Croazia identifichiamo le aziende che rispondono ai requisiti previsti per informarli in modo proattivo della possibilità di accedere ai fondi e ad altri sussidi dell'UE attraverso l'iniziativa *EU Fond vodič (Guida ai fondi UE)*, lanciata nel dicembre 2013. Abbiamo collaborato con specialisti esterni per creare un database dettagliato che include le opportunità di cofinanziamento e le sovvenzioni disponibili da fonti nazionali e dall'UE, oltre che i requisiti necessari per accederci. Incoraggiamo clienti e non clienti con i corretti requisiti ad avvalersi di tali opportunità.

In Croazia, inoltre, abbiamo maturato una lunga e solida esperienza nella partecipazione a programmi di incentivi per il finanziamento di piccole e medie imprese.

A livello locale infine, **collaboriamo con ministeri ed altri enti locali** per offrire agli imprenditori le condizioni più favorevoli, in genere tramite tassi agevolati.

Tramite i nostri programmi *Local Development Project for Small Entrepreneurs e Micro Loans (Progetto Sviluppo Locale per Piccoli Imprenditori e Microfinanziamenti)*, ad esempio, finanziamo investimenti e soddisiamo il fabbisogno di capitale circolante di imprese artigiane e PMI. Questi programmi sono il frutto della collaborazione tra la nostra banca locale e il Ministero croato dell'Industria e dell'Artigianato. A dicembre 2013, tramite i due programmi abbiamo concesso finanziamenti per circa €70 milioni. Dal 2000 sono stati erogati quasi €500 milioni attraverso i diversi programmi di incentivi, in collaborazione con il Ministero dell'Industria e dell'Artigianato.

Siamo anche consapevoli che la specificità delle dinamiche dei vari settori di business quali turismo, edilizia, non profit, per citarne alcuni, e delle caratteristiche locali, richiedono spesso soluzioni su misura.

Esempi di sostegno a specifici settori in Italia

Settore	Soluzione adottata	Descrizione/sviluppi recenti
Turismo	Accordo con Confindustria per finanziare lo sviluppo e la riqualificazione delle strutture alberghiere italiane	<ul style="list-style-type: none">• Plafond di €300 milioni per la concessione di finanziamenti• Prevede una metodologia di istruttoria e prodotti specifici• La durata del finanziamento può arrivare fino a 22 anni e i piani di rimborso seguono la stagionalità del settore
Edilizia	<i>Ripresa Cantieri</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sostiene i costruttori edili a completare e vendere i loro progetti residenziali• Offre mutui a tassi favorevoli ai potenziali acquirenti• 59 progetti selezionati in 13 regioni italiane nel 2013
Non profit	<i>Universo Non Profit</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dal 2009 UniCredit offre alle organizzazioni non profit un modello di servizio specifico che include tra l'altro prodotti e servizi finanziari su misura e un processo ad-hoc di valutazione creditizia• A dicembre 2013, circa 32.700 organizzazioni non profit servite in tutta Italia• Oltre 4.500 nuovi clienti non profit nel 2013• Nuovi finanziamenti per un totale di circa €81,9 milioni erogati al non profit nel 2013



FOCUS

Supporto allo sviluppo delle infrastrutture

Supportiamo le aziende che richiedono consulenza e finanziamenti per sviluppare o migliorare le infrastrutture, anche quelle sociali, quali strutture e impianti per istituzioni pubbliche.

In Germania, la costituzione del nostro team *Project Finance & Capital Advisory* punta a sostenere i clienti impegnati in progetti infrastrutturali sin dal momento dell'avvio degli stessi. Forniamo servizi di consulenza finanziaria durante la fase di partecipazione all'appalto, aiutiamo i clienti a valutare strategie di finanziamento alternative, quali finanziamenti bancari o ricorso ai mercati finanziari, e li sosteniamo nella raccolta dei fondi. Inoltre, abbiamo rafforzato la nostra capacità di finanziare progetti di infrastrutture sociali (scuole, ospedali ed edifici pubblici) che, in Europa, sono generalmente realizzati da partnership pubblico-privato. Nel 2013 UniCredit si è posizionata al primo posto come *Mandated Lead Arranger (MLA)* per i finanziamenti di project finance a livello Europeo⁹.

UniCredit, uno dei principali lender in Polonia, sostiene i progetti infrastrutturali in settori chiave come, ad esempio, i trasporti pubblici, l'approvvigionamento idrico, la gestione dei rifiuti e la costruzione degli impianti sportivi. Svolgiamo tale ruolo finanziando gli enti locali o le società municipalizzate attraverso emissioni obbligazionarie personalizzate e finanziamenti a lungo termine. Traggono vantaggio dai nostri servizi anche le PMI che partecipano a progetti infrastrutturali relativi a gare di appalto bandite da enti comunali. Nel corso del 2013 abbiamo concesso più di €600 milioni di finanziamento al settore pubblico per la realizzazione di infrastrutture in varie città tra cui Toruń, Gdansk e Łódź.

Accompagnare le aziende che si espandono per competere

L'**internalizzazione** è vitale per i nostri clienti, in particolare nell'attuale fase di ripresa dell'economia.

Offrire alle aziende **prodotti e servizi che consentano loro di espandersi oltre i confini nazionali** fa parte del nostro DNA, considerando il nostro posizionamento strategico in Europa. I mercati core del nostro Gruppo - Italia, Germania e Austria - ospitano una delle reti bancarie più importanti del mondo. Questi mercati, autentici motori del commercio internazionale, vantano una tradizione di accoglienza nei confronti delle aziende internazionali e costituiscono un ambiente favorevole per gli investimenti.

Grazie alla nostra forte identità europea, siamo in grado di soddisfare le numerose esigenze associate alle attività internazionali dei nostri clienti, anche le più complesse. Pochi istituti finanziari in Europa sono in grado di garantire una copertura dei servizi come quella fornita da UniCredit. Nella nostra divisione CEE, tramite il nostro Corporate & Investment Banking siamo leader nel supportare più di 19.000 clienti internazionali attraverso il nostro network *UniCredit International Centers*.

Appoggiamo concretamente le aziende internazionali attraverso modelli di servizio specializzati. Ad esempio *UniCredit International*, lanciato nel 2012, propone un portafoglio di prodotti e servizi per le aziende italiane che desiderano operare e crescere sui mercati esteri. Dal suo avvio, sono state oltre 12.000 le imprese che con UniCredit hanno avviato o incrementato la loro attività estera.

Clienti internazionali del CIB in CEE: oltre 19.000 clienti internazionali che operano nella CEE sono sostenuti tramite il network *UniCredit International Centers*



9. Fonte: Dealogic Project Finance Review, 1 Trim 2013 Risultati finali, luglio 2013.

UniCredit International

Nel 2013, *UniCredit International* ha guidato il nostro impegno a sostenere l'internazionalizzazione delle aziende italiane. Il servizio si basa su quattro pilastri: conoscenza del mercato, ricerca controparti, fornitura di prodotti e servizi per il business internazionale e consulenza specialistica¹⁰.

Risultati conseguiti nel 2013:



Conoscenza del mercato

- Abbiamo messo in contatto i nostri clienti con potenziali mercati internazionali e incrementato la loro competitività sui mercati esteri attraverso eventi quali *East Gate* e *Destinazione Cina*. *Destinazione Cina* si è svolta a Firenze, Roma e Napoli con un focus su settori quali Food&Beverage, Fashion&Luxury e turismo. Gli eventi hanno visto la partecipazione di oltre 400 imprenditori. I sondaggi condotti dopo gli eventi hanno evidenziato una soddisfazione media di 3,8 su una scala da 1 (pessimo) a 5 (ottimo)
- Più di 400 aziende hanno partecipato alle 5 edizioni di *Export Business School*, un programma di sei giorni pensato per aiutare le aziende a pianificare le strategie internazionali



Ricerca controparti

- Conteggiati oltre 150.000 accessi sul sito web di *UniCredit International* (www.unicreditinternational.eu), una piattaforma Web facile da utilizzare che fornisce informazioni e strumenti per esplorare online le potenziali opportunità di esportazione
- Organizzati 13 nuovi eventi business-to-business tra aziende italiane e potenziali acquirenti esteri. Hanno partecipato circa 200 acquirenti e oltre 800 aziende appartenenti a specifici settori del "Made in Italy" quali Food&Beverage, calzature e accessori, mobili, tessuti e biancheria per la casa



Fornitura di prodotti e servizi per il business internazionale

- Sostenute oltre 12.000 PMI per le attività export grazie a una gamma completa di prodotti e servizi per le aziende internazionali, lanciati nel 2012. Le varie proposte includono i pacchetti *Imprendo PMI Europa* e *Imprendo PMI International*, e i prodotti di finanziamento con garanzie di SACE e linee di credito per specifici progetti di investimento all'estero
- Rafforzata la nostra collaborazione con SACE, società che offre servizi di credito alle esportazioni, grazie al nuovo accordo che mira a sostenere la competitività all'estero delle aziende italiane, e delle PMI in particolare. L'accordo prevede tre diverse linee di credito (€650 milioni in totale) per finanziamenti a breve, medio e lungo termine erogati da UniCredit e garantiti da SACE che migliorano l'accesso delle PMI al credito, sostenendo i loro progetti di crescita e incrementandone la competitività in commesse e gare internazionali



Consulenza specializzata in Italia e all'estero

- Oltre 200 specialisti di UniCredit International sono disponibili nei 50 centri internazionali distribuiti su tutto il territorio nazionale
- I desk internazionali presso le 22 banche del Gruppo, filiali estere e uffici di rappresentanza garantiscono la presenza diretta di UniCredit in 50 paesi

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



Sono state, inoltre, attuate **soluzioni specializzate** che offrono ai nostri clienti la possibilità di far crescere le loro aziende **per competere** a livello locale e internazionale.

In Italia, il programma *Forward Stars* promuove la crescita e la competitività dei nostri clienti Corporate. A seguito di un'analisi di alcune variabili tra cui il settore industriale di un'azienda, l'assetto proprietario, la qualità del management, il track record e l'internazionalizzazione, invitiamo le aziende selezionate ad aderire al programma. I partecipanti beneficiano di un modello di servizio personalizzato che comprende servizi di consulenza e percorsi di formazione per sviluppare competenze tecniche (es.: contabilità e controllo, capital structure advisory, commodity and FX hedging, simulazioni di IPO). Per diversificare le loro fonti di finanziamento, facilitiamo anche l'accesso delle aziende ai mercati finanziari e agli investitori istituzionali. Nel 2013, anno inaugurale di *Forward Stars*, sei aziende hanno aderito al programma.

Le soluzioni di *Supply Chain Finance* supportano circa l'85% delle transazioni commerciali globali con regolamento differito. Tali soluzioni aiutano a contenere gli oneri derivanti da eventuali ritardi nei pagamenti degli acquirenti, migliorare gli indici di stato patrimoniale, ridurre i rischi di pagamento e incrementare la competitività delle aziende e la capacità di accedere a nuovi mercati.

In questo contesto, UniCredit offre una gamma completa di servizi di gestione e soluzioni per il commercio globale. I nostri prodotti *Supply Chain Finance* consentono ad esempio di ottimizzare il capitale circolante delle aziende. Uno di questi prodotti, l'innovativa piattaforma web *Trade Purchase* supporta i clienti a far fronte al proprio fabbisogno di liquidità in modo sostenibile, gestire il rischio della catena di fornitura e migliorare i principali indici di stato patrimoniale quali DPO (giorni di dilazione media dei pagamenti) e DSO (giorni di dilazione media per la riscossione dei crediti). *Trade Purchase for Suppliers* consente a chi vende di cedere i propri crediti commerciali ottenendo liquidità aggiuntiva senza attingere alle linee di credito. Sui bilanci possono anche convertire i crediti verso i clienti in liquidità. *Trade Purchase for Buyers* consente a chi compra di estendere i termini di pagamento per ridurre il fabbisogno di capitale circolante. Ciò offre anche nuove opportunità di liquidità ai fornitori, rafforzando il rapporto acquirente - fornitore.

FOCUS

Premio Ok Italia

In Italia l'iniziativa *Premio Ok Italia* viene riproposta da molti anni. Il programma offre visibilità a imprenditori che rappresentano casi di eccellenza, facilitandone la crescita e l'accesso al credito. Ogni anno l'iniziativa si focalizza su un tema specifico. Nel 2013 il tema scelto è stato ricambio generazionale e continuità aziendale. Il ricambio generazionale in imprese a conduzione familiare è un tema di grande rilevanza in Italia, in quanto questa tipologia di azienda rappresenta circa l'80% del tessuto imprenditoriale. Nel 2013, abbiamo posto in evidenza le storie di successo nel ricambio di sette PMI¹¹.

11. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito (www.unicredit.it).

Rispondere

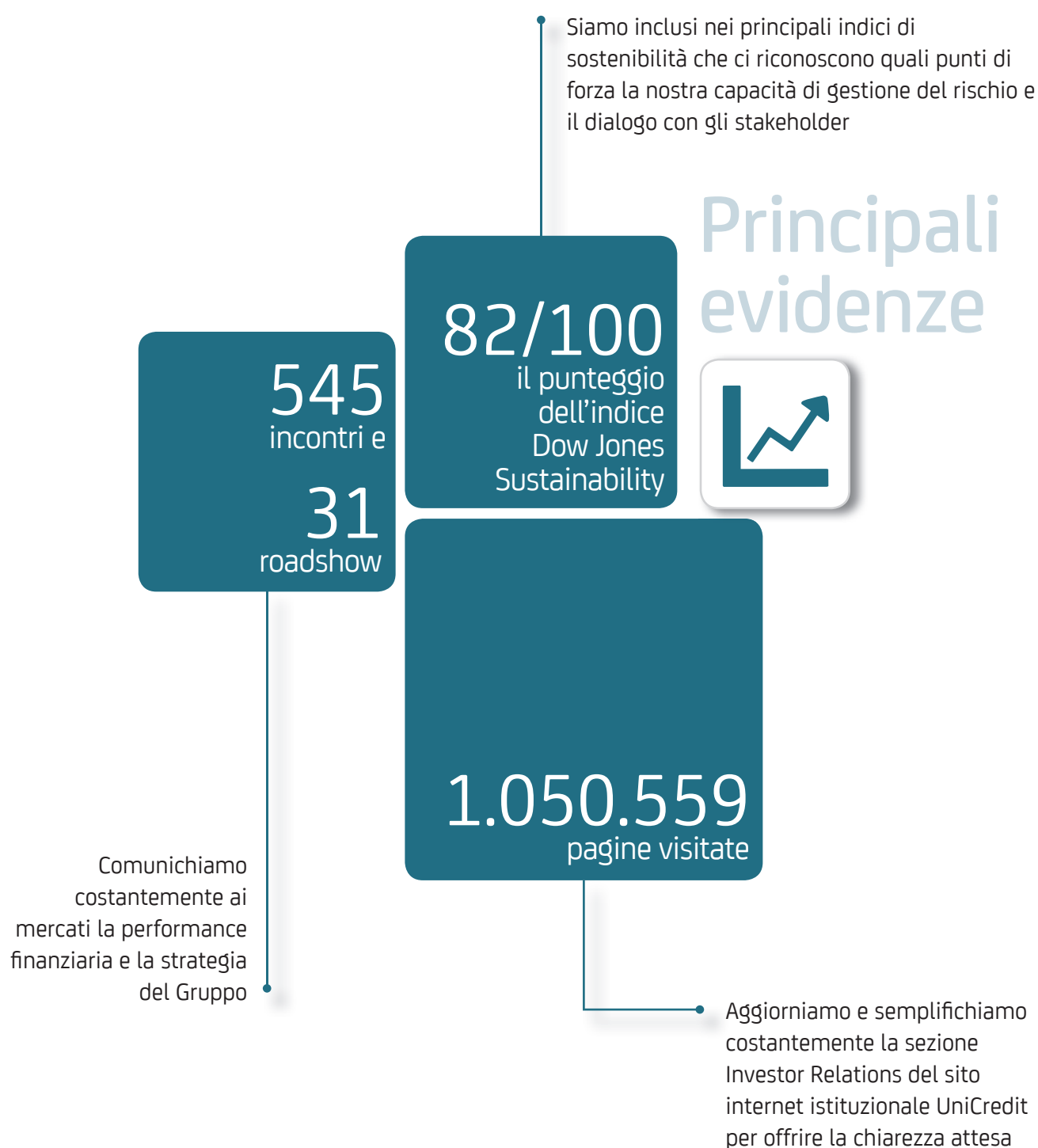
Con velocità e precisione.

Rispondere agli investitori istituzionali, agli analisti finanziari, alle agenzie di rating, agli investitori retail con tempestività, trasparenza, attenzione ai dettagli. I mercati finanziari sono in continuo movimento e ci chiedono notizie precise in merito alla nostra performance finanziaria e alla nostra strategia.

Per questo abbiamo all'interno di UniCredit colleghi specializzati ad interfacciarsi con questo stakeholder e che, nel corso degli anni, hanno sviluppato **differenziate possibilità di relazione e di dialogo** anche tramite collegamenti in remoto. Tali soluzioni, oltre a facilitare lo scambio di informazioni reso veloce dalla tecnologia, abbattano il numero degli spostamenti aerei, in un'ottica di sempre maggior attenzione al rispetto ambientale.

UniCredit





Chiaro approccio ai mercati

UniCredit ha al suo interno sia una funzione di Investor Relations (IR) che dialoga con gli investitori istituzionali che investono nelle azioni e negli strumenti di debito di UniCredit, che una funzione di Shareholder Relations, al servizio degli investitori retail. Tale soluzione ci consente di proporre ai nostri azionisti servizi personalizzati improntati alla massima trasparenza, in linea con le indicazioni del nostro Codice di Condotta.

L'obiettivo principale del Team IR, che conta 13 esperti a dicembre 2013, è comunicare la performance finanziaria e la strategia di mercato del Gruppo. Il Team monitora le esigenze degli azionisti e fornisce risposte chiare tramite un'ampia scelta di canali.

Nel corso del 2013, l'IR ha continuato a migliorare la trasparenza, la precisione e i contenuti della comunicazione finanziaria oltre a creare svariate opportunità di dialogo con i seguenti stakeholder:

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

Incontri IR nel 2013

Partecipanti	
Agenzie di rating	53
Investitori istituzionali	453
Analisti sell-side	39
Totale	545

Attività di coinvolgimento di IR

Tra le attività di coinvolgimento rivolte ai nostri azionisti figurano roadshow, incontri e audioconferenze.

Altre iniziative importanti sono costituite dall'Assemblea annuale dei soci e dalla sezione del sito Internet dedicata agli investitori.

Specifici temi emersi

- Nuovi sviluppi concernenti le tendenze della qualità dell'attivo
- In Italia, misure volte ad accrescere l'efficienza dei costi e prospettive di redditività a lungo termine nel contesto post crisi

Attività

- Identificazione degli azionisti
- Incontri one-on-one e di gruppo con analisti e investitori istituzionali
- Presentazione di risultati agli analisti e alla comunità degli investitori e diffusione di informazioni aggiuntive
- Assemblea annuale dei soci

Risposte mirate

- L'identificazione degli azionisti è cruciale ai fini dell'ottimizzazione delle attività IR di comunicazione
- Tra le altre iniziative, vanno ricordati i numerosi incontri condotti dal Team IR con investitori, analisti e agenzie di rating
- Presentazioni finanziarie al mercato tramite audio webcast in diretta e audioconferenze. Tra i contenuti rientrano i dati divisionali:
 - sulla qualità dell'attivo del nostro portafoglio italiano
 - sui nostri obiettivi di costo per il 2015 e sul rendimento a lungo termine sul capitale tangibile (ROTE)
- Dialogo con i principali investitori di UniCredit nel contesto del processo di voto

Nel corso dell'anno, IR ha condotto 453 incontri con investitori istituzionali (413 nel 2012), 78 dei quali sono stati audio o video conferenze.

Tra le attività dell'IR, vanno ricordati 31 roadshow (28 nel 2012), di cui otto rivolti agli investitori del segmento Fixed Income e condotti da un team dedicato. Il ricorso ai canali remoti ha consentito di tenere un roadshow video con investitori statunitensi e alcune audioconferenze di due giorni con investitori.

Il Team IR si è impegnato nell'assicurare un flusso tempestivo e continuo di informazioni in risposta alle richieste esterne. Nel 2013, tale impegno si è espresso anche in una maggior trasparenza nella sezione del sito Internet aziendale dedicata agli investitori al fine di:

- garantire a investitori e analisti una maggior facilità di accesso ai dati finanziari, riducendo il numero delle sotto sezioni da 16 a 12
- fornire più dati finanziari tramite nuovi contenuti quali grafici ad hoc nel reporting divisionale che mette a disposizione aggiornamenti dei risultati divisionali del Gruppo con cadenza trimestrale

Nel 2013 il sito istituzionale di UniCredit si è così aggiudicato, ancora una volta, il riconoscimento di miglior sito tra le banche italiane da parte di KWD Webranking¹. La sezione Investor Relations ha avuto 1.050.559 di pagine visitate e 174.844 visitatori unici.

Valutazioni delle agenzie di rating (al 31 marzo 2014)

	Fitch Ratings	Moody's	Standard & Poor's
Indebitamento a breve termine	F2	P-2	A-2
Indebitamento a medio/lungo termine	BBB+	Baa2	BBB
Outlook	Negativo	Stabile	Negativo
Rating individuale	bbb+	D+	bbb

1. KWD Webranking è la principale indagine europea svolta sui siti aziendali istituzionali che si basa sulle richieste degli stakeholder. Per maggiori informazioni consulta il sito www.kw-digital.com



Informazioni sul titolo azionario

	2013	2012
Prezzo ufficiale azione ordinaria (€)		
- massimo	5,630	4,478
- minimo	3,238	2,286
- medio	4,399	3,292
- fine periodo	5,380	3,706
Numero azioni (milioni)		
- in circolazione a fine periodo ^A	5.792	5.789
- con diritto godimento del dividendo	5.695	5.693
- di cui: azioni di risparmio	2,42	2,42
- medio ^A	5.791	5.473
Dividendo		
- Complessivo (milioni di €)	^B	512
- unitario per azione ordinaria	^B	0,090
- unitario per azione di risparmio	^B	0,090

A. Il numero di azioni è al netto delle azioni proprie e comprende n. 96,76 milioni di azioni detenute a titolo di usufrutto.

B. Per le proposte all'Assemblea circa il valore degli utili da distribuire agli azionisti si rimanda alle specifiche relazioni illustrative del Consiglio di Amministrazione.

Principali azionisti^A (al 31 marzo 2014)

Principali azionisti	% di possesso sul capitale ordinario
BlackRock Inc.	5,238
Aabar Luxembourg S.a.r.l.	5,081
PGFF Luxembourg S.a.r.l.	5,002
Fondazione Cassa di Risparmio Verona, Vicenza, Belluno e Ancona	3,527
Delfin S.a.r.l.	2,996
Gruppo Central Bank of Libya	2,907
Capital Research and Management Company ^B	2,727
Fondazione Cassa di Risparmio di Torino ^C	2,503
Carimonte Holding S.p.A.	2,263
Gruppo Allianz	2,182

A. Alcuni gestori istituzionali si avvalgono della opzione di non comunicare la quota azionaria complessiva se minore della soglia del 5%.

B. Diritto di voto a titolo di gestione discrezionale del risparmio.

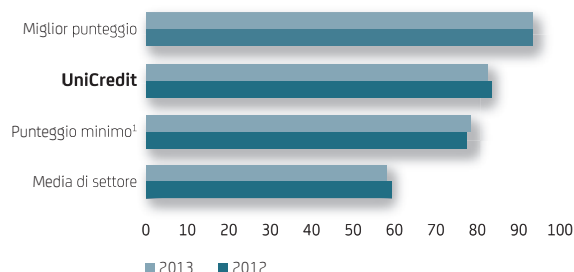
C. Di cui è prestatore per 21.152.127 azioni ordinarie, pari allo 0,365% del capitale ordinario.

FOCUS

Performance di sostenibilità

Nel 2013, UniCredit ha continuato a far parte dei principali indici di mercato che analizzano la sostenibilità delle società, tra cui gli indici Dow Jones Sustainability World e Europe (in cui il nostro punteggio complessivo di 82 su 100 è in linea con il punteggio del 2012 di 83 su 100), la serie FTSE4Good Index e gli Ethibel Sustainability Indexes. Per il DJSI, tra i punti di forza di UniCredit rientrano la *Gestione del rischio e della crisi*, fondamentale per la pianificazione finanziaria di lungo termine e la flessibilità organizzativa, lo *Stakeholder Engagement*, importante per minimizzare i rischi reputazionali e ottenere maggiore affidabilità e credibilità, e gli *Indicatori sul rapporto di lavoro e i diritti umani*, indispensabili poiché i dipendenti rappresentano uno dei maggiori asset aziendali.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - Mondo



1. Punteggio minimo per essere inclusi nell'indice = punteggio più basso degli inclusi nel primo 10% del settore

La nostra performance di sostenibilità è stata valutata anche da agenzie di rating che analizzano le pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG) delle aziende quali Sustainalytics, Oekom Research e Standard Ethics.

Alla luce del crescente interesse di risparmiatori e gestori negli investimenti ESG, le richieste di informazioni circa dati non finanziari della nostra banca ricevono un pronto riscontro.

Nel corso del 2013, circa 20 investitori istituzionali e analisti finanziari si sono messi in contatto con UniCredit per avere informazioni sui risultati raggiunti nell'area socio-ambientale e della governance. La nostra funzione Corporate Law ha lanciato un'iniziativa strutturata rivolta al segmento degli investitori istituzionali esteri (che hanno rappresentato il 12,5% circa del capitale totale) specificamente interessati alla corporate governance. Questo ci ha permesso una migliore comprensione di questa categoria di investitori e ci ha consentito di avviare un dialogo su temi quali il ruolo del collegio sindacale, il voto di lista e altri aspetti tipici della corporate governance italiana.

Inoltre, colleghi della funzione HR hanno partecipato a 18 incontri (metà dei quali tramite audioconferenza) che hanno affrontato un altro tema di grande interesse per gli investitori, la remunerazione degli executive.

Per rendere prontamente accessibili agli investitori i dati sulla performance ESG, abbiamo creato un dashboard online interno che riassume indicatori non finanziari ESG. Molti di tali indicatori saranno aggiornati con cadenza trimestrale.

Capire

L'importanza del benessere dei nostri territori.

Sappiamo che il rafforzamento delle competenze finanziarie dei cittadini è elemento fondamentale per lo sviluppo e la prosperità economica dei territori.

Dal 2009 UniCredit promuove **programmi di educazione finanziaria**, sfruttando anche le nuove tecnologie digitali. In Austria, grazie a oltre **500 workshop** nelle scuole abbiamo coinvolto **oltre 10.000 studenti e docenti**, offrendo più di **16.250 ore di formazione**.

UniCredit Bank Austria AG - AUSTRIA





Favoriamo la partecipazione dei colleghi nelle nostre iniziative per il territorio

>180.000
ore di lavoro
per il territorio

Offriamo educazione finanziaria per diffondere maggiore consapevolezza fra i cittadini

~129.600
ore di educazione
finanziaria

Principali evidenze



>733.000
partecipanti
alle principali iniziative
culturali e sportive
sostenute

~€49,6
milioni
di contributi
al territorio

Promuoviamo l'inclusione attraverso i linguaggi universali della cultura e dello sport

Forniamo supporto al territorio per favorire l'inclusione finanziaria e sociale

Sosteniamo i Territori

Viviamo un'epoca di profonde trasformazioni economiche e sociali. Tutti, dal singolo individuo alle imprese, passando per i governi e le organizzazioni della società civile, siamo chiamati ad affrontare nuove sfide, ma soprattutto a cogliere le opportunità connesse alla globalizzazione. Fenomeni come il progressivo esaurimento delle risorse, la crescente disoccupazione (specie quella giovanile) e i notevoli cambiamenti demografici – dall'invecchiamento della popolazione all'amplificarsi dei fenomeni migratori – non possono e non devono rappresentare solo degli ostacoli, piuttosto diventare stimoli per attivare e indirizzare l'impegno collettivo.

Oggi, più che mai, è innanzitutto fondamentale capire le esigenze individuali e collettive per contribuire al benessere dei territori.

Per UniCredit vicinanza significa comprendere i bisogni dei territori ed agire efficacemente, sia attraverso l'attività tipica di banca, sia grazie ad iniziative di cittadinanza d'impresa e filantropia a favore dell'inclusione finanziaria e sociale, collaborando con istituzioni e organizzazioni a livello locale e globale.

TEMI RILEVANTI	IL NOSTRO APPROCCIO
Vicinanza ai territori	<ul style="list-style-type: none">• Favorire l'inclusione finanziaria, aiutando i cittadini ad acquisire una maggiore consapevolezza e autonomia nella comunità finanziaria• Incoraggiare il talento e l'innovazione in varie forme e applicazioni• Promuovere i linguaggi universali e i valori positivi della cultura e dello sport• Coinvolgere i colleghi, i clienti e la collettività attraverso iniziative volte a favorire l'inclusione sociale, anche durante le emergenze

Siamo una grande banca, operiamo in 17 paesi con tradizioni, valori e identità peculiari. Proprio questa diversità rafforza il nostro Gruppo, ma richiede un serio impegno e una costante attenzione per le priorità e i bisogni dei territori, dove offriamo le competenze e risorse tipiche di istituzione finanziaria globale a supporto del rinnovamento e della crescita. A tal fine:

- promuoviamo iniziative di Gruppo e attiviamo sinergie tra le nostre banche fortemente radicate sul territorio, istituzioni ed organizzazioni locali, in particolare nel settore non profit
- diffondiamo la cultura dell'impegno individuale e lo spirito di collaborazione con l'obiettivo di fornire risposte concrete a bisogni reali, facendo gioco di squadra con colleghi, clienti e collettività.

Sappiamo che la disponibilità di risorse influisce sulle possibilità di supportare il territorio e perciò crediamo sia fondamentale operare guidati da obiettivi di efficienza ed efficacia nella gestione delle nostre iniziative.

Dal 2011 applichiamo il modello di rendicontazione *London Benchmarking Group (LBG)* per valorizzare non solo i contributi monetari, ma anche le altre risorse donate sotto forma di tempo dedicato dai colleghi e dagli altri stakeholder con cui collaboriamo, nonché di altri beni e prodotti di nostra proprietà (*in-kind*). Ad oggi circa l'86% dei contributi di UniCredit² rientra nel perimetro di LBG e stiamo lavorando per diffondere progressivamente la stessa cultura anche negli altri paesi del Gruppo.

Nel 2013 abbiamo destinato circa €49,6 milioni al territorio a conferma del nostro impegno a fornire un contributo concreto. E' stato fatto un sforzo di razionalizzazione e di focalizzazione (da cui discende un -1,2% circa rispetto al 2012) per consentirci una maggiore incisività, utilizzando al meglio le nostre competenze e relazioni. Abbiamo valorizzato le iniziative che ci consentono di impiegare al meglio le nostre professionalità e risorse tipiche di banca (es. l'educazione finanziaria). Al tempo stesso, grazie alla nostra capillare presenza e

FOCUS

Dialogo e ascolto del territorio

Nel 2013, a seguito del ridisegno dell'assetto organizzativo di UniCredit in Italia, abbiamo avviato una serie di iniziative per garantire sempre maggiore vicinanza ai territori e rafforzare il dialogo con gli stakeholder. Abbiamo, dunque, rinnovato l'*Advisory Board Italy* e i *Consigli di Territorio*, nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit e composti da imprenditori, rappresentanti delle associazioni di categoria, del mondo dell'associazionismo e del volontariato, opinion leader ed esponenti del mondo della cultura, rappresentanti delle diverse istanze del territorio.

L'*Advisory Board Italy* fornisce un efficace sistema di informazione e consultazione a supporto del management, attraverso il monitoraggio delle condizioni macroeconomiche, contribuendo alla definizione delle strategie di business di UniCredit considerato partner dell'economia del Paese. L'*Advisory Board Italy*, presieduto dal Country Chairman Italy e composto da 19 membri, rappresenta un importante canale di ascolto degli stakeholder ed opera in sinergia con i *Consigli di Territorio*.

I 7 *Consigli di Territorio*, formati ognuno da 15 membri, sono al contempo strumenti consultivi, luoghi di incontro con gli stakeholder e laboratori di idee grazie ai quali promuoviamo, inoltre, nuove forme di dialogo e partecipazione, come i *Forum dei Territori* e i *Forum delle Economie*. I *Forum* offrono momenti di confronto circa le peculiarità territoriali e le opportunità di sviluppo, insieme con esperti e rappresentanti dei vari settori produttivi dei mercati locali e nazionali. Nel 2013 sono stati realizzati 25 *Forum* e oltre 1.200 partecipanti hanno preso parte al dibattito su temi chiave per la ripresa del sistema Italia, come l'innovazione e l'internazionalizzazione.

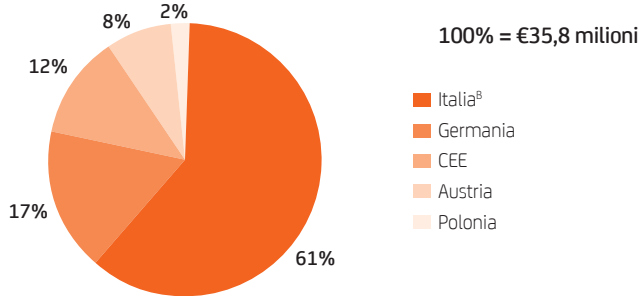
1. Rendicontazione 2013 basata su dati gestionali. Il totale comprende le risorse monetarie del Gruppo e – per Italia, Germania e Austria – include anche il controvalore monetario del tempo dedicato dai colleghi e degli altri beni e prodotti (*in-kind*) donati da UniCredit, in aggiunta ai costi di gestione delle iniziative per il territorio. Oltre ai contributi valorizzati con LBG, il totale comprende inoltre circa €1,6 milioni per iniziative di business con focus sullo sviluppo economico del territorio, oltre ad alcune manifestazioni locali di sport professionistici.

2. Dati riferiti solo a contributi monetari.



credibilità, siamo stati in grado di attivare più efficacemente le risorse di altri soggetti, come colleghi e clienti (es. con il volontariato e le campagne di raccolta fondi). Abbiamo, in generale, erogato non solo contributi in denaro, ma anche risorse non monetarie (es. il tempo delle persone e le risorse *in-kind*).

Percentuale dei contributi del Gruppo al territorio per area geografica, 2013^A



A. Dati riferiti solo a contributi monetari. La voce CEE include i sei paesi divisionalizzati UniCredit - ovvero, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria - oltre a Bosnia ed Erzegovina, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia e Ucraina.

B. Include anche UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Foscolo Foundation.

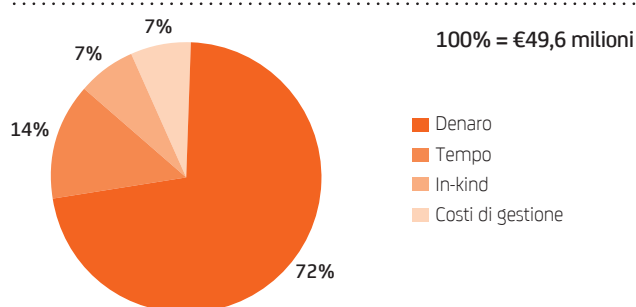
Nel 2013 la maggior parte dei nostri contributi è stata distribuita in denaro per un importo di €35,8 milioni (72% sul totale). In linea con l'impegno a diversificare le modalità di intervento sul territorio, abbiamo inoltre erogato circa €13,8 milioni, quale somma del controvalore monetario del tempo dei colleghi e delle risorse *in-kind*, nonché dei costi di gestione delle iniziative.

**Circa €49,6 milioni
al territorio nel 2013**



Il coinvolgimento dei nostri colleghi contribuisce ad accrescere il valore del nostro impegno. I colleghi sono parte attiva nello sviluppo delle nostre iniziative ed allo stesso tempo hanno l'opportunità di collaborare con organizzazioni nostre partner e mettere a fattor comune competenze professionali ed esperienze personali, contribuendo ad arricchire la nostra relazione con il territorio. Nel 2013 i colleghi hanno dedicato più di 180.000 ore di lavoro, l'equivalente di oltre 22.500 giornate lavorative. Inoltre abbiamo erogato risorse *in-kind* per un controvalore totale pari a circa €3,1 milioni.

Percentuale dei contributi del Gruppo al territorio per tipologia, 2013^A



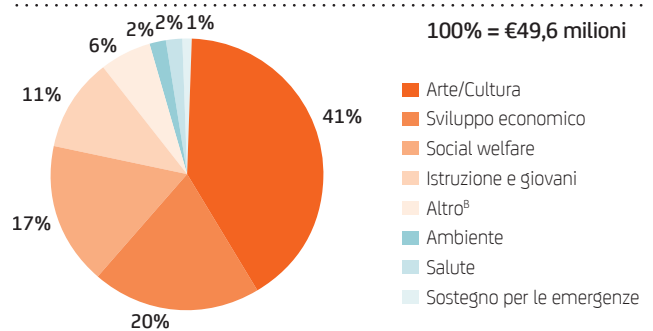
A. Comprende contributi in denaro per il perimetro di Gruppo ed inoltre - per il solo perimetro Italia, Germania e Austria - il controvalore monetario del tempo offerto dai colleghi, delle risorse in natura (*in-kind*) e dei costi di gestione collegati alle iniziative per il territorio.

Ancora una volta abbiamo confermato l'approccio a favore di iniziative e collaborazioni consolidate nel tempo, come emerge dai dati sui nostri contributi:

- 76% per "investimenti nel territorio", ovvero iniziative e partnership strategiche di lungo termine (es.: arte e cultura)
- 20% per "donazioni" in risposta a specifiche necessità manifestate dal territorio (es.: emergenze)
- 4% per "iniziative commerciali" a favore di cause sociali e ambientali con cui promuoviamo anche il nostro brand (es.: carte etiche)

Circa il 51% dei nostri contributi è stato distribuito a supporto di iniziative per lo sviluppo economico, social welfare, istruzione e giovani, salute e sostegno alle emergenze.

Percentuale dei contributi del Gruppo al territorio per tema, 2013^A



A. Comprende contributi in denaro per il perimetro di Gruppo ed inoltre - per il solo perimetro Italia, Germania e Austria - il controvalore monetario del tempo offerto dai colleghi, delle risorse in natura (*in-kind*) e dei costi di gestione collegati alle iniziative per il territorio. I costi di gestione sono ripartiti proporzionalmente al tema.

B. La voce "Altro" si riferisce principalmente ad iniziative sportive locali, non include le principali manifestazioni professionistiche.

Oltre ai contributi erogati direttamente a testimonianza del nostro impegno di Gruppo, siamo stati in grado di attivare ulteriori risorse di altri soggetti (*leverage*) - ad esempio, dando spazio alla solidarietà di colleghi, clienti e collettività che partecipano a campagne di raccolta fondi - per circa €5 milioni (oltre €4 milioni in denaro e l'equivalente di circa 85.500 ore di tempo donato volontariamente), in crescita di circa il 9% rispetto al 2012.

Inclusione finanziaria

Secondo recenti statistiche³ il 20% della popolazione in età lavorativa nell'Unione Europea possiede scarse conoscenze alfabetiche e matematiche ed il 25% non ha adeguate competenze per usare le nuove tecnologie in modo efficace, fenomeno più marcato tra i disoccupati. Ed appare allora sempre più evidente l'importanza di politiche di apprendimento permanente per rafforzare il patrimonio di conoscenze e competenze individuali, partendo dalla base. Sono, infatti, dimostrati i benefici sociali ed economici connessi ad una maggiore consapevolezza e istruzione dei cittadini.

Rafforzare le competenze di base

La rilevanza oggi assunta dalle dinamiche migratorie e gli impatti sul contesto socio-economico confermano la necessità di prevedere nuove misure per facilitare l'inclusione, specie quella finanziaria, partendo dal

3. Fonte: OCSE, Programma di Valutazione Internazionale delle Competenze degli Adulti, dati 2011/2012. L'indagine valuta un campione di 5.000 adulti di età tra 16 e 65 anni in 17 paesi dell'Unione Europea.

Sosteniamo i Territori

miglioramento delle conoscenze e competenze di base degli individui, come quelle linguistiche. Ciò è particolarmente vero in Italia, dove sono circa 4,4 milioni i cittadini stranieri, il 7,4% della popolazione⁴.

In Italia, con *Agenzia Tu*⁵, offriamo da tempo prodotti e servizi bancari dedicati ai cittadini stranieri, insieme a corsi di educazione finanziaria, all'interno del programma *In-formati* e corsi di formazione per rafforzare le competenze di base, come le conoscenze linguistiche.

Nel 2013, ad esempio, abbiamo lanciato *La settimana dell'italiano in Agenzia Tu e*, in collaborazione con il CTP di Modena, abbiamo dato ai cittadini stranieri la possibilità di sostenere in filiale la simulazione del test di padronanza dell'italiano, obbligatorio per la concessione del permesso per i soggiornanti di lungo periodo. A chiusura della settimana, il test è stato reso disponibile anche online e, complessivamente, sono state effettuate 964 prove.

Promuovere l'educazione finanziaria

Promuoviamo la diffusione di comportamenti responsabili nella gestione delle risorse finanziarie, perché fondamentali per un vero e proprio cambiamento culturale e per lo sviluppo del territorio.

Dal 2009 portiamo avanti programmi di educazione finanziaria. Le esperienze consolidate in Italia, Germania, Austria – al fianco dei progetti pilota in Europa centrale e orientale – mirano a rafforzare le conoscenze e competenze bancarie di base. I programmi toccano diversi temi – concetti finanziari generali, pianificazione finanziaria personale e previdenza, risparmio e investimenti, prodotti e strumenti bancari – con attenzione particolare verso le nuove tecnologie digitali.

Il nostro approccio di Gruppo si fonda sull'ascolto dei bisogni dei nostri stakeholder. Sviluppiamo, infatti, moduli formativi ad hoc per diverse fasce di popolazione, come giovani, anziani, famiglie, immigrati e

mediatori culturali, organizzazioni non profit e PMI, collaborando con esperti, istituzioni ed organizzazioni nazionali e internazionali. I nostri moduli formativi sono multi-disciplinari, replicabili nel tempo e fanno leva su diversi canali (es. in aula o via web) e strumenti per migliorare l'apprendimento.

Gruppi di colleghi dedicano il loro tempo come educatori volontari e portano ulteriore valore, ovvero le nostre competenze di banca al servizio di bisogni informativi concreti. I colleghi educatori ricevono formazione dedicata e operano seguendo un codice di condotta che è ispirato a principi di correttezza e trasparenza e prevede che non vengano fornite informazioni sui prodotti con finalità promozionali.

Abbiamo inoltre strumenti di misurazione per rilevare i benefici prodotti in termini di miglioramento delle conoscenze e la soddisfazione dei partecipanti.

Educazione finanziaria: nel 2013 circa 129.600 ore di formazione a oltre 46.800 cittadini in 1.816 workshop



L'**educazione finanziaria in aula** è stata, anche nel 2013, parte integrante della nostra cittadinanza d'impresa. In Italia, dal 2011, offriamo corsi gratuiti di educazione bancaria e finanziaria attraverso il programma *In-formati*, pensato per i target di giovani, senior, famiglie, organizzazioni non profit, piccole e medie imprese. Nel 2013 abbiamo ulteriormente incrementato il numero dei partecipanti, ovvero oltre 35.000 nell'arco dell'anno (il 98% non clienti) ed abbiamo erogato oltre 111.300 ore di formazione. Grazie all'impegno di 376 colleghi, che hanno collaborato come educatori volontari dedicando 5.750 ore in aula, abbiamo organizzato 1.258 sessioni di formazione.

Il programma *In-formati* in Italia: i principali filoni di attività nel 2013

Focus	Target	Iniziative e risultati
Nuova imprenditoria	Studenti delle scuole superiori e università	Con il nuovo corso <i>Da una buona idea a una buona impresa</i> abbiamo coinvolto, nella prima fase di test, oltre 800 ragazzi in 20 edizioni del corso ed erogato un totale di oltre 3.000 ore di formazione. Il corso nasce con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di un pensiero imprenditoriale nei giovani e fornire una panoramica sui principali strumenti per analizzare il contesto di mercato, formulare e presentare la propria idea di business ed accedere alle fonti di credito per trasformarla in una nuova realtà imprenditoriale.
Digitalizzazione	Cittadini senior	Durante le due edizioni de <i>Il mese della digitalizzazione per i senior</i> abbiamo coinvolto oltre 1.900 cittadini in 60 città e mostrato i benefici di servizi bancari innovativi per garantire una maggiore autonomia ed una relazione più diretta con la banca.
Inclusione e integrazione	Cittadini sordi e stranieri	Con 4 sessioni abbiamo coinvolto 160 cittadini sordi erogando 320 ore di formazione specifica nel linguaggio dei segni. I nostri educatori sordi stati anche coinvolti nel progetto <i>Se mi guardi ti sento</i> ⁶ , dove hanno ricevuto una guida specifica per gestire al meglio l'interazione. Abbiamo inoltre organizzato 17 sessioni per 579 cittadini stranieri che hanno ricevuto oltre 1.500 ore di formazione.
Internazionalizzazione	Piccole e medie imprese	L'internazionalizzazione rappresenta oggi un passaggio fondamentale per le imprese e per lo sviluppo economico del territorio: con i nostri corsi erogati attraverso la piattaforma <i>UniCredit International</i> ⁷ abbiamo offerto quasi 6.000 ore di formazione a circa 1.400 partecipanti.

4. Fonte: ISTAT, 1 gennaio 2013.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Siamo al servizio di Individui e Famiglie*.

6. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Serviamo le Imprese*.



Ancora una volta *In-formati* ha prodotto importanti risultati:

- l'UniCredit Financial Literacy Index, che misura il livello di conoscenza prima e dopo i corsi, è aumentato in media del 20% in particolare sui temi chiave del credito al consumo (es. carte di credito, prestiti personali e mutui)
- l'indice di soddisfazione medio dei partecipanti è risultato – in una scala da 1 a 4 – pari a 3,1

FOCUS

Economia... Ti diamo noi una lezione!

UniCredit sostiene, dall'anno scolastico 2012/13 per tre anni il premio *Economia... Ti diamo noi una lezione!* dell'Osservatorio Permanente Giovani-Editori. Questo progetto, a cui possono partecipare le scuole superiori che aderiscono all'iniziativa *Il Quotidiano in Classe*, ha l'obiettivo di avvicinare i più giovani a temi economici di attualità, percorso indispensabile per rafforzare l'educazione finanziaria dei cittadini.

Ogni anno gli studenti delle classi partecipanti approfondiscono un argomento dell'attualità economica italiana ed europea tra i cinque proposti. Su questo costruiscono la loro lezione per i ragazzi più giovani, in diverse modalità, come brochure, video e fumetto. Una giuria seleziona un vincitore per ogni categoria che viene premiato in una cerimonia aperta al pubblico e che riceve da UniCredit un abbonamento annuale ad un importante quotidiano economico nazionale. Dal lancio del programma, 5.818 classi e oltre 151.200 studenti hanno partecipato al programma. UniCredit supporterà l'iniziativa fino al 2015.

In Germania, 28 colleghi di UniCredit Bank AG hanno tenuto 55 workshop in filiale per 979 partecipanti che hanno ricevuto circa 1.960 ore di formazione. Anche qui nel corso dell'anno abbiamo organizzato nuove sessioni dedicate ai cittadini sordi, con la collaborazione di educatori esperti nella lingua dei segni. Nel 2014 formeremo altri 100 colleghi educatori e puntiamo a raggiungere la soglia dei 1.500 partecipanti ai 100 workshop in programma.

In Austria abbiamo rinnovato la collaborazione con il Museo Nazionale Austriaco di Affari Sociali ed Economici che prevede l'offerta di workshop in aula per gli studenti tra i 14 e i 19 anni e i loro insegnanti. Nel 2013 abbiamo erogato oltre 16.250 ore di formazione tramite 503 workshop in aula che hanno visto la partecipazione di 10.835 ragazzi accompagnati da circa 500 insegnanti professionisti, supportati da alcuni colleghi di UniCredit Bank Austria AG. Nelle risposte ai questionari di valutazione, gli insegnanti hanno assegnato alti punteggi per la qualità dei contenuti e l'efficacia dei workshop e inoltre il 67% degli studenti ha valutato il corso da "buono" a "molto buono" ed il 73% ha dichiarato di aver tratto beneficio dalla partecipazione ai corsi. Nel 2014 rinnoveremo il programma e organizzeremo 400 nuovi workshop.

Coerentemente con la nostra idea di educazione finanziaria e con il nostro **approccio alla multicanalità**⁸ abbiamo sfruttato le nuove tecnologie per migliorare le nostre piattaforme web dedicate, a completamento della più tradizionale formazione in aula.

In Germania, abbiamo arricchito il portale *EURO.DE* con nuovi contenuti e funzionalità: tra le novità di rilievo, un tool per la pianificazione del budget familiare, un convertitore di valuta, una mappa interattiva che guida l'esperienza di apprendimento attraverso i principali concetti finanziari e diversi video su temi specifici, come gli investimenti e la previdenza. Nel 2013 *EURO.DE* ha registrato circa 9.800⁹ visitatori unici. Nel 2014 lavoreremo per incrementarne ulteriormente la fruibilità e arricchiremo i contenuti per i più giovani, che si affacciano al mondo del lavoro, dando opportuna visibilità grazie a nuove attività di comunicazione via social media.

In Austria, a partire dalla positiva esperienza di *Managing My Money*, la sezione accessibile dal sito di UniCredit Bank Austria AG, abbiamo lanciato il nuovo portale *Finanz-bildung (Educazione Finanziaria)*. Nel 2014 amplieremo e arricchiremo il portale con nuovi contenuti e strumenti e, anche attraverso un maggiore impiego dei social media, lavoreremo per potenziare l'interattività.

In Romania, UniCredit Țiriac Bank SA, al fianco di altre 5 banche locali, supporta il programma nazionale di educazione finanziaria *BaniIQ (MoneyIQ)* lanciato da Visa Europe. *BaniIQ* ha inoltre ricevuto il sostegno del Ministero dell'Istruzione, Ricerca, Gioventù e Sport rumeno, del Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (United Nations Development Programme-UNDP) e dell'Autorità Garante per la Tutela del Consumatore. Il programma, lanciato come pilota nel 2012 è stato ampliato nel 2013 con un numero di città coinvolte che è cresciuto da 102 a 152. Durante le lezioni, presso le scuole superiori e le università locali, intervengono anche esperti in materia finanziaria e bancaria. Inoltre il programma *BaniIQ* mette a disposizione una piattaforma di e-learning che offre gratuitamente corsi interattivi. Dal lancio del programma il sito ha registrato più di 48.000 visitatori unici, di cui oltre 22.000 solo nel 2013. Dal lancio nel 2012, *BaniIQ* ha coinvolto circa 167.000 persone, inclusi i partecipanti ai workshop e gli utenti web.

Nel 2014 rinnoveremo e miglioreremo ulteriormente i nostri programmi, declinandoli con sempre maggiore attenzione alle esigenze specifiche dei nostri stakeholder, perché sappiamo che così potremo concretamente favorire lo sviluppo individuale e promuovere la crescita di cittadini più consapevoli ed autonomi.

8. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Siamo al servizio di Individui e Famiglie*.

9. Il dato riportato nel *Bilancio di Sostenibilità 2012* non è comparabile, in quanto riferito al numero di visite registrato.

Talento e innovazione

Sosteniamo la trasformazione di idee vincenti in attività economiche organizzate e per questo favoriamo lo sviluppo del talento e delle competenze dei singoli, offrendo opportunità di crescita per nuove forme di imprenditorialità in diversi ambiti, anche a fronte di bisogni sociali emergenti.

Crederci nelle nuove idee

Il pensiero creativo apre le strade a idee vincenti, che creano nuove opportunità di ripresa economica e rispondono anche a problematiche sociali. Per questo favoriamo la **creatività** e lo **spirito di imprenditorialità** soprattutto nel momento cruciale di trasformazione di un buon business plan in una nuova attività d'impresa, sia profit che non profit. A tal fine promuoviamo diverse iniziative e, tramite la formula dei bandi e delle *competition of ideas* oggi ampiamente diffuse a livello internazionale, stimoliamo nuove idee.

In Italia nel 2013 abbiamo ulteriormente valorizzato la positiva esperienza del programma *Il Talento delle Idee*¹⁰, che a partire dal 2010 ci ha permesso di sostenere 39 nuovi imprenditori, selezionati insieme con esperti di innovazione, membri dei *Consigli di Territorio* di UniCredit e rappresentanti di Confindustria.

I neo-imprenditori hanno ricevuto supporto finanziario e organizzativo dedicato ed altri benefit, quali:

- l'ammissione alla *Startup Academy*, programma di formazione manageriale altamente qualificato, che include workshop settoriali e orientamento per avviare al meglio le nuove esperienze di business
- l'assegnazione di un Relationship Manager dedicato e di un mentor scelto tra i partner di UniCredit
- la partecipazione ad incontri con potenziali investitori, partner e clienti

Con il nuovo *Premio Speciale Il Talento delle Idee* nel 2013 – assegnato nell'ambito di 3 concorsi nazionali di cui UniCredit è stato partner – abbiamo premiato nuove eccellenze dell'imprenditoria:

- il *Premio Gaetano Marzotto* ha assegnato riconoscimenti a diverse realtà innovative e, in particolare, UniCredit ha selezionato 7 progetti nei settori di life science, clean tech e "Made in Italy"
- il *Premio Start Up dell'Anno* di PNICube (l'associazione italiana che riunisce gli incubatori universitari) ha visto trionfare il settore biomedicale, con un riconoscimento speciale, tra gli altri, ad un software che migliora la diagnosi oncologica e l'assistenza ai pazienti in fase di diagnosi e cura, con impatti positivi sulla spesa sanitaria
- la *360by360 Competition* ha premiato un'innovativa piattaforma di fundraising per aste di beneficenza, che vede coinvolte personalità del mondo dello spettacolo

All'inizio del 2014, come evoluzione de *Il Talento delle Idee*, abbiamo lanciato *UniCredit Start Lab*, piattaforma aperta ad acceleratori d'impresa, incubatori, mentor e corporate che vogliono contribuire allo sviluppo d'impresa e promuovere l'innovazione.

Il modello sosterrà ulteriormente i giovani imprenditori e, facendo ampiamente leva sulle nuove tecnologie, faciliterà l'interazione tra imprese innovative e il mondo corporate¹¹.

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

11. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Serviamo le Imprese*.

12. Maggiori informazioni sono contenute nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi* e nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

Promuovere il talento significa anche considerare la questione dell'equilibrio genere, tra i temi più attuali del dibattito internazionale, e per questo favoriamo anche la crescita dell'**imprenditorialità femminile**.

In Germania, proseguendo l'esperienza di successo di *HVB Women Council*¹², anche nel 2013 abbiamo promosso un programma di mentoring che consente ad un gruppo di potenziali imprenditrici di essere affiancate da manager qualificate per un periodo di 6 mesi. Nel 2013, 6 imprenditrici sono state selezionate sulla base di un concorso che ha premiato le proposte più innovative tra le circa 180 candidate. Una delle vincitrici ha partecipato ad un percorso di coaching intensivo presso il German Silicon Valley Accelerator di San Francisco a supporto della propria start up. Nel 2014 rinnoveremo l'iniziativa e, supportando le attività del network di imprenditrici che sta crescendo, daremo linfa al rafforzamento della leadership femminile.

L'insufficienza dei tradizionali sistemi di welfare di fronte a nuove dinamiche, come l'invecchiamento della popolazione e l'aumento della disoccupazione specie quella giovanile, dimostra che, oggi più che mai, è necessario stimolare l'azione individuale per trovare soluzioni innovative anche in questo ambito.

In UniCredit promuoviamo bandi e premi per l'innovazione non solo per promuovere il business, ma anche per sostenere l'**impresa sociale**, che mette in rete soggetti pubblici e privati, impiegando strategie tipiche del settore privato e offrendo risposte innovative alle problematiche sociali.

Nel 2013 UniCredit Bank Austria AG e UniCredit Foundation hanno lanciato il *Social Innovation Award* e promosso la quarta edizione del *Social Award*, coinvolgendo cittadini, istituzioni e organizzazioni nelle 9 regioni austriache per promuovere soluzioni innovative nei confronti di problematiche rilevanti, tra cui il disagio giovanile, la disabilità e la migrazione:

- il tema della disabilità è stato al centro della prima edizione del *Social Innovation Award*. Tra le 12 proposte valutate, il progetto vincitore ha ricevuto un premio di €30.000 e sarà sviluppato nel 2014
- nell'ambito della quarta edizione del *Social Award*, nel 2013 sono stati espressi oltre 24.700 voti, in notevole aumento rispetto alla precedente edizione. I 9 progetti vincitori sono stati pre-selezionati da commissioni formate da esperti e rappresentanti delle organizzazioni locali e votati dai cittadini, ricevendo un contributo totale di €90.000. Ulteriore supporto economico sarà garantito attraverso iniziative speciali di raccolta fondi, promosse anche via web

FOCUS

Premiare l'innovazione sociale

Nel 2013 la Commissione Europea ha lanciato la seconda edizione della *European Social Innovation Competition*. Il bando, promosso in collaborazione con UniCredit Foundation, invita i cittadini e le organizzazioni a proporre soluzioni innovative per la creazione di opportunità lavorative e per il miglioramento delle condizioni di lavoro per giovani, anziani, persone con disabilità e genitori in difficoltà. Tre progetti, scelti fra le 1.254 proposte raccolte, saranno premiati con €30.000.



In Bulgaria, UniCredit Bulbank AD e UniCredit Foundation hanno sostenuto la terza edizione di un concorso nazionale promosso dal Centro Bulgaro per la Legislazione Non Profit (Bulgarian Center for Not-for-profit Law - BCNL) che premia i migliori programmi di imprenditorialità sociale in ambiti come istruzione e servizi sociali. Esperti del nostro Gruppo hanno contribuito, soprattutto nella fase di avvio, offrendo formazione e orientamento professionale. Le 3 migliori proposte selezionate fra le 55 candidature pervenute, hanno ricevuto finanziamenti per un importo totale di €70.000 per l'avvio delle attività. In Bulgaria abbiamo registrato un alto tasso di partecipazione dei colleghi di UniCredit Bulbank AD alla campagna di voto online (52%). Alle proposte più votate, UniCredit Foundation ha assegnato un ulteriore premio. La collaborazione con BCNL proseguirà fino al 2016.

FOCUS

CLoud4CARE: innovazione e ricerca

Sostenere la ricerca sul cancro tramite infrastrutture di rete e sistemi informatici efficienti e sicuri: ecco un altro esempio di impiego di soluzioni innovative per produrre benefici concreti. È l'obiettivo di *Cloud4CAncerREsearch (CLOUD4CARE)*, il primo progetto di cloud computing scientifico-bancario made in Italy, che vede tra i protagonisti anche UniCredit. Grazie al supporto di UniCredit Business Integrated Solutions¹³ abbiamo messo a disposizione dell'Istituto di ricerche farmacologiche "Mario Negri" di Milano un totale di 34 server dedicati. Grazie all'elevata capacità elaborativa dei sistemi informatici bancari è stato possibile potenziare le attività di analisi della struttura e ridurre fino al 90% i tempi di analisi, supportando efficacemente la ricerca medica.

In Croazia, Zagrebačka Banka DD ha lanciato *My Zaba Start*, una piattaforma che mette in rete imprenditori, esperti di innovazione, start-up, artigiani e organizzazioni non profit. Nel 2013 abbiamo messo in palio circa €157.000 a favore di 14 progetti meritevoli, scelti tra i 420 candidati nelle seguenti categorie:

- *My Community*: grazie alla collaborazione tra UniCredit Foundation e NESsT e con il patrocinio del Ministero del Lavoro e della Previdenza croato, abbiamo selezionato i 5 migliori business plan con finalità di inclusione sociale
- *My Opportunity*: abbiamo favorito progetti innovativi per i giovani nel campo dell'ingegneria elettronica e meccanica, dell'informatica e delle telecomunicazioni
- *My Motif*: con la Camera di Commercio e Artigianato Croata abbiamo sostenuto la produzione manifatturiera e artigianale per la conservazione del patrimonio culturale locale
- *My Green Zone*: al fianco dell'Agenzia Regionale per l'Energia della Croazia Nord-Occidentale abbiamo premiato progetti per diffondere l'impiego di energie rinnovabili e l'uso efficiente delle risorse

13. UniCredit Business Integrated Solutions è la società globale di servizi di Gruppo.

Sostenere l'energia creativa dei giovani

Come UniCredit siamo al fianco dei giovani e li aiutiamo a sviluppare il talento e le proprie potenzialità, investiamo nello sviluppo delle loro competenze e offriamo programmi di formazione e supporto finanziario agli **studenti**.

UniCredit & Universities Foscolo Foundation¹⁴ promuove l'eccellenza nello studio e nella ricerca in discipline quali economia, finanza, diritto, scienze politiche e scienze sociali. Forte di una consolidata rete di partnership con prestigiose università in Europa e negli Stati Uniti, la Fondazione offre ai migliori talenti borse di studio, di ricerca ed altri premi. Dal 2009 UniCredit ha sostenuto i programmi della Fondazione con un investimento complessivo di €6,5 milioni¹⁵ e grazie a questo impegno è stato possibile supportare 198 tra studenti e ricercatori, di cui 66 nominati vincitori nel 2013 nell'ambito di 14 concorsi lanciati nei paesi in cui il Gruppo opera.

UniCredit & Universities Foscolo Foundation permette a studenti e ricercatori europei di intraprendere percorsi di master e dottorato a livello internazionale, ma allo stesso tempo favorisce il rientro dei talenti nei paesi di origine con iniziative quali:

- *Masterscholarships*: borse di studio per un master in economia o finanza presso le più prestigiose università europee come Barcelona Graduate School of Economics, Università Bocconi di Milano, London School of Economics, Mannheim University, Stockholm School of Economics e Toulouse School of Economics e – novità del 2013 – Oxford University
- *US PhD Scholarship*: borse di studio per seguire un programma di dottorato in economia o finanza negli Stati Uniti, presso University of Chicago Booth School of Business, Harvard University, the Massachusetts Institute of Technology, Princeton University of Stanford University
- *Foscolo Europe*: borse di rientro per ricercatori che conducono la loro attività presso un'università non europea e che desiderino proseguire la loro ricerca in un'università dei paesi del perimetro UniCredit

La novità di maggiore rilievo del 2013 è stata l'iniziativa *UniCredit Stage-Abroad Exchange Programme*¹⁶, grazie alla quale abbiamo selezionato un gruppo di giovani di talento che hanno potuto vivere un'esperienza di stage presso alcune società del Gruppo.

Anche a livello locale, tramite le iniziative promosse dalle banche del Gruppo, sosteniamo i giovani per rafforzarne le competenze e prepararli ad affrontare l'ingresso nel mondo del lavoro.

In Germania, con i *Real Life Learning Workshop* offriamo programmi mirati di apprendimento esperienziale e i partecipanti hanno l'opportunità di misurarsi con la simulazione di situazioni concrete in ambito aziendale. Nel 2013 un gruppo di 20 ragazzi ha partecipato ai workshop tenuti presso l'università di Colonia e la sede di UniCredit Bank AG a Monaco.

14. Maggiori informazioni sono disponibili nel sito www.unicreditanduniversities.eu.

15. UniCredit & Universities Foscolo Foundation ha ricevuto fondi anche dall'Associazione Marco. Fanno, pertanto i contributi totali a fine 2013 ammontano a oltre €6,6 milioni.

16. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

UniCredit Bank Austria AG, con la Vienna University of Economics and Business, promuove l'iniziativa *UniCredit CEE Student Circle*, erogando formazione e orientamento per stimolare l'interesse dei giovani verso l'Europa centrale e orientale e le opportunità di carriera offerte nell'area. Nel 2013 oltre 900 studenti hanno preso parte al ciclo di lezioni, workshop ed eventi speciali.

In Polonia, Bank Pekao SA supporta la *Marian Kanton Bank Foundation* che, anche nel 2013, ha erogato 50 borse di studio in materie economiche, legali e gestionali a favore di giovani in condizioni disagiate. La Fondazione ha anche offerto sostegno economico, erogando contributi per l'organizzazione di soggiorni di studio, acquisto di materiale informatico e materiale librario per le biblioteche locali.

Contribuire alla costruzione di una società più dinamica vuol dire innanzitutto lavorare per il benessere dei singoli individui e, dunque, anche dare spazio al talento e all'espressione artistica e alle opportunità di piena realizzazione personale che offrono. Sosteniamo inoltre la crescita di **giovani artisti**, perché siamo consapevoli che tutte le manifestazioni del talento consentono all'individuo di accedere a nuove opportunità di carriera e di realizzazione personale, contribuendo anche alla competitività di un paese.

In Germania da anni rinnoviamo l'impegno a favore di *Jugend kulturell* premiando le giovani promesse del mondo dello spettacolo e della cultura, organizzando concorsi ed eventi grazie ai quali gli artisti possono esibirsi di fronte ad un pubblico di rappresentanti del mondo dei media, delle istituzioni, della cultura e dell'imprenditoria. Dal lancio nel 1981, oltre 2.200 eventi sono stati il palcoscenico per circa 9.400 artisti e 350.000 spettatori. Nell'ultima edizione del 2013 sono stati premiati 4 artisti.

Con il *Bank Austria Art Prize 2013* abbiamo premiato i 4 lavori più innovativi, scelti tra oltre 300 proposte pervenute, nelle categorie regionale, internazionale, di giornalismo artistico e culturale, assegnando premi per un totale di €218.000.

Con le stesse finalità abbiamo promosso la *Bank Pekao SA Project Room* in Polonia e l'*UniCredit Studio Modern Art Gallery* in Bulgaria, supportando 28 giovani artisti.

FOCUS

Iniziative in UniCredit Tower

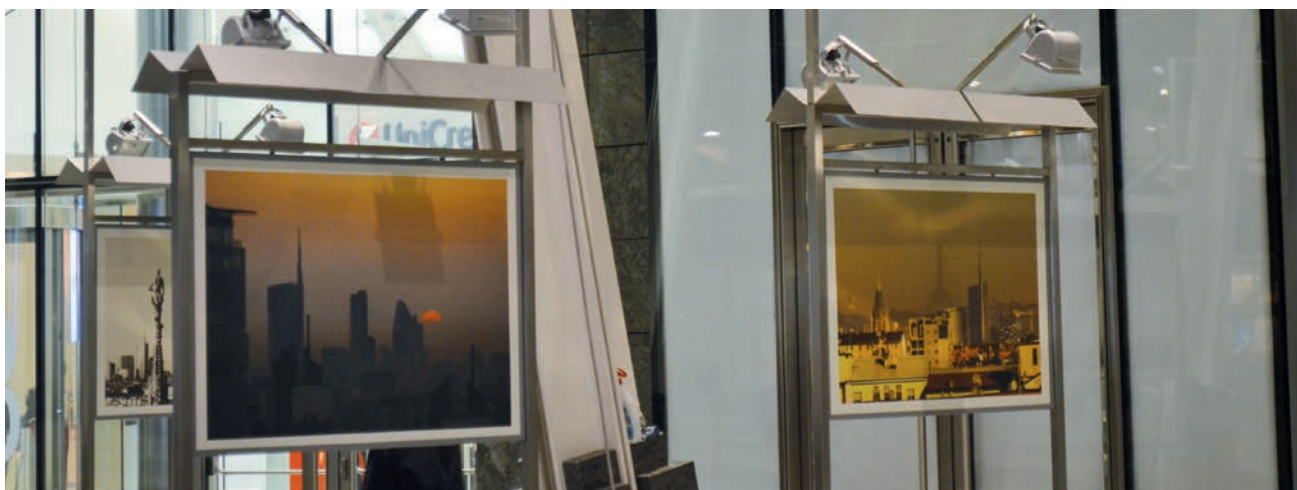
UniCredit Tower, dal 2013 nostro nuovo headquarter, rappresenta il fiore all'occhiello di Porta Nuova, la più grande opera di riqualificazione urbana realizzata di recente a Milano e tra le maggiori in Europa.

Grazie al concorso fotografico *PinTower* abbiamo coinvolto gli appassionati nel racconto dei cambiamenti architettonici di Milano. Una giuria composta da esperti di fotografia e comunicazione ha scelto, tra gli oltre 1.400 scatti inviati da 500 partecipanti, 24 vincitori che hanno visto esposti i propri lavori in Piazza Gae Aulenti per un mese.

Durante l'anno, per far conoscere e per valorizzare UniCredit Tower, abbiamo inoltre organizzato una serie di visite guidate grazie alla collaborazione di 30 colleghi volontari, accogliendo circa 10.000 persone in occasione delle 4 aperture straordinarie realizzate.

In Repubblica Ceca da oltre 4 anni UniCredit Bank Czech Republic As è partner delle fiere d'arte contemporanea *Art Prague* e *Prague Photo*. Nell'ambito di queste prestigiose manifestazioni – che nel 2013 hanno registrato il maggior numero di artisti partecipanti alla rassegna – ogni anno viene assegnato l'*UniCredit Prague Photo Award* al migliore fotografo fino a 35 anni di età. Inoltre, con il servizio *Art Banking*, UniCredit Bank Czech Republic As propone consulenza professionale ai clienti private per gli investimenti in campo artistico, allo stesso tempo offrendo visibilità a giovani artisti di talento.

Grazie a queste iniziative nel 2013 abbiamo sostenuto oltre 1.000 giovani talenti, riconoscendone il merito e garantendo risorse economiche, attraverso concorsi e premi, ma soprattutto offrendo importanti opportunità di visibilità tramite eventi dedicati.



Mostra *PinTower*: la città che sale – Foto: Salvatore De Cristofaro.



Cultura e sport

La promozione della cultura e dello sport è una tradizione fortemente radicata in UniCredit. La positiva interazione fra attività d'impresa, sviluppo culturale e coesione sociale, favorita anche dallo sport, facilita lo scambio di esperienze e la creazione di relazioni e, in generale, stimola il cambiamento verso una società sempre più inclusiva.

Condividere il valore della musica e dell'arte

Da sempre lavoriamo per rendere le iniziative culturali accessibili ad un pubblico ampio e differenziato, a complemento del nostro sostegno ai giovani artisti e al fiorire delle loro idee. Il nostro impegno per la cultura si concretizza attraverso il supporto ai linguaggi universali della **musica classica** e dell'**arte contemporanea**, tramite una rete di partnership con prestigiose istituzioni culturali, cui offriamo supporto sotto il profilo finanziario e organizzativo.

Le principali iniziative culturali sostenute nel 2013

Focus	Paese	Iniziative e risultati
Musica	Italia	<p>Attraverso la consolidata partnership con la Filarmonica della Scala, dal 2000 UniCredit sostiene la stagione concertistica dell'orchestra, le tournée nazionali ed internazionali, oltre ai progetti speciali. Grazie al nostro impegno quasi 20.000 spettatori hanno potuto assistere ai 10 concerti tenuti al Teatro alla Scala durante la stagione 2013. In aggiunta, nell'ambito delle tournée nazionali e internazionali, l'orchestra ha tenuto 10 concerti di fronte ad un pubblico di circa 15.000 spettatori. A fianco della Filarmonica abbiamo rinnovato iniziative che in questi anni hanno riscosso grande apprezzamento, come:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La Filarmonica della Scala incontra la città</i>, in collaborazione con UniCredit Foundation: circa 9.600 persone hanno assistito alle prove aperte presso il Teatro alla Scala di Milano ed il ricavato è stato devoluto a 4 organizzazioni non profit locali impegnate nell'assistenza ai poveri • <i>Music Emotion</i>: 4 concerti della Filarmonica sono stati trasmessi in diretta in 70 sale cinematografiche in Italia e all'estero • <i>Sound, Music!</i>: programma che educa i più piccoli all'ascolto della musica classica, dal 2010 ha coinvolto circa 3.000 bambini delle scuole di Milano, di cui 1.000 solo nell'ultima edizione <p>A giugno 2013, inoltre, UniCredit ha sostenuto la realizzazione di un grande concerto gratuito in Piazza del Duomo a Milano, cui hanno assistito oltre 50.000 appassionati.</p>
		<p>Anche nel 2013 si è rinnovata la storica collaborazione con la Fondazione Arena di Verona per il <i>Festival Lirico</i>. Nel centenario del prestigioso Festival e nel ventennale della partnership con UniCredit, sono state portate in scena 58 performance per oltre 480.000 spettatori provenienti da diversi paesi. Inoltre abbiamo organizzato 9 incontri <i>Invito all'Opera</i> per circa 3.000 ospiti.</p>
	Germania	<p>UniCredit Bank AG sostiene i festival musicali più prestigiosi, come l'<i>UniCredit Festival Night</i> che ogni estate accoglie circa 15.000 spettatori a Monaco con un ampio programma di concerti e conferenze di artisti della Staatsoper della Baviera.</p>
	Austria	<p>Con UniCredit Bank Austria AG siamo al fianco dei Wiener Philharmoniker per il <i>Summer Night Concert</i>. L'evento gratuito annuale si tiene presso il Castello di Schönbrunn ed è oggi considerato uno dei principali concerti internazionali, con circa 100.000 spettatori, mentre circa 800.000 seguono le trasmissioni televisive in Austria, Germania e Svizzera. Inoltre alcuni rappresentanti dei Wiener Philharmoniker collaborano da molto tempo anche alla realizzazione dell'iniziativa <i>Trenta Master Class</i>, che si svolge ogni anno in Slovenia, offrendo corsi per giovani musicisti, che provengono prevalentemente dai paesi dell'Europa centro orientale.</p>
Croazia	<p>Zagrebačka Banka DD è da tempo main partner della Zagreb Philharmonic che, forte di 140 anni di illustre tradizione, si rivolge ad un pubblico ampio e diversificato, con attenzione particolare verso i giovani. L'orchestra ha, infatti, ampliato il proprio repertorio grazie a soluzioni creative, includendo contaminazioni musicali e sviluppando progetti multimediali.</p>	
Arti figurative	Italia	<p>La <i>UniCredit Art Collection</i>, con circa 60.000 opere provenienti dalle banche del Gruppo, è attualmente una delle più ricche collezioni corporate in Europa ed è espressione della nostra identità e dell'impegno a valorizzare il patrimonio culturale dei territori in cui siamo presenti. Le collezioni più significative sono quelle di Italia, Germania, Austria, Polonia, Russia e Turchia. <i>La Grande Magia. Opere scelte dalla Collezione UniCredit</i> è la mostra della Collezione d'Arte di UniCredit organizzata in collaborazione con il MAMbo - Museo d'Arte Moderna di Bologna, da ottobre 2013 a febbraio 2014. Una selezione di 93 opere della Collezione ha tracciato un percorso ideale che si articola attraverso la magia dell'arte dal Cinquecento fino ai giorni nostri, passando per le principali innovazioni tecnologiche del XIX secolo, come la fotografia e il cinema. La mostra ha accolto circa 23.000 visitatori.</p>
	Germania	<p>UniCredit Bank AG organizza ogni anno numerosi eventi dedicati al grande pubblico, per valorizzare l'<i>HVB Art Collection</i>. Nel 2013 oltre 50 opere sono state oggetto di prestito a 10 musei nazionali e durante la prima edizione della manifestazione <i>Add Art</i> ad Amburgo. In soli due giorni circa 1.200 visitatori hanno partecipato alle oltre 70 visite guidate ed hanno potuto ammirare le opere provenienti dalle collezioni di 18 imprese, tra cui UniCredit Bank AG. Con la nuova <i>HVB Collection Art APP</i>, disponibile dall'inizio del 2014, offriamo agli utenti, in particolare ai più giovani, l'esperienza di un tour virtuale attraverso oltre 400 opere di circa 300 artisti di tutti i tempi in 100 location in Germania. L'utente riceve inoltre informazioni periodiche circa gli eventi culturali di UniCredit Bank AG.</p>

Unire le persone grazie ai valori dello sport

Sappiamo che i valori positivi dello sport creano opportunità di aggregazione e scambio di esperienze fra le persone, favorendo la crescita di una società più inclusiva.

In Italia, anche nel 2013, abbiamo rinnovato l'impegno a favore di importanti maratone competitive e non, eventi capaci di richiamare un grande pubblico e promuovere sane abitudini di vita, il recupero di spazi nei centri storici, ma soprattutto stimolare lo sviluppo locale dei territori. Grazie alla *UniCredit Run Tune Up* a Bologna e alle altre rinomate maratone nelle città di Palermo, Roma, Torino e agli eventi collegati abbiamo coinvolto oltre 18.000 partecipanti, con una significativa presenza di atleti provenienti da paesi diversi.

**Oltre 733.000 partecipanti
alle principali iniziative
culturali e sportive sostenute**



In Germania con *Buntkicktgut (Football integrates)* il calcio è il cuore di un progetto educativo per i ragazzi disagiati promosso da UniCredit Bank AG e UniCredit Foundation. Nata nel 2006 per favorire l'inclusione dei ragazzi di strada di Monaco, l'iniziativa è divenuta negli anni modello di assistenza sociale riconosciuta a livello nazionale. Nel 2013 circa 2.500 ragazzi sono stati coinvolti nelle città di Berlino, Dortmund, Monaco e Würzburg ed è inoltre partita la seconda fase di sviluppo dell'iniziativa con l'elaborazione di un piano volto a creare, entro il 2015, un social franchise in Germania ed Europa per trasformare *Buntkicktgut* in un'impresa sociale. La collaborazione tra la Social Entrepreneurship Akademie (SEA) e UniCredit Bank AG favoriranno le sinergie in diversi paesi come Austria, Polonia e Serbia per la creazione di un campionato europeo.

UniCredit Bulbank AD e UniCredit Ţiriac Bank SA hanno sostenuto anche nel 2013 la *1000 km Balkan Charity Challenge* con un percorso che si snoda tra le città di Sofia e Bucarest. In collaborazione con la Bulgarian Charities Aid Foundation e l'HOSPICE Casa Sperantei in Romania, abbiamo promosso la manifestazione sportiva ed una serie di eventi collegati, coniugando spirito di solidarietà e sensibilità ambientale. Lungo il percorso della maratona, infatti, i partecipanti hanno piantato alberi e hanno anche donato a titolo personale a supporto di uno o più progetti. È stato inoltre possibile votare attraverso il sito web dedicato all'evento. Nel 2013 in Bulgaria e Romania sono stati supportati 18 progetti sociali con un contributo di oltre €20.000.

Il gioco di squadra

Ogni giorno siamo sul territorio ed è grazie ad una forte squadra che siamo in grado di generare valore. Dai colleghi, ai clienti, alla collettività, facciamo leva sulla nostra rete di relazioni per comprendere le principali aree di bisogno e agire efficacemente. Siamo impegnati a sostenere il social welfare nei territori:

- promuovendo la cultura dell'impegno e del volontariato presso i colleghi
- supportando iniziative di raccolta fondi a favore del non profit
- attivando interventi tempestivi in caso di emergenza per favorirne ed accelerare la ripresa

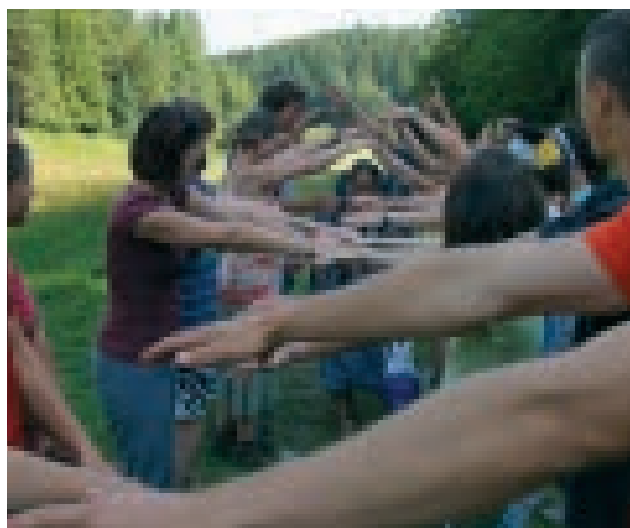
Nel 2013, attraverso le nostre iniziative ed il sostegno ai progetti delle organizzazioni con cui collaboriamo, abbiamo destinato circa €19 milioni¹⁷ a favore di interventi nell'ambito del social welfare, istruzione e giovani, salute e sostegno alle emergenze.

Diffondere la cultura della solidarietà

UniCredit Foundation è da sempre il nostro centro di competenza per le attività di coinvolgimento dei colleghi attraverso iniziative che hanno respiro di Gruppo, ma anche un forte radicamento locale e un focus prevalente nell'ambito del social welfare e della solidarietà.

I due principali programmi promossi dalla Fondazione e capaci di coinvolgere in varie modalità le realtà del Gruppo sono il *Gift Matching Program* – alla sua undicesima edizione nel 2013 – e *Your Choice, Your Project*, avviato nel 2011.

Grazie all'iniziativa *Gift Matching Program* i colleghi effettuano donazioni a favore di progetti non profit e UniCredit Foundation successivamente integra l'importo raccolto. Nel 2013 oltre 14.500 colleghi hanno partecipato in 16 paesi e oltre 400 organizzazioni hanno ricevuto circa €4 milioni, inclusi i contributi di UniCredit Foundation. Dall'avvio del programma, nel 2003, sono stati erogati circa €35,7 milioni, registrando un crescente coinvolgimento dei nostri colleghi negli anni: solo nelle ultime due edizioni abbiamo, infatti, registrato un incremento del tasso di partecipazione di circa il 10%.



17. I dati si riferiscono ai contributi diretti di UniCredit ed includono anche i fondi di altri soggetti (leverage).



Con *Your Choice, Your Project* i colleghi sono coinvolti nel processo di selezione delle organizzazioni sostenute da UniCredit Foundation. Dopo un'attenta fase di studio preliminare, volta ad identificare le aree di bisogno sul territorio, la Fondazione propone una rosa di progetti, specifici per ogni paese, e i colleghi votano attraverso il web: i progetti che ricevono il maggiore numero di preferenze, ricevono un contributo aggiuntivo dalla Fondazione. Dove possibile, a livello locale, favoriamo anche l'attività di volontariato dei colleghi presso le organizzazioni nostre partner. Nei primi due anni dall'avvio del programma, sono stati coinvolti circa 38.000 colleghi in Italia, Polonia, Bulgaria, Croazia, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ucraina. Solo nel 2013 oltre 10.000 colleghi hanno votato, premiando 4 progetti.

Nell'ambito di questa iniziativa, UniCredit Foundation e UniCredit Factoring anche nel 2013 hanno continuato a sostenere l'attività di 4 *Alzheimer Caffè* in Italia. I Caffè rappresentano un modello molto diffuso in Europa – dove oltre un terzo della popolazione supera i 60 anni di età – ed offrono assistenza alle persone affette dalla patologia e alle famiglie, attraverso attività ricreative e di stimolazione cognitiva mirate. Nel 2013 si stima che siano state 85 le famiglie che hanno beneficiato dei programmi degli *Alzheimer Caffè* da noi supportati, presso i quali alcuni colleghi hanno portato attivamente il loro contributo come volontari.

Sempre nell'ambito del progetto *Your Choice, Your Project*, in Romania abbiamo rinnovato nel 2013 la nostra partnership con la Fondazione NESsT e, grazie all'impegno congiunto di UniCredit Foundation, UniCredit Țiriac Bank SA e UniCredit Business Integrated Solutions, abbiamo sostenuto lo sviluppo di 11 nuove imprese sociali offrendo consulenza e formazione (*capacity building*). Sarà possibile creare occupazione nei settori della produzione alimentare, agricolo, artigianale a favore di giovani, persone con disabilità, comunità rom, persone e famiglie in difficoltà economica. Un dato particolarmente interessante riguarda UniCredit Business Integrated Solutions: alcuni colleghi hanno preso parte alla stesura del bando dedicato e ai lavori delle commissioni di valutazione e, inoltre, circa il 62% ha partecipato alla campagna di voto online.

Nel 2013 circa €19 milioni per progetti sociali e sostegno alle emergenze



Una finestra sulle principali iniziative di coinvolgimento dei colleghi sul territorio

Iniziativa (Paese)	Descrizione
We for the Region e altri progetti locali (Germania)	<p><i>We for the Region</i> si articola in diversi progetti regionali a favore di organizzazioni non profit negli ambiti del social welfare, salvaguardia ambientale e cultura. Le organizzazioni ricevono supporto attraverso le donazioni dei colleghi, che hanno inoltre l'opportunità di svolgere attività di volontariato. Nell'ultimo anno 975 colleghi sono stati impegnati per circa 15.600 ore ed hanno supportato 163 organizzazioni.</p> <p>Tra le altre iniziative promosse da UniCredit Bank AG sul territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Point of Honor!</i>: i colleghi hanno a disposizione fino a 2 giorni di permesso speciale ogni anno per svolgere attività di volontariato. Nel 2013, circa 300 colleghi hanno beneficiato di questa opportunità • <i>Youth Mentoring Program</i>: all'interno del programma <i>Joblinge</i>, 85 colleghi hanno affiancato giovani disoccupati tra i 15 e i 25 anni in un percorso di orientamento professionale dedicato • <i>Rest-Cent-Initiative</i>: i colleghi contribuiscono con la componente in centesimi dello stipendio a favore di organizzazioni selezionate grazie a <i>Your Choice, Your Project</i> e UniCredit Foundation, attraverso il <i>Gift Matching Program</i>, integra le donazioni effettuate. Nel 2013 hanno partecipato in media 4.796 colleghi ogni mese e, in totale, sono state supportate 4 organizzazioni non profit
Bank Austria Volunteer (Austria)	UniCredit Bank Austria AG e Caritas coinvolgono i colleghi in diverse iniziative di volontariato a livello nazionale: nel 2013 57 colleghi partecipanti hanno lavorato per un totale di 285 ore a favore di 11 progetti di inclusione per bambini, anziani e persone senza tetto.
Great Orchestra of Christmas Charity Foundation (Polonia)	Dal 1999 Bank Pekao SA supporta la Great Orchestra of Christmas Charity Foundation (Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy – WOŚP) la più grande organizzazione benefica della Polonia, che promuove iniziative in ambito sanitario con particolare attenzione a giovani e anziani. Bank Pekao SA, come <i>Great Orchestra Banker</i> , sostiene WOŚP Foundation nell'organizzazione di campagne di raccolta fondi nazionali che culminano nell'annuale <i>Grand Finale</i> . Nel giorno della ventiduesima edizione a gennaio 2014, circa 2.100 colleghi di Bank Pekao SA hanno partecipato come volontari nel corso delle attività di raccolta fondi in tutto il paese. Anche Bank Pekao SA ha contribuito con una donazione di oltre €470.000. Inoltre, come in passato, UniCredit Foundation ha integrato le donazioni dei colleghi attraverso il <i>Gift Matching Program</i> .
Green Day of UniCredit Bulbank e Charity Bazaar (Bulgaria)	Nel 2013 più di 150 colleghi con le famiglie hanno preso parte alla seconda edizione del <i>Green Day of UniCredit Bulbank</i> aiutando a pulire alcune zone della città e a ristrutturare arredi urbani. Inoltre nell'ambito dei <i>Charity Bazaar</i> – allestiti in occasione delle principali festività annuali – i colleghi hanno prodotto e messo in vendita manufatti artigianali ed i fondi ricavati sono andati a supporto di progetti sociali per la cura di pazienti in ospedale e interventi per bambini in situazioni di disagio. Nel 2013, per il secondo anno consecutivo, UniCredit Bulbank AD ha ricevuto il <i>Biggest Corporate Donor Annual Award</i> come riconoscimento per l'importante contributo dei colleghi come volontari in progetti di solidarietà e salvaguardia ambientale.
Light for Ursici Village (Romania)	Nel villaggio di Ursici, a 450 km da Bucarest, abbiamo supportato l'associazione Free Miorita nell'installazione di pannelli solari per portare l'energia elettrica nelle case di 15 famiglie in difficoltà e anche 15 colleghi hanno partecipato attivamente all'iniziativa.

Sostenere l'attività di raccolta fondi

Il settore non profit è sempre più attore protagonista dei nuovi sistemi di welfare in Europa e nel mondo. Le iniziative di raccolta fondi rappresentano un sostegno fondamentale per intervenire efficacemente a fronte di bisogni sociali concreti. Da sempre lavoriamo con le organizzazioni non profit e mettiamo in campo la nostra esperienza e le nostre risorse, offrendo prodotti e servizi dedicati e promuovendo iniziative speciali.

In Italia, all'interno della gamma di *Universo Non Profit*¹⁸, oltre ai tipici prodotti bancari, offriamo strumenti di supporto specifico a favore delle attività di raccolta fondi.

Il *Conto Donazioni* consente alle organizzazioni di raccogliere donazioni da clienti e non clienti presso le nostre filiali, senza costi aggiuntivi. A fine 2013, attraverso 1.070 conti correnti sono stati veicolati oltre €6,7 milioni.

Con la piattaforma web *ilMioDono.it*, le organizzazioni hanno a disposizione una vetrina online gratuita dove presentare le proprie attività e clienti e non clienti possono donare senza alcun costo.

Ad oggi oltre 750¹⁹ organizzazioni – il 78% operante nell'ambito sanitario e socio-assistenziale – aderiscono a *ilMioDono.it*, quasi il doppio rispetto al 2012, ed il numero è costantemente cresciuto a partire dal lancio dell'iniziativa. Nel 2013 gli utenti hanno donato circa €97.000 ed *ilMioDono.it* ha registrato un totale di oltre 296.000 visitatori unici, con incrementi rilevanti in occasione del lancio delle campagne *Un voto, 100.000 aiuti concreti* e *Un voto, 200.000 aiuti concreti*²⁰. Nel 2014 lanceremo un'applicazione dedicata per migliorare la fruibilità del sito web anche tramite smart phone e tablet.

Sempre presenti anche a livello locale, abbiamo organizzato 6 edizioni della *Settimana della Solidarietà*. Grazie alla nostra rete commerciale in Italia, il sito *ilMioDono.it* ed i banner speciali sugli ATM, abbiamo promosso campagne di raccolta fondi territoriali e, complessivamente, raccolto oltre €179.000 per progetti in ambito sanitario sul territorio nazionale.

Oltre alle iniziative promosse con *Universo Non Profit*, anche nel 2013, abbiamo offerto ai nostri clienti in Italia l'opportunità di donare con *UniCreditCard Classic E*, la carta di credito che, senza alcun costo aggiuntivo, riserva il 2 per mille di ogni transazione a un fondo collegato a progetti di solidarietà. Nel 2013 erano circa 180.000 le carte circolanti attraverso cui abbiamo raccolto circa €1,6 milioni (che saranno distribuiti nel 2014). Grazie a questa carta dal 2005 ad oggi abbiamo erogato oltre €10 milioni a favore dei territori e supportato:

- famiglie in condizioni di difficoltà economica in collaborazione con le amministrazioni locali
- organizzazioni non profit attive a livello locale nazionale
- progetti per l'inclusione sociale nell'ambito dell'annuale *Bando UniCreditCard Classic E*

Il Bando UniCredit Carta E 2013, dal titolo *Strategie di coesione sociale a favore della Terza età*, ha invitato a proporre interventi di assistenza per gli anziani per favorire un invecchiamento attivo. Ad inizio 2014 sono stati annunciati i nomi delle 7 organizzazioni vincitrici scelte tra le 348 proposte valutate da un comitato scientifico coordinato da UniCredit Foundation, in collaborazione con l'Università Bocconi di Milano. I progetti vincitori – in ognuna delle 7 Region del network di UniCredit in Italia – riceveranno un contributo complessivo pari a €500.000 in proporzione ai voti ricevuti da parte di colleghi e clienti. Negli ultimi tre anni, attraverso il *Bando UniCreditCard Classic E* abbiamo sostenuto 25 progetti in Italia, per complessivi €1,5 milioni.

FOCUS

Moltiplichiamo la solidarietà!

A seguito delle positive esperienze di *Un voto, 100.000 aiuti concreti*, nel 2013 abbiamo lanciato due nuove campagne di voto dedicate a clienti e non clienti, che hanno potuto votare per le organizzazioni non profit presenti su *ilMioDono.it*. Nelle due campagne di voto, una estiva e una natalizia tra il 2013 e il 2014, sono state espresse oltre 148.000 preferenze, tramite i canali messi a disposizione, ovvero la *Carta per il Mio Dono*, l'e-mail e – novità introdotta nell'ultima edizione – Facebook. Quest'ultimo, da solo, ha veicolato circa il 35% dei voti durante l'ultima campagna, che è stata un successo: abbiamo, infatti, registrato un numero di voti più che raddoppiato rispetto alla precedente edizione e circa 218.000 visitatori unici per la pagina dedicata tra dicembre 2013 e gennaio 2014. Dal lancio dell'iniziativa, nel 2011 – con il nome di *Il nostro dono, il tuo dono* – abbiamo distribuito un totale di quasi €500.000 alle organizzazioni presenti sul sito web, in proporzione al numero delle preferenze ricevute.

18. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Supportiamo le Imprese*.

19. Dati a marzo 2014.

20. L'iniziativa è stata lanciata nel 2012 come *Un voto, 100.000 aiuti concreti*.

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



FOCUS

La generosità che rigenera

UniCredit sostiene iniziative che favoriscono allo stesso tempo l'inclusione sociale e la salvaguardia ambientale. L'impegno a rendere gli strumenti informatici facilmente accessibili a persone e organizzazioni bisognose – insieme con l'attenzione per una gestione responsabile dei prodotti elettronici a fine ciclo – sono ben rappresentati dalla collaborazione pluriennale con UniCredit Business Integrated Solutions e la onlus Re-Tech Life. Nell'ambito di un programma di inserimento lavorativo Re-Tech Life impiega detenuti e disabili, che lavorano alla rigenerazione e redistribuzione delle apparecchiature sul territorio.

Nel 2013 abbiamo, così, distribuito circa 2.700 pezzi tra computer, stampanti e altro materiale informatico a oltre 200 beneficiari, tra enti pubblici come istituti scolastici e ospedali, associazioni senza scopo di lucro e organizzazioni bisognose. Inoltre, nell'ambito della collaborazione con *Libera.Associazioni, nomi e numeri contro le mafie*, a partire dal 2014 circa 2.300 computer rigenerati saranno destinati su tutto il territorio italiano a oltre 130 associazioni impegnate a diffondere la cultura della legalità, nell'ambito del network di *Libera*.

Rimanere vicini durante le emergenze

Nei momenti di difficoltà, ad esempio durante le emergenze, confermiamo la nostra vicinanza al territorio, portando sostegno concreto e tempestivo ed accompagnando il percorso verso la ripresa, in sinergia con i nostri stakeholder. Forti delle nostre esperienze e competenze, ci impegniamo ad agire come banca, ma soprattutto come vero e proprio partner per il territorio e con questi obiettivi:

- mettiamo a disposizione plafond dedicati per l'erogazione di finanziamenti agevolati a fronte delle immediate necessità connesse alle emergenze, sospendendo il pagamento delle rate di mutui e finanziamenti e accordando linee di credito per agevolare gli investimenti a favore della ripresa e per l'anticipazione della cassa integrazione ai dipendenti delle aziende danneggiate
- promuoviamo iniziative di solidarietà al fianco di istituzioni ed organizzazioni locali

In Italia, abbiamo istituito un comitato speciale che opera, a livello regionale, in coordinamento con i *Laboratori di Crisi*, comitati composti da rappresentanti del management di UniCredit e del mondo imprenditoriale ed istituzionale locale. I *Laboratori* hanno funzione di monitoraggio delle istanze provenienti dalle aree danneggiate e, in particolare, di attivazione di interventi mirati, sia nel breve che nel lungo termine. Attraverso questi organismi, anche nel 2013 abbiamo continuato a portare il nostro sostegno alle popolazioni dell'Emilia Romagna e della Lombardia – colpite dal terremoto del 2012²¹ – e in Sardegna a seguito della disastrosa alluvione che ha investito la regione.

In Emilia Romagna e Lombardia, tra il 2012 e il 2013, abbiamo donato oltre €830.000 risultato delle diverse iniziative di solidarietà promosse sul territorio, ad esempio, attraverso un conto corrente dedicato, all'iniziativa riservata ai colleghi *Dai il tuo contributo*, ovvero una minima trattenuta una-tantum dallo stipendio. Una parte importante dei fondi è stata devoluta a supporto di progetti per giovani, famiglie ed anziani in difficoltà, sviluppati in collaborazione con enti ed organizzazioni locali.

Tra le iniziative promosse, con il bando *Saper Essere, Saper Fare* abbiamo destinato €345.000 a favore di 48 progetti, che hanno coinvolto oltre 1.200 soggetti tra studenti e docenti in attività educative e ricreative per contrastare la dispersione scolastica. Nel 2014 saranno selezionati i progetti più meritevoli quali eccellenze replicabili in altre situazioni di emergenza. Inoltre abbiamo supportato altri progetti, come quelli promossi da Fondazione ANT e l'Azienda Sanitaria Modena-Carpi, per garantire assistenza medica, anche a domicilio, per pazienti affetti da patologie oncologiche residenti nelle zone interessate. Grazie alla campagna di raccolta fondi, tuttora attiva, stiamo inoltre portando il nostro contributo a favore di altre iniziative legate alle successive calamità come le alluvioni che, ad inizio 2014, hanno nuovamente colpito i territori già danneggiati dal sisma.

Sempre in Italia abbiamo attivato iniziative speciali a seguito delle emergenze che hanno interessato diverse regioni. In Sardegna, ad esempio, abbiamo lanciato una campagna di raccolta fondi con AVIS Sardegna e creato una commissione paritetica incaricata di identificare le iniziative a cui destinare i fondi. A febbraio 2014 – a fronte di una raccolta complessiva di circa €340.000 – sono già stati stanziati €327.000 a favore di 9 progetti che prevedono, tra i vari ambiti di intervento, la ristrutturazione di istituti scolastici danneggiati.

Anche in Germania e in Austria, tra le zone più colpite dalle alluvioni che hanno interessato l'Europa a metà 2013, abbiamo messo a disposizione prodotti e servizi, come mutui agevolati, attivato conti correnti dedicati alla raccolta fondi e dato ai colleghi l'opportunità di prendere parte alle attività di immediato supporto. In Germania, 16 colleghi sono stati impegnati per circa 480 ore e in Austria, collaborando con la Croce Rossa, abbiamo istituito un fondo speciale dove sono confluiti circa €600.000, grazie all'ampia partecipazione di colleghi e clienti.

Abbiamo assicurato il nostro supporto immediato anche in seguito al devastante passaggio del tifone Haiyan nelle Filippine. In Italia, per iniziativa di UniCredit Foundation, è stato aperto un conto corrente dedicato ai colleghi e sono stati raccolti €30.000. Inoltre, le organizzazioni con le quali abbiamo collaborato, Cesvi e Fondazione Aiutare i Bambini, hanno donato ulteriori €20.000. Grazie ai fondi così raccolti è stato possibile finanziare la ricostruzione di 10 scuole in 17 villaggi e favorire il reinserimento scolastico di quasi 2.000 bambini.

Attraverso il *Gift Matching Program* abbiamo dato ai colleghi l'opportunità di donare a favore di progetti speciali, in Europa e nelle Filippine, lavorando con i nostri partner, tra cui Medici Senza Frontiere, Caritas, Croce Rossa e UNICEF.

21. Maggiori informazioni sono presenti nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*.

Sostenere

Soluzioni eco efficienti.



UniCredit si impegna a ridurre gli impatti ambientali legati direttamente alla sua operatività, **limitando lo sfruttamento delle risorse naturali e la produzione di rifiuti**. FirmaMia consente al cliente di sottoscrivere i moduli bancari in formato elettronico in sostituzione della firma cartacea depositata. La procedura, che entro il 2014 sarà attivata in **446 filiali**, consentirà il risparmio del 30% di tonnellate di carta per anno.

UniCredit - ITALIA





Continuiamo la nostra azione di contenimento dei consumi di energia elettrica

-4%
di consumo
elettrico

Crediamo nelle energie rinnovabili come importante strumento di mitigazione del cambiamento climatico

€8,5
miliardi
in rinnovabili

Principali evidenze



-700.000
metri quadrati
entro il 2018

Proseguiamo nella razionalizzazione degli spazi promuovendo modelli innovativi di organizzazione del lavoro e riducendo la mobilità tra uffici

Preserviamo le Risorse Naturali

UniCredit è consapevole della rilevanza degli impatti ambientali generati dalla propria attività e della necessità di identificarli, misurarli e costruire un sistema gestionale che miri a contenerli, secondo i principi precauzionali e in conformità con la propria Politica Ambientale¹. L'attività di un'istituzione finanziaria genera impatti ambientali diretti e indiretti, in conseguenza della nostra operatività o generati da soggetti con i quali entriamo in contatto e che possiamo influenzare attraverso le nostre scelte commerciali. Pur consapevoli che gli impatti indiretti sono preponderanti, ci sentiamo parimenti responsabili della quantificazione e della riduzione degli impatti diretti.

TEMI RILEVANTI	IL NOSTRO APPROCCIO
Riduzione degli impatti ambientali diretti	<ul style="list-style-type: none">• Ridurre la nostra impronta di carbonio prestando attenzione ai consumi, razionalizzando gli spazi e promuovendo la mobilità sostenibile• Misurare l'impronta di carbonio dei nostri prodotti per valutare nuove soluzioni ecosostenibili• Ridurre il consumo di carta
Riduzione degli impatti ambientali indiretti	<ul style="list-style-type: none">• Misurare le esternalità negative legate al nostro portafoglio creditizio• Integrare considerazioni sul capitale naturale nei prodotti e servizi finanziari• Finanziare le energie rinnovabili
Acquisti sostenibili	<ul style="list-style-type: none">• Selezionare i nostri fornitori sulla base di requisiti minimi di sostenibilità

Riduzione degli impatti ambientali diretti

Tra le attività di UniCredit volte a diminuire i propri impatti ambientali rientrano in particolar modo progetti e programmi in favore della riduzione della nostra impronta di carbonio e del consumo di carta.

Ridurre la nostra impronta di carbonio

Nel corso del 2013 c'è stata una parziale correzione alla tendenza di riduzione delle nostre emissioni di gas serra in atto da diversi anni. La riduzione registrata al 2013, pari al 21% rispetto all'anno base 2008, resta largamente superiore all'obiettivo intermedio del 15% al 2012, ma rappresenta un aumento delle emissioni rispetto allo scorso anno (-24%). A causa di una fatturazione ritardata e relativa agli ultimi 5 anni da parte del fornitore di gas in Italia, che è comunque oggetto di verifica approfondita sia relativamente agli importi assoluti sia agli anni di competenza, dobbiamo registrare a titolo precauzionale un incremento anomalo dei consumi di gas naturale in Italia e quindi delle emissioni associate.

Al netto dell'anomalia legata ai consumi di gas, le emissioni da altre fonti sono diminuite, sostanzialmente grazie:

- alla crescente attenzione nella gestione dei consumi elettrici
- all'ottimizzazione degli spazi prevista dai nostri Piani Città
- alla promozione di iniziative per la mobilità sostenibile

1. Maggiori informazioni sono disponibili su www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup/documents/it/sustainability/environment-suppliers/environmental-management-system/politica%20ambientale%20firmata.pdf.

In particolare, il ripensamento e la riqualificazione delle sedi centrali in 10 paesi hanno generato e genereranno ancora **risparmi energetici**. Ad esempio, il progetto di riqualificazione della sede di UniCredit Bank AG in Arabellastrasse a Monaco, il cui completamento è previsto per il 2018, prevede dei risparmi ottenibili grazie all'adozione delle migliori soluzioni tecnologiche che seguono lo standard LEED (*Leadership in Energy & Environmental Design*), il rinnovamento delle facciate in linea con i più recenti standard di isolamento termico e il miglioramento dell'efficienza idrica ed energetica dell'edificio. Ulteriori riduzioni si otterranno anche attraverso l'efficientamento degli spazi grazie a postazioni di lavoro flessibili in linea con le nuove esigenze dettate dall'innovazione tecnologica.

A Reggio Emilia, nel 2013, abbiamo inaugurato la prima filiale bancaria italiana a impatto zero. L'agenzia è stata infatti ristrutturata secondo i canoni dell'edilizia bioecologica: massima riduzione dei consumi energetici, autoproduzione da fonti rinnovabili e riutilizzo di materiali naturali per gli arredi. Rispetto ad una normale filiale, questa agenzia riduce di oltre il 50% il fabbisogno energetico e ottiene la quota rimanente con energia pulita autoprodotta.

UniCredit ha voluto così sperimentare sul campo l'efficacia di tecnologie e soluzioni che possano poi essere adottate su larga scala per la propria rete distributiva.



UniCredit spegne le luci per l'Ora della Terra del WWF

Sabato 29 marzo 2014 UniCredit ha partecipato all'Ora della Terra, evento promosso a livello mondiale dal WWF, spegnendo le luci dalle 20.30 alle 21.30 in 73 suoi edifici di 10 paesi. Nel corso degli anni, l'Ora della Terra del WWF ha coinvolto persone in tutti gli angoli del mondo con eventi speciali che richiamano l'attenzione sui rischi del cambiamento climatico e sulla necessità di modificare le nostre abitudini a livello globale. L'evento nasce per inviare un forte segnale ai grandi della Terra, invitandoli ad agire contro i cambiamenti climatici. Partecipando per il settimo anno consecutivo a questo grande evento annuale, il nostro Gruppo ha inteso confermare il suo impegno verso la sostenibilità ambientale.

Attraverso l'iniziativa di Gruppo conosciuta come *Piani città*, che coinvolge complessivamente 20 città e riguarda sia grandi stabili che filiali di moderna concezione, intendiamo principalmente contenere i consumi energetici in ragione dell'**ottimizzazione degli spazi**, che stimiamo in diminuzione di circa 700.000 m² al 2018. Puntiamo inoltre a ridurre la dispersione dei colleghi e facilitare i loro spostamenti, aggregando molte persone in edifici moderni, situati in prossimità di punti nodali dei trasporti. In questo contesto segnaliamo il trasferimento avvenuto nel 2013 di circa 4.000 dipendenti di Milano nella nuova sede di Porta Garibaldi, dove esiste



un ampio spazio per il parcheggio delle biciclette e che è situata in prossimità di un importante snodo ferroviario².

Abbiamo inoltre portato avanti iniziative volte a rendere la **mobilità** dei dipendenti **sempre più sostenibile**. L'uso consigliato del treno per viaggi di lavoro fino a quattro ore dei dipendenti del Gruppo, iniziative locali quali l'utilizzo del treno al posto dell'aereo per la tratta Monaco – Francoforte (l'utilizzo dell'aereo è calato del 15% nel 2013 rispetto al 2012) e il rinnovamento del parco auto in Polonia, dove si sta passando dallo standard Euro 4 a Euro 5, sono esempi del nostro impegno in questo senso.

In Germania l'utilizzo dell'aereo per la tratta Monaco - Francoforte è diminuito del 15% rispetto al 2012



Tra le iniziative locali del 2013, UniCredit Bank AG ha attuato un programma locale di neutralizzazione delle emissioni generate dalle proprie infrastrutture e dalla mobilità, tramite accordi con il vettore locale. Sebbene UniCredit ritenga che l'obiettivo primario sia e resti la riduzione di emissioni, evitando quanto possibile di attuare comportamenti e processi ad alta intensità di carbonio, laddove questo non sia possibile, abbiamo acquistato certificati volontari.

Al momento è ancora in fase di elaborazione la quantificazione di un nuovo, più ambizioso obiettivo per il 2020 che dovrebbe tener conto sia dei progressi già compiuti che dell'innovazione tecnologica e lo sviluppo delle energie da fonti rinnovabili che abbassano i fattori di emissione e quindi il valore delle stesse. In considerazione del mancato sviluppo delle rinnovabili negli ultimi cinque anni, è oggi molto difficile prevedere quale sarà la quota di rinnovabili in rete fra diversi anni.

Misurare l'impronta di carbonio dei nostri prodotti

Nel 2012, UniCredit è stata la prima banca a sottoscrivere un accordo con il Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare in relazione al Programma Italiano per la Valutazione dell'Impronta Ambientale che ha coinvolto numerosi operatori in diversi settori economici.

Nell'ambito delle attività congiunte, è stato definito un team dedicato per il *Carbon Management*, composto da personale di UniCredit e un gruppo di specialisti del Ministero, ed è in fase di sviluppo la metodologia per l'analisi dell'impronta di carbonio di un prodotto finanziario: il conto corrente. Mentre esistono metodologie consolidate per il calcolo delle emissioni generate dai centri di elaborazione dati, i consumi energetici e di carta delle filiali e le stesse componenti per i servizi generali, misurare le emissioni di prodotti finanziari, come tutti i prodotti immateriali, richiede ulteriori analisi.

Abbiamo così definito il conto corrente secondo una stringa di operazioni associabili in una logica unitaria, in linea con le definizioni della Banca d'Italia. Ovviamente il processo ha richiesto alcune approssimazioni e stime, come ad esempio il calcolo delle superfici occupate dalla quota dei dipendenti virtualmente associabile alla tipologia operativa considerata. Entro maggio 2014 pubblicheremo i dati quantitativi dell'esercizio, comparando teoricamente l'apertura di un conto corrente allo sportello con l'apertura del conto corrente online; sebbene le due metodologie implicino operazioni analoghe, ci aspettiamo che l'apertura di un conto online possa generare meno emissioni di gas serra.

Ridurre il consumo di carta

Nel corso del 2013, UniCredit ha lanciato *FirmaMia* che permette la sottoscrizione di contratti e altri moduli in formato elettronico³ in sostituzione della firma cartacea depositata. Questa iniziativa comporterà il risparmio di carta e la riduzione di rifiuti.

UniCredit è la prima banca italiana ad aver adottato la firma grafometrica. Secondo gli studi di settore effettuati da ABI⁴ il consumo medio annuo di carta per dipendente è di 89,3 kg. Il consumo medio annuo di carta del Gruppo in Italia è in media ben al di sotto di questo valore, pari a 77,6 kg. In seguito al programma il consumo dovrebbe ulteriormente ridursi.

FirmaMia utilizza il meccanismo della firma grafometrica che archivia su un server protetto alcune caratteristiche biometriche (ritmo, velocità, pressione, accelerazione e movimento), permettendo di autenticare la firma in ogni momento. La fase pilota del progetto si è tenuta da giugno a settembre 2013 e ha coinvolto 64 filiali, per arrivare a 446 entro la fine dell'anno.

Ad oggi, l'attuazione del progetto ha permesso di raggiungere gli obiettivi intermedi fissati sia in termini di filiali che hanno attivato la procedura, che di clienti aderenti - 93.500 contro un obiettivo di 75.500 - consentendo di avere già i primi risultati in termini di consumi di carta, che a regime dovranno risultare in una riduzione di due terzi. Il progetto dovrebbe inoltre consentire di risparmiare più di 1.700 tonnellate di carta per anno e sarà esteso a tutto il perimetro italiano entro ottobre 2014.

L'attenzione alla riduzione dei consumi di carta è una priorità in tutto il Gruppo. Allo scopo di ridurre le stampe, nel nuovo quartier generale di UniCredit a Milano così come in Russia, oltre 5.000 persone hanno la possibilità di stampare solo previa autenticazione tramite il proprio *badge* presso la stampante. Inoltre l'opzione fronte retro è automatica e le pagine memorizzate, ma non stampate, vengono cancellate di notte.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Valorizziamo i nostri Colleghi*.

3. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Siamo al servizio di Individui e Famiglie*.
4. Fonte: ABI Lab 2013.

Riduzione degli impatti ambientali indiretti

Il contenimento degli impatti ambientali diretti di un'organizzazione è il primo elemento di una strategia ambientale. Tuttavia un'azienda di credito deve attribuire significatività anche ai cosiddetti impatti indiretti che hanno magnitudo maggiore sebbene di difficile quantificazione, sia per l'individuazione del perimetro operativo dell'analisi, sia per la complessità metodologica.

Allo scopo di gestire al meglio i propri impatti indiretti, UniCredit ha deciso di agire su due fronti: da un lato abbiamo lanciato iniziative interne per comprendere le valutazioni di impatto dell'attività commerciale dell'azienda, dall'altro ci siamo impegnati con altre istituzioni finanziarie in uno sforzo congiunto. Il nostro obiettivo è di sviluppare modi per integrare le considerazioni legate ai rischi ecologici nel nostro business.

Misurare le esternalità negative legate alle attività creditizie

La necessità di misurare la quantità di inquinanti fisici che sono associabili al nostro portafoglio creditizio rientra certamente tra le priorità di UniCredit.

Le risorse finanziarie che allochiamo nel sistema alimentano in qualche modo un processo produttivo che, sia pur nei limiti delle legislazioni nazionali, può essere causa di effetti non desiderati per la salute umana, la qualità degli ecosistemi, il cambiamento climatico e il deterioramento delle risorse naturali. Ne consegue una responsabilità da parte dell'azienda finanziatrice che si sostanzia nel dialogo con le popolazioni interessate e con le organizzazioni della società civile e che genera policy creditizie dedicate, volte a minimizzare gli impatti indesiderati.

UniCredit ha emanato diverse politiche creditizie speciali nel corso degli anni, disciplinando i finanziamenti al settore della produzione di energia da centrali termonucleari, alle attività estrattive e alle infrastrutture idriche⁵.

Tuttavia questo approccio, pur contribuendo a ridurre l'impatto globale dell'azienda, resta nell'ambito delle iniziative regolamentari di carattere volontario nell'operatività commerciale.

Per questa ragione abbiamo avviato un progetto pilota che aspira a quantificare, sul piano monetario, gli effetti degli inquinanti generati dal processo di produzione di energia elettrica di tutte le centrali a carbone finanziate da UniCredit, sia in fase di costruzione sia durante l'operatività. In primo luogo abbiamo identificato il perimetro operativo, selezionando tutte le centrali finanziate con la modalità contrattuale del *project financing* e i finanziamenti accordati alle aziende coinvolte nella generazione di elettricità con quella tecnologia. Una volta selezionato il campione d'indagine, abbiamo individuato una lista di inquinanti oggetto di analisi e calcolato le emissioni finanziate. La metodologia applicata è conforme alle linee guida del GHG Protocol,

sviluppate dal World Resources Institute e dal World Business Council for Sustainable Development. Successivamente, ogni inquinante è stato caratterizzato per il proprio effetto su salute umana, qualità degli ecosistemi, cambiamenti climatici e deterioramento delle risorse naturali.

Infine un valore monetario è stato assegnato a ciascun indicatore di impatti, utilizzando un modello di valutazione a budget vincolato rivisto tra pari⁶.

Questo progetto mira a sviluppare una metodologia per analizzare le esternalità non incorporate nelle tradizionali valutazioni di redditività. I fattori quantitativi che possono essere inclusi nell'allocazione degli investimenti forniscono risultati migliori dell'adesione a linee guida volontarie meno rigorose per mitigare gli impatti indiretti.

Tra gli impatti considerati, il problema dei cambiamenti climatici riveste particolare rilevanza per UniCredit. Per questa ragione, partecipiamo anche a un progetto *multistakeholder* lanciato da UNEP FI, del quale siamo membri, insieme al GHG Protocol⁷ avente come obiettivo la revisione della metodologia utilizzata per il calcolo delle emissioni finanziate.

Conservare il capitale naturale

UniCredit ritiene di vitale importanza preservare il capitale naturale rappresentato dalle riserve di capitale derivante dalle risorse naturali (es. suolo, aria, acqua, flora e fauna) e i servizi ecosistemici da esse fornite che rendono possibile la vita umana. I beni ed i servizi ecosistemici derivanti dal capitale naturale sono fonte di cibo, fibre, acqua, salute, energia, sicurezza climatica ed altri servizi essenziali.

Per questo motivo nel 2012 siamo stati tra le prime istituzioni a sottoscrivere la Dichiarazione sul Capitale Naturale⁸, una dichiarazione del settore finanziario per integrare considerazioni legate al capitale naturale nei prodotti e nei servizi finanziari.

Essa promuove quattro impegni:

1. sviluppare una comprensione degli effetti e delle interdipendenze del capitale naturale in relazione alle nostre operazioni, profili di rischio, portafogli clienti, filiere ed opportunità commerciali
2. agevolare lo sviluppo di metodologie che possano integrare le considerazioni legate al capitale naturale nel processo decisionale relativo a tutti i prodotti e servizi finanziari
3. collaborare, qualora opportuno, con l'International Integrated Reporting Committee e altri parti interessate per formare un consenso a livello mondiale sullo sviluppo di una reportistica che includa il capitale naturale nella definizione delle risorse e relazioni strumentali per il successo di un'organizzazione
4. sviluppare un consenso a livello globale per l'integrazione del capitale naturale nella contabilizzazione e nei processi decisionali del settore privato

Nel corso del 2013 sono stati costituiti i gruppi di lavoro incaricati di sviluppare ciascuno degli impegni. UniCredit partecipa ai lavori del gruppo sullo sviluppo di metodologie per l'integrazione del capitale naturale nei prodotti e servizi finanziari.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Supplemento*.

6. Fonte: l'articolo B. Weidema, Using the budget constraint in monetise impact assessment results. Ecological Economics, vol. 68, pp 1591-1598, 2009 per dettagli sul modello di monetizzazione.

7. Maggiori informazioni sono disponibili su www.ghgprotocol.org/feature/financed-emissions-initiative-financial-sector-guidance-ghg-accounting-and-ghg-risk-management.

8. Maggiori informazioni sono disponibili su www.naturalcapitaldeclaration.org.



Nell'ambito di questa attività, il nostro Gruppo si è impegnato in un progetto pilota denominato *La comprensione dei rischi legati al capitale naturale per le istituzioni finanziarie e loro inclusione nella valutazione del rischio di credito*. Il suo obiettivo è integrare il capitale naturale nelle attività creditizie. Il progetto, sotto la supervisione del Segretariato della Dichiarazione sul Capitale Naturale con un forte sostegno da parte di International Finance Corporation, un'agenzia della Banca Mondiale, è articolato in due flussi operativi, uno per le istituzioni creditizie e l'altro per gli investitori.

A completamento dei progetti si avrà una fase di sperimentazione dei risultati in cui ciascuna delle aziende partecipanti svilupperà la propria strategia in base alle proprie esigenze e metodologie.

FOCUS

Il sostegno al Sistema Oasi WWF

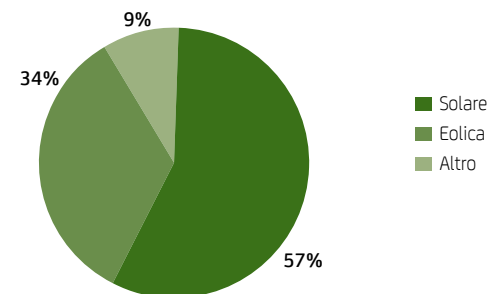
Anche nel 2013 abbiamo sostenuto il Sistema di Oasi WWF Italia, il più grande progetto di conservazione della natura a livello nazionale: oltre 30.000 ettari di boschi, tratti di costa, fiumi, laghi, montagne, in circa 100 siti. Abbiamo supportato i progetti di conservazione della biodiversità per un importo pari a circa €247.600, tramite le oltre 31.300 carte WWF circolanti. Nel 2013 in Italia abbiamo lanciato la nuova *Genius Card WWF*, una carta prepagata ricaricabile con IBAN, che permette al cliente di effettuare tutte le principali operazioni bancarie e il cui costo di emissione viene devoluto al WWF. Questa carta va ad affiancare la carta di credito *UniCreditCardFlexia WWF* (fino al 2013 *UniCreditCard WWF*), lanciata nel 2009, che permette di contribuire con un importo pari al 3 per mille della spesa, senza alcun costo per il cliente. In particolare, grazie ai fondi raccolti nel 2013, WWF ha effettuato la manutenzione di percorsi da trekking e dei percorsi natura, promuovendo il turismo responsabile (visite guidate, laboratori didattici e campi estivi per ragazzi e famiglie); ha inoltre sviluppato e fornito oltre 30 programmi formativi e assistenza legale anti bracconaggio e consumo abusivo di suolo.

delle energie rinnovabili rappresenta infatti uno dei pilastri fondamentali delle politiche energetiche europee.

Le prospettive per il finanziamento degli investimenti in rinnovabili appaiono oggi sempre più connesse alla differenziazione degli strumenti di finanziamento e al potenziale ruolo degli investitori istituzionali nell'ambito delle infrastrutture verdi.

Da molti anni in UniCredit investiamo nello sviluppo delle energie rinnovabili. Alla fine del 2013, il portafoglio di Gruppo di finanziamenti a progetti della specie registrava un'esposizione superiore a €8,5 miliardi, ancora in crescita rispetto agli €8,3 miliardi dell'anno precedente (+2%). La ripartizione fra varie fonti rimane pressochè invariata, con il 57% al settore fotovoltaico, il 34% di eolico e il 9% di finanziamenti ad altre forme. Malgrado le incertezze del quadro normativo in molti paesi, lo scenario è comunque positivo e la tendenza di lungo periodo rimane decisamente in favore di queste fonti di energia.

Portafoglio di finanziamenti a progetti per energie rinnovabili, 2013 (100% = €8,5 miliardi)



Nel corso del 2013, la nostra partecipata *Officinae Verdi*, la joint venture costituita con *Fondazione WWF Italia*⁹ ha sviluppato un interessante modello di efficienza energetica che sfrutta la tecnologia più moderna per ottenere un costo dell'energia pari a quello delle fonti convenzionali, a determinate condizioni di insolazione. *Officinae Verdi* partecipa inoltre al Progetto Europeo *R2CITIES*¹⁰ con il ruolo di consulente tecnico finanziario per lo sviluppo di modelli di business per la riqualificazione energetica e nel 2013 ha chiuso contratti per un totale di 590 kWp nel settore famiglie, 470 kWp per le piccole e medie imprese e 3.190 kWp nel settore industriale, oltre a 9.200 kWp di servizi di consulenza.

Infine *Officinae Verdi* sta anche collaborando con UniCredit in un progetto di efficientamento energetico sugli edifici del Gruppo.

Oltre alle attività di finanziamento, UniCredit sostiene lo sviluppo di energie da fonte rinnovabile in altri modi. Attraverso la sua sussidiaria UniCredit Bank AG, UniCredit è proprietario di *Bard Offshore 1*, noto anche come *Ocean Breeze Energy*, un parco eolico offshore di 400-megawatt di potenza installata nel Mare del Nord. La struttura è connessa alla rete sin dal 2010 ed è stata completata nel 2013.

9. Maggiori informazioni sono disponibili su *Bilancio di sostenibilità 2011*.

10. Residential Renovation towards nearly zero energy CITIES è un progetto promosso dall'Unione Europea che mira a sviluppare un nuovo modello di edilizia sostenibile per le aree urbane.



Finanziare le energie rinnovabili

A febbraio 2014 UniCredit ha presentato il secondo Rapporto su Infrastrutture e Energia dal titolo *Another Kind of Green*. Tale studio offre un'analisi dello scenario attuale e prospettico del settore energetico, con particolare riferimento all'energia rinnovabile.

Alla luce dei profondi cambiamenti in atto a livello energetico mondiale, lo sviluppo

Preserviamo le Risorse Naturali

Al momento è il parco eolico più vasto nella Zona Economica Esclusiva Tedesca e, a pieno regime, le turbine possono generare 1.600 GWh di elettricità all'anno – all'incirca un terzo della produzione di un centrale elettronucleare – sufficiente ad alimentare il fabbisogno di circa 400.000 famiglie. Ad oggi, l'elettricità generata dalle turbine è in grado di superare il fabbisogno energetico di UniCredit Bank AG. Il parco eolico è disegnato per rispettare l'ecosistema che lo circonda, essendo situato a circa 100 chilometri dalla costa.

Acquisti sostenibili

In UniCredit, la gestione degli acquisti è improntata a modelli sostenibili e i nostri fornitori sono selezionati solo se conformi a certi requisiti minimi di sostenibilità. La selezione è fatta in base al rispetto di alcuni standard definiti dalle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (convenzione 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138 e 182) sui diritti umani fondamentali, il lavoro minorile, il diritto di associazione, le condizioni di lavoro, l'equa remunerazione, la salute e sicurezza, nonché l'etica degli affari. I fornitori devono inoltre dimostrarsi conformi a una serie di requisiti minimi, basati sulla nostra Politica Ambientale.

Nell'ambito delle attività del sistema di gestione ambientale di UniCredit SpA, nel 2013 abbiamo deciso di effettuare audit di seconda parte presso i fornitori; le attività sono cominciate all'inizio del 2014. Il sistema di gestione dei fornitori è al momento operativo in Italia, in Germania e in Austria.

Dal 2013 in Italia è inoltre attiva la piattaforma Humus, comprendente programmi di formazione per migliorare la consapevolezza degli addetti agli acquisti sulla rilevanza degli acquisti verdi e in grado di offrire valutazioni complete dei fornitori, schede dettagliate per la selezione del prodotto e un sistema di classificazione verde della performance dell'azienda.

In riferimento a questa piattaforma UniCredit ha effettuato formazione dedicata coinvolgendo 57 persone iscritte in Italia nel primo trimestre del 2013.

Infine, in conformità con la nostra Politica Ambientale e la Green and Social Procurement Policy abbiamo adottato specifiche schede prodotto per le forniture ICT che devono rispondere ad elevati standard di efficienza energetica¹¹. Al fine di promuovere la consapevolezza dei buyer, anche per il 2013, UniCredit ha confermato il cosiddetto *Green Buyer Award*.



Iniziativa Social Commissioning

Nel 2013, UniCredit Bank AG ha lanciato l'iniziativa *Social Commissioning* allo scopo di sviluppare e mettere in pratica sistemi di approvvigionamento che favoriscano l'impiego di disabili o di soggetti socialmente svantaggiati.

Il progetto poggia su quattro capisaldi:

1. lo sviluppo di un sistema di gestione acquisti che assicura l'integrazione su scala nazionale dei soggetti eleggibili attraverso un processo di collaborazione con aziende partner
2. l'offerta, dove possibile, di opportunità di lavoro all'interno dell'azienda sia a carattere permanente sia temporaneo
3. la collaborazione con le aziende che favoriscono l'impiego a soggetti svantaggiati e altre organizzazioni
4. l'impegno sociale attraverso l'istituzione del *Social Day of the board* da parte del Consiglio di Amministrazione

Indicatori di performance ambientale¹²

Scope 1: emissioni dirette di GHG (ton CO₂ eq), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	57.016	33.402	50.796
Germania	16.107	19.304	19.160
Austria	3.413	3.275	3.791
CEE	10.719	13.273	13.956
Totale	87.255	55.981	87.703

A. Emissioni di GHG da fonti possedute o controllate dal Gruppo. I dati per il 2013 si riferiscono all'83% (consumi energetici diretti) e al 74% (viaggi di lavoro su strada) del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Scope 2: emissioni indirette di GHG (ton CO₂ eq), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	135.298	139.852	146.413
Germania	84.617	83.351	102.816
Austria	26.589	26.895	27.761
CEE	61.704	54.917	53.579
Totale	308.208	305.015	330.569

A. Emissioni di GHG derivanti dall'acquisto di energia elettrica, vapore e riscaldamento/raffreddamento utilizzati da impianti o sistemi posseduti o controllati dal Gruppo. I dati in tabella sono calcolati utilizzando i fattori di emissione medi delle reti nazionali. I dati per il 2013 si riferiscono all'83% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

11. Maggiori informazioni sono disponibili sul *Bilancio di sostenibilità 2010*.

12. I dati relativi al 2013 sono stati raccolti includendo 61 società del Gruppo (oltre 116.000 full-time equivalent) operanti in Italia, Germania, Austria, Polonia e nei paesi dell'Europa Centrale e Orientale (CEE). I paesi della CEE inclusi sono: Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria.

Grazie ad un più accurato processo di raccolta e di calcolo e al periodico aggiornamento dei fattori di emissione, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel *Bilancio di Sostenibilità 2012*. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante, a causa dei diversi sistemi di rilevazione.



Scope 3: altre emissioni Indirette di GHG (ton CO₂ eq), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	7.157	6.988	9.851
Germania	3.478	3.306	6.292
Austria	1.558	1.264	2.365
CEE	1.574	1.649	1.748
Totale	13.767	13.207	20.256

A. Include le emissioni di GHG da viaggi di lavoro e connesse all'uso di carta e allo smaltimento di carta, vetro e plastica. I dati per il 2013 si riferiscono al 95% (uso di carta), al 74% (viaggi di lavoro aerei e su rotaia) e al 67% (smaltimento di carta, vetro e plastica) del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Consumo di carta uso ufficio per dipendente (kg/pro capite) 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	55	66	85
Germania	38	37	42
Austria	49	54	54
Polonia	40	50	46
CEE	58	55	59

A. I dati per il 2013 si riferiscono al 95% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Circa il 70% della carta utilizzata dal Gruppo è totalmente priva di cloro (TFC) o priva di cloro elementare (ECF) ed il 58% è certificata Forest Stewardship Council (FSC).

Rifiuti per metodo di smaltimento (%), 2012-2013^A

Paese	Materiali Separati e Riciclati		Rifiuti Inceneriti		Rifiuti Smaltiti in Discarica		Trattamenti Speciali	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Italia	91,85%	96,58%	1,41%	3,28%	2,62%	0,00%	0,00%	0,06%
Germania	65,71%	66,34%	34,26%	27,74%	0,00%	5,58%	0,02%	0,34%
Austria	94,42%	93,43%	5,58%	6,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CEE	23,68%	25,46%	6,30%	5,95%	66,51%	65,68%	0,01%	2,92%

A. I dati per il 2013 si riferiscono al 67% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Produzione di rifiuti per dipendente (kg/pro capite), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	101	89	98
Germania	365	389	477
Austria	178	168	171
CEE	178	188	183

A. I dati per il 2013 si riferiscono al 67% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Consumo di energia per dipendente (GJ/pro capite), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	42	33	37
Germania	48	45	55
Austria	54	52	49
CEE	29	28	27

A. I dati per il 2013 si riferiscono all'83% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

Consumo di acqua per dipendente (m³/pro capite), 2011-2013^A

Paese	2013	2012	2011
Italia	29	23	24
Germania	19	19	25
Austria	27	27	25
Polonia	14	14	-
CEE	15	15	18

A. I dati per il 2013 si riferiscono all'81% del perimetro considerato (oltre 116.000 full-time equivalent).

GRI e UN Global Compact Index

Nella tabella seguente sono inseriti tutti gli indicatori core del GRI, mentre gli indicatori additional sono inclusi solo quando è presente la relativa rendicontazione nel Bilancio di Sostenibilità.

Per il GRI Content Index si rimanda all'apposita sezione del sito web aziendale (www.unicreditgroup.eu).

Deloitte verifica il presente Bilancio di Sostenibilità e la sua conformità con il livello di applicazione A+ in accordo a quanto previsto dal Global Reporting Initiative.

Legenda:

Totale	Indicatore coperto totalmente
NA	Indicatore non applicabile
NM	Indicatore non materiale
C	Indicatore core
A	Indicatore additional

Indicatore	Copertura	Pagina
PROFILO		
1. Strategia e analisi		
1.1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Totale 4-5
1.2	Principali impatti, rischi e opportunità	Totale 13-15
2. Profilo dell'organizzazione		
2.1	Nome dell'organizzazione	Totale Copertina
2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Contributo dei settori di attività ai risultati di Gruppo
2.3	Struttura operativa	Totale 6-7
2.4	Sede principale	Totale 84
2.5	Paesi di operatività	Totale 6-9
2.6	Assetto proprietario e forma legale	Totale 55; Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Corporate Governance: Maggiori Azionisti; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Informazioni sugli assetti proprietari
2.7	Mercati serviti	Totale 6-7
2.8	Dimensione dell'organizzazione	Totale 6-7
2.9	Cambiamenti significativi	Totale 2
2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale Supplemento: 21-23
3. Parametri del bilancio		
Profilo		
3.1	Periodo di rendicontazione	Totale 2
3.2	Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale 2
3.3	Periodicità di rendicontazione	Totale 2
3.4	Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale Terza di copertina
Obiettivo e perimetro del bilancio		
3.5	Processo per la definizione dei contenuti	Totale 2, 15-17
3.6	Perimetro del bilancio	Totale 2
3.7	Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale 2, 76-77
3.8	Informazioni relative alle altre società collegate	Totale 2
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale 2; Supplemento: 26-32, 45
3.10	Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale 2
3.11	Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio	Totale 2
Indice dei contenuti del GRI		
3.12	Tabella di riferimento	Totale 78-81
Accreditamento del bilancio		
3.13	Attestazione esterna	Totale 2, 82-83
4. Governance, impegni, coinvolgimento		
Governance		
4.1	Struttura di governo	Totale Supplemento: 2-4; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Assemblea, Consiglio di Amministrazione; https://www.unicreditgroup.eu/it/governance/board-of-directors.html
4.2	Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Incarichi ricoperti dagli Amministratori di UniCredit in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni
4.3	Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Incarichi ricoperti dagli Amministratori di UniCredit in altre società quotate in mercati regolamentati (anche esteri), in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni
4.4	Meccanismi per fornire raccomandazioni al Consiglio di Amministrazione	Totale 28, 54; Supplemento: 3, 33; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: consiglio di amministrazione
4.5	Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale 22; Supplemento: 5-6, 52; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Comitato Remunerazione; UniCredit S.p.A. – Relazioni e Bilancio 2013: Nota integrativa, Parte H.1
4.6	Conflitti d'interesse	Totale Supplemento: 13; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: Ruolo del Consiglio di Amministrazione



Indicatore	Copertura	Pagina
4.7	Qualifiche degli amministratori	Totale Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: composizione
4.8	Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale 13, 15; Supplemento: 2, 7-10; Mission; Valori; Carta d'Identità
4.9	Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale 22; Supplemento: 7; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: comitato per i controlli interni & rischi, sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
4.10	Processo per valutare le performance del CdA	Totale Supplemento: 5-6; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: ruolo del Consiglio di Amministrazione
Impegno in iniziative esterne		
4.11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale 13-14; Supplemento: 55 Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: comitato per i controlli interni & rischi
4.12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale 4-5; Supplemento: 14, 18-20
4.13	Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale Supplemento: 18-20
Coinvolgimento degli stakeholder		
4.14	Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale 15-17
4.15	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale 15-17
4.16	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale 15-17, 26-27, 32-33, 42-43, 58; Supplemento: 24-25, 52
4.17	Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale 16, 26-27, 32, 42-43; Supplemento: 24-25, 52-53
INDICATORI DEL SUPPLEMENTO DEL SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI		
C FS1	Politiche con specifiche componenti sociali e ambientali applicate al business	Totale 12-13; Supplemento: 17-18
C FS2	Procedure per valutare i rischi sociali e ambientali del business	Totale Supplemento: 17-18
C FS3	Monitoraggio dell'adozione e del rispetto dei requisiti sociali e ambientali da parte dei clienti	Totale Supplemento: 15-18
C FS4	Processi per accrescere le competenze del personale per applicare le politiche sociali e ambientali nel business	Totale 12-13
C FS5	Interazione con clienti e altri stakeholder su rischi e opportunità socio-ambientali nel business	Totale 14, 37; 75; Supplemento: 15-16
C FS6	Portafoglio clienti	Totale Supplemento: 50-51 Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Relazione sull'andamento della gestione - Contributo dei settori di attività ai risultati di Gruppo
C FS7	Prodotti e servizi con finalità sociali	Totale 39; 47-51; 59-60
C FS8	Prodotti e servizi con finalità ambientali	Totale 74-76
C FS9	Audit sull'attuazione delle politiche socio-ambientali e delle procedure di risk assessment	Totale 14; Supplemento: 17; Nello svolgimento degli audit onsite, la funzione di Audit verifica l'approvazione a livello locale delle Policy di Gruppo e la loro implementazione nella normativa locale ai fini della loro effettiva applicazione. L'analisi del processo creditizio è generalmente supportata da un sampling. Nel caso in cui il sampling comprendesse posizioni soggette alle special credit policy, come quella Nucleare e del Settore della Difesa, è anche verificato il corretto espletamento degli adempimenti previsti dalle suddette. Non esiste una reportistica specifica per i rilievi relativi a tali problematiche che, ove presenti, sono ricompresi all'interno dei report relativi ai singoli interventi
C FS10	Società detenute in portafoglio coinvolte sui temi sociali e ambientali	Totale 75-76; Supplemento: 14-17, 57
C FS11	Asset sottoposti a screening ambientale e sociale	Totale Supplemento: 57
C FS12	Politiche sociali e ambientali nell'esercizio del diritto di voto	Totale Supplemento: 57
PERFORMANCE ECONOMICA		
DMA EC	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale Relazione e Bilancio consolidato 2013: Relazione sull'andamento della Gestione - Risultati del Gruppo
C EC 1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale 58-59; Supplemento: 61
C EC 2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Totale 74; Supplemento: 14
C EC 3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Totale Supplemento: 36-41; Relazione Bilancio Consolidato 2013: Parte B - Passivo, sezioni 10-11-12
C EC 4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Totale Supplemento: 32
C EC 6	Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	Totale Definiamo un fornitore come locale se emette fatture e riceve pagamenti nello stesso paese in cui i beni o i servizi sono forniti. Nel 2013, la proporzione dei nostri principali fornitori locali in Italia, Germania e Austria è stata rispettivamente pari a circa 93, 60 e 92% (le percentuali sono calcolate sul valore totale delle fatture)
C EC 7	Procedure di assunzione in loco	Totale In 13 Paesi (Italia, Germania, Austria, Polonia, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Ucraina, Ungheria) dei 15 del perimetro di rendicontazione, la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione (Board of Directors) è locale
C EC 8	Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	Totale 49, 58-59
A EC 9	Impatti economici indiretti	Totale 39, 47-49, 58-59, 60-61

GRI e UN Global Compact Index

Indicatore	Copertura	Pagina
PERFORMANCE AMBIENTALE		
DMA EN	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale 72-76
C EN 1	Materie prime utilizzate	Totale 73, 77
C EN 2	Percentuale di materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	Totale 73, 77
C EN 3	Consumo diretto di energia per fonte	Totale 72, 77; Nel 2013 il consumo diretto di energia a livello di Gruppo è stato pari a circa 1.082.000 GJ. La principale fonte energetica direttamente consumata è il gas naturale (circa 97%), seguita dal greggio e i suoi derivati (circa 3%)
C EN 4	Consumo indiretto di energia per fonte	Totale 72, 77; Nel 2013 il consumo indiretto di energia a livello di Gruppo è stato pari a circa 797.600.000 kWh, principalmente correlati ai consumi di elettricità (circa il 79%) e di riscaldamento/raffreddamento (circa 21%)
A EN 5	Risparmio energetico	Totale 72-73
A EN 6	Prodotti e servizi per l'efficienza energetica o basati sull'energia rinnovabile	Totale 74-76
A EN 7	Iniziative per la riduzione dei consumi energetici indiretti	Totale 74-76
C EN 8	Consumo di acqua per fonte	Totale 77
C EN 11	Terreni posseduti affittati o gestiti in aree protette, di significativo valore per la biodiversità	Totale In Sicilia il Gruppo detiene 5 aree sottoposte a vincoli ambientali ed archeologici, per un totale di circa 731.000 m ²
C EN 12	Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	NM
C EN 16	Emissioni di gas ad effetto serra	Totale 76
C EN 17	Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra	Totale 77
A EN 18	Attività per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra	Totale 72-73
C EN 19	Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Totale 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 2013 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
C EN 20	Altre emissioni in atmosfera	NM
C EN 21	Scarichi idrici	NM
C EN 22	Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Totale 77
C EN 23	Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	NM
C EN 26	Impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Totale 33-35, 37, 43-45, 72-73
C EN 27	Tasso dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	NA
C EN 28	Valore delle multe e numero delle sanzioni in materia ambientale	Totale Nel 2013 non sono emerse sanzioni rilevanti in materia ambientale
A EN 29	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali e per gli spostamenti del personale	Totale 72-73
PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE		
DMA LA	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale 22-29
C LA 1	Ripartizione del personale per tipo, contratto, regione e sesso	Totale 27; Supplemento: 26-27
C LA 2	Turnover per età, sesso e regione	Totale Supplemento: 28-29
A LA 3	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part time e a termine	Totale Supplemento: 36
C LA 15	Tasso di rientro al lavoro dopo il congedo parentale per sesso	Totale GRI Content Index
C LA 4	Grado di copertura dei contratti collettivi	Totale Supplemento: 34
C LA 5	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Totale Supplemento: 35-36
A LA 6	Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	Totale Supplemento: 43
C LA 7	Infortunati sul lavoro e malattie	Totale Supplemento: 45
C LA 8	Programmi formativi relativi alla prevenzione ed al controllo dei rischi a supporto del personale in relazione a disturbi o a malattie gravi	Totale 28-29
A LA9	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e sicurezza	Totale Supplemento: 44
C LA 10	Formazione del personale	Totale 14-15, 25, 38, 46, 76; Supplemento: 32
A LA 11	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Totale 23-25; Supplemento: 40-41
A LA 12	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera	Totale 22
C LA 13	Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità	Totale 27-28 Supplemento: 26, 31-32 Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2013: lead independent director
C LA 14	Rapporto tra gli stipendi base e remunerazione totale degli uomini e quelli delle donne	Totale Supplemento: 29-30
DIRITTI UMANI		
DMA HR	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale 15, 76; Impegno in materia di diritti umani
C HR 1	Operazioni con considerazioni sui diritti umani	Totale Supplemento: 14-16 Impegno in materia di diritti umani
C HR 2	Fornitori valutati in relazione al rispetto dei diritti umani	Totale 76; Impegno in materia dei diritti umani
C HR 3	Formazione dei dipendenti sui diritti umani	Totale 15; Impegno in materia dei diritti umani
C HR 4	Casi di discriminazione	Totale Supplemento: 48-49
C HR 5	Rischi per il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva	Totale 76; Impegno in materia dei diritti umani
C HR 6	Ricorso al lavoro minorile	Totale 76; Impegno in materia dei diritti umani
C HR 7	Ricorso al lavoro forzato	Totale 76; Impegno in materia dei diritti umani



Indicatore	Copertura	Pagina
C HR 10 Operazioni sottoposte a controlli e/o valutazioni di impatto sui diritti umani	Totale	Il rischio collegato agli impegni di UniCredit è stato valutato in tutti i 19 principali Paesi di operatività del Gruppo attraverso un questionario di auto-valutazione focalizzato principalmente sui rischi relativi ai diritti umani collegati ai dipendenti. Inoltre, per i Paesi di presenza del Gruppo considerati a maggiore rischio potenziale relativamente alle violazioni dei Diritti Umani (9 Paesi), UniCredit ha anche analizzato la situazione specifica a livello di Paese. Per identificare altri potenziali rischi di violazione, UniCredit ha anche analizzato il principale contesto normativo e i più importanti casi internazionali di abuso dei diritti umani avvenuti che hanno coinvolto direttamente o indirettamente società operanti nel settore bancario. L'eventuale violazione dei diritti umani è analizzata costantemente nell'ambito dei processi di monitoraggio esistenti associati alle politiche e alle procedure che coprono tali aspetti; Impegno in materia di Diritti Umani Supplemento: 48-49; Impegno in materia dei diritti umani
C HR 11 Reclami in materia di diritti umani	Totale	Supplemento: 48-49; Impegno in materia dei diritti umani
IMPATTI NELLA SOCIETÀ		
DMA SO Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	12, 15, 58-60
C SO 1 Gestione degli impatti nella comunità	Totale	12, 58
C FS13 Accessi in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate	Totale	Supplemento: 60
C FS14 Accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Totale	59-60
C SO 9 Operazioni con impatti negativi sulle comunità locali	NM	
C SO 10 Misure per prevenire e mitigare operazioni aventi impatti negativi sulle comunità locali	NM	
C SO 2 Monitoraggio del rischio di corruzione	Totale	Supplemento: 8-9; GRI Content Index
C SO 3 Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	Totale	Supplemento: 8-9
C SO 4 Azioni intraprese a seguito di casi di corruzione	Totale	Supplemento: 8-9; GRI Content Index
C SO 5 Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Totale	15
A SO 7 Numero di azioni legali per comportamenti anti-competitivi, anti-trust e pratiche di monopolio	Totale	Supplemento: 10-12; Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Parte E, Sezione 4.B
C SO 8 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Supplemento: 10-12; Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Parte E, Sezione 4.B
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
DMA PR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	32-33, 36-38, 42-43, 60-61
C FS15 Politiche di progettazione e vendita responsabile dei prodotti	Totale	32, 37-38; Supplemento: 55
C PR 1 Salute e sicurezza dei prodotti e servizi	Totale	Supplemento: 58-59
C PR 3 Informazioni su prodotti e servizi	Totale	36-37
A PR 4 Numero di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni dei prodotti/servizi	Totale	Supplemento: 54
A PR 5 Customer satisfaction	Totale	32-33, 42-43; Supplemento: 52-53
C FS16 Educazione finanziaria	Totale	37, 60-61
C PR 6 Leggi, standard e codici volontari in tema di marketing e pubblicità	Totale	Supplemento: 59
A PR7 Numero di casi di non-conformità a comunicazioni di marketing	Totale	Supplemento: 10-12; Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Parte E, Sezione 4.B
C PR 9 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Supplemento: 10-12; Relazioni e Bilancio Consolidato 2013: Parte E, Sezione 4.B

Corrispondenza tra principi di UN Global Compact e indicatori GRI

Per UniCredit il Bilancio di Sostenibilità 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 e i Principi di UN Global Compact.

Categorie	Principi	Indicatori GRI
Diritti Umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	HR3, HR8 – HR11, S01, S09 – S010
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	HR1 – HR2
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	HR5, LA4 – LA5
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	HR7
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	HR6
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	HR4, EC5, EC7, LA1 – LA2, LA10, LA12 -LA15
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	EC2, EN1, EN3, EN8, EN16, EN19-EN20, EN26, EN30
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	EN1 –EN30
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	EN6 –EN7, EN18, EN26, EN30
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	S02 – S05

La corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI-G3.1 è disponibile sul sito internet del GRI: http://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/Tools_and_Publications/Making_the_Connection_Final.PDF

RELAZIONE SULLA REVISIONE LIMITATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

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

1. Abbiamo effettuato la revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo UniCredit (di seguito il "Gruppo") al 31 dicembre 2013. La responsabilità della redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement" definite nel 2008 e alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" (versione G3.1) definite nel 2011 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo "Guida alla lettura", compete agli amministratori di UniCredit S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo UniCredit in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Compete altresì agli amministratori di UniCredit S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel Bilancio di Sostenibilità. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
2. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000"), emanato dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili ("Code of Ethics for Professional Accountants" dell'*International Federation of Accountants, IFAC*), compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il Bilancio di Sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio di Sostenibilità, analisi del Bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono riepilogate di seguito:
 - comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto" incluso nel Supplemento del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato di UniCredit S.p.A. al 31 dicembre 2013, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione della società di revisione (ai sensi dell'art. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 7 aprile 2014;
 - analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio di Sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- interviste e discussioni con il personale della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale di UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Czech Republic As, UniCredit Ţiriatic Bank SA, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità;
- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Bilancio di Sostenibilità;
- analisi della conformità delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio di Sostenibilità alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione e della loro coerenza interna, con particolare riferimento alla strategia, alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dall'Amministratore Delegato di UniCredit S.p.A., sulla conformità del Bilancio di Sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

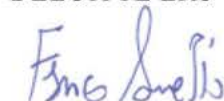
La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000, e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relative al Bilancio di Sostenibilità dell'esercizio precedente presentati a fini comparativi, si fa riferimento alla relazione emessa da altro revisore in data 12 aprile 2013. Le modalità di rideterminazione dei dati comparativi sono state da noi riesaminate ai fini delle nostre conclusioni sul Bilancio di Sostenibilità al 31 dicembre 2013.

3. Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo UniCredit al 31 dicembre 2013 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*" definite nel 2008 e alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" (versione G3.1) definite nel 2011 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Guida alla lettura".

Milano, 14 aprile 2014

DELOITTE ERS – ENTERPRISE RISK SERVICES S.r.l.



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 euro 19.682.999.698,27 interamente versato

Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit

Albo dei Gruppi Bancari: cod. 02008.1

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.





Il nostro Approccio

2

Governance
Funzione Compliance
Gestione dei rischi ambientali e sociali
Principali partnership e affiliazioni
Selezione dei riconoscimenti 2013
Definizioni dei temi della matrice di materialità

Valorizziamo i nostri Colleghi

26

Rappresentazione del Gruppo in cifre
Diversità
Formazione
Le Relazioni Industriali
Previdenza sociale, salute e sicurezza,
equilibrio tra vita privata e professionale
Gestione in materia di salute e sicurezza
Il Network degli Ombudsmen e il Sistema dei Valori

Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese

50

Ripartizione della clientela
Soddisfazione della clientela
Gestione dei reclami
Comitati prodotto
Investimenti Socialmente Responsabili
Sicurezza
Adesione a standard legali e codici volontari
relativi a marketing e comunicazione

Sosteniamo i Territori

60

Inclusione finanziaria

Determinazione e distribuzione
del Valore Aggiunto

61

Yapı Kredi: un focus sulla Turchia

62



Governance

Governance framework

In via generale l'approccio seguito da UniCredit è quello di incoraggiare i propri dipendenti, collaboratori esterni e partner commerciali ad ispirarsi, nel perseguimento degli obiettivi prefissati, ai principi di trasparenza e gestione consapevole nel rispetto delle norme giuridiche vigenti e dei fondamentali principi di etica degli affari.

La corporate governance di UniCredit è conforme alla normativa vigente e alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate; in tale ottica UniCredit ha sviluppato una governance, oggetto di continua verifica e confronto con le linee di evoluzione del contesto normativo, delle prassi operative e dei mercati, che viene periodicamente monitorata per verificarne il livello di applicazione. Tra le componenti che consentono di delineare l'assetto della governance di UniCredit si annoverano:

- lo Statuto, che contempla varie disposizioni in materia di corporate governance volte a garantire il corretto svolgimento dell'attività societaria
- il Regolamento dell'Assemblea, che disciplina lo svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria e, in quanto compatibile, delle Assemblee speciali di categoria
- il Regolamento del Consiglio di Amministrazione, che disciplina le modalità di funzionamento e le competenze del Consiglio, nel rispetto delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché alla luce dei principi e delle regole stabiliti dal Codice di Autodisciplina
- la Politica Retributiva del Gruppo, che stabilisce il quadro di riferimento per un approccio coerente alla remunerazione sostenibile e alla sua attuazione omogenea all'interno di UniCredit e del Gruppo, con particolare riferimento al senior management
- le Group Managerial Golden Rules (GMGR), ovvero le linee guida che definiscono chiari principi di governance all'interno di UniCredit e del Gruppo e ne delineano il modello organizzativo, stabilendo la responsabilità manageriale/ funzionale nei processi chiave

Inoltre, al fine di garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo delle attività del Gruppo nel suo complesso e di gestione dei relativi rischi, UniCredit ha definito un ulteriore sistema di regole strutturato sulla base delle seguenti fonti:

- la Carta d'Integrità¹
- il Codice di Condotta, che definisce i principi generali di condotta, mira a promuovere la cultura della compliance e a guidare azioni tese a promuovere il nostro impegno verso la sostenibilità
- le Global Rules che costituiscono norme di Gruppo che UniCredit emana - in coerenza con i principi delle GMGR stesse - al fine di disciplinare attività rilevanti per il rispetto della normativa e/o per la gestione dei rischi. Il complesso delle Global Rules, è rappresentato da:
 - le Global Policy stabiliscono il modello complessivo ed i macro-processi (es.: responsabilità della Capogruppo e delle entità, meccanismi di interazione e coordinamento)
 - le Global Operational Instruction forniscono istruzioni di natura tecnica, operativa o metodologica ad integrazione di una Global Policy, allo scopo di favorire la corretta applicazione dei modelli, delle regole e dei principi di governance da questa disciplinati
- i Contratti di servizio tra UniCredit e le relative controllate, che disciplinano formalmente le prestazioni di servizi intra-Gruppo, garantendo la trasparenza in relazione all'oggetto delle prestazioni erogate e ai relativi corrispettivi

Strutture di Governance

UniCredit SpA adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale basato sulla presenza di due 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. In applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia, la revisione legale dei conti è affidata ad una società di revisione legale esterna.

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, i relativi compensi, la nomina della società di revisione legale dei conti nonché l'approvazione del bilancio, la distribuzione degli utili, le politiche di remunerazione del management.

1. Per maggiori dettagli visitare l'apposita sezione del sito www.unicreditgroup.eu

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti cinque Comitati aventi finalità consultive e propositive:

- il Comitato Permanente Strategico
- il Comitato per i Controlli Interni & Rischi
- il Comitato Corporate Governance, HR and Nomination
- il Comitato Remunerazione
- il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity

Tali Comitati possono operare secondo le modalità ritenute opportune, anche articolandosi in Sotto-Comitati: ad esempio il Comitato per i Controlli Interni & Rischi svolge i propri compiti in seduta plenaria ovvero a composizione ristretta nell'ambito del Sotto-Comitato per i Controlli Interni e del Sotto-Comitato per i Rischi.

La struttura complessiva di governance di UniCredit è stata definita anche tenendo presenti le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina per le società quotate.

Nel corso del 2013, alla luce della complessità e rilevanza delle attribuzioni assegnate agli Amministratori indipendenti nell'ambito delle operazioni con parti correlate, il Consiglio ha approvato la costituzione di un Comitato ad hoc, il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity ed ha contestualmente soppresso il Sotto-Comitato Operazioni con Parti Correlate ed Investimenti in Equity precedentemente istituito nell'ambito del Comitato per i Controlli Interni & Rischi, confermando compiti e responsabilità già assegnati al Sotto-Comitato, nonché la sua composizione quantitativa.

Per informazioni dettagliate sul sistema di corporate governance di UniCredit SpA, si rimanda all'apposita sezione del sito www.unicreditgroup.eu e alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di UniCredit SpA, approvata a marzo 2014 dal Consiglio di Amministrazione.

Strutture organizzative

La struttura organizzativa del Gruppo riflette un modello organizzativo e di business che, garantendo l'autonomia dei Paesi/Banche locali su specifiche attività al fine di assicurare maggiore vicinanza al cliente ed efficienti processi decisionali, mantiene una struttura divisionale per quanto riguarda il governo del business/prodotti Corporate & Investment Banking (CIB) e il business nei Paesi CEE, nonché un presidio globale sulle funzioni Global Banking Services (GBS):

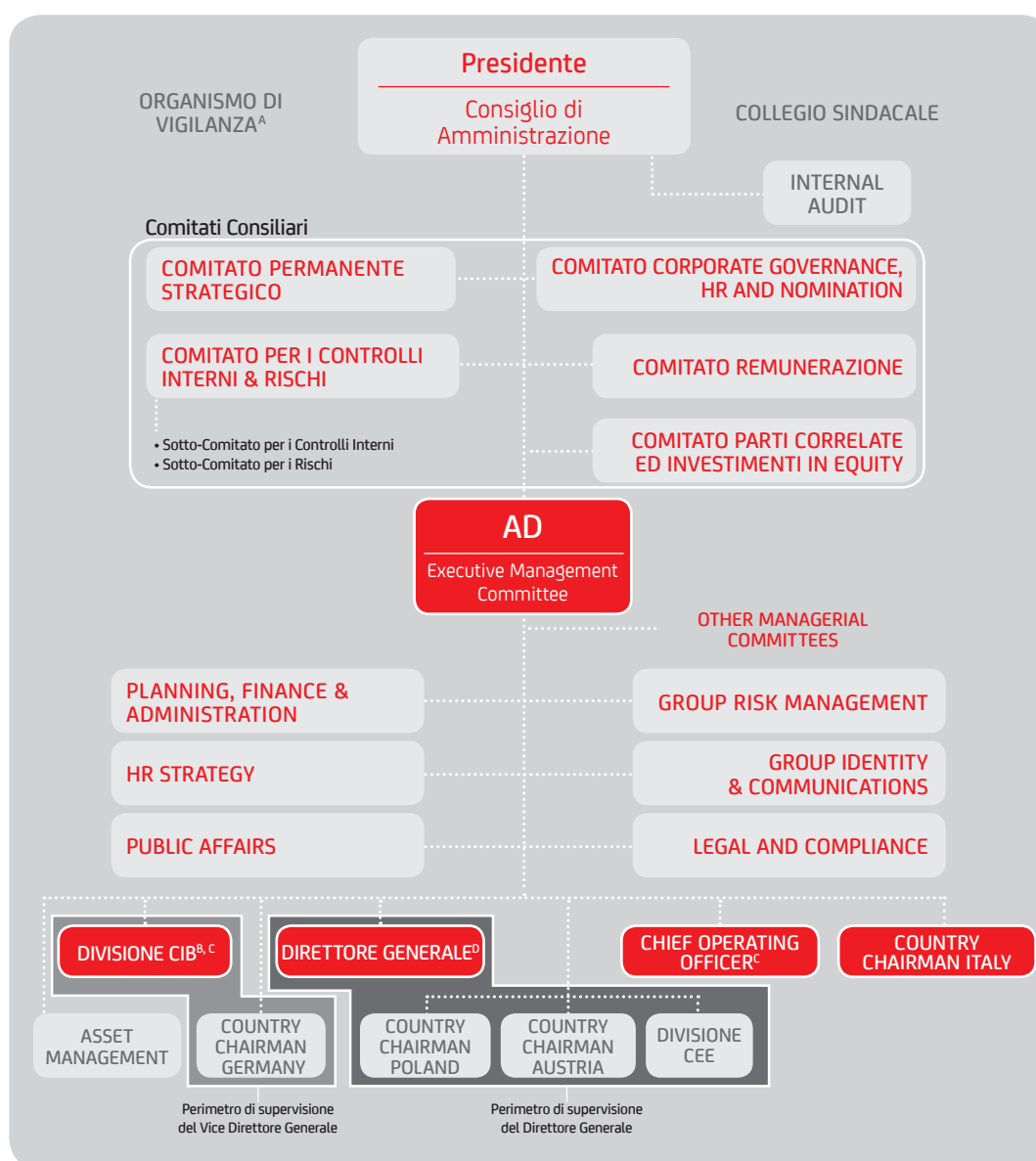
- l'Amministratore Delegato, mantenendo la responsabilità complessiva di tutti i business regionali (Italia, Germania, Austria, Polonia e CEE) che a lui riportano, esercita una supervisione diretta dell'Italia mentre delega la supervisione di Austria, Polonia e Divisione CEE al Direttore Generale e della Germania al Vice DG responsabile della Divisione CIB
- la Divisione CIB, di cui è confermato il ruolo di Divisione Globale, ha la responsabilità della copertura della clientela multinazionale (Multinational), di un selezionato gruppo di clienti Large Corporate con elevato fabbisogno potenziale di prodotti di investment banking e della clientela Financial and Institutional Groups (FIG), nonché delle Global Line Global Transaction Banking (GTB), Global Financing & Advisory (F&A) e Markets
- il Direttore Generale ha la responsabilità su alcune specifiche tematiche/aree trasversali di Gruppo tra le quali: presidiare le attività di marketing strategico; assistere l'Amministratore Delegato nella gestione del Sistema dei Controlli Interni (ICS System) al fine di assicurarne un efficace funzionamento; promuovere, anche attraverso le altre funzioni competenti, il dialogo e la relazione continua con le Autorità di Vigilanza del Gruppo
- la Divisione CEE coordina le attività svolte nei 19 paesi dell'area Central and Eastern Europe nei quali il Gruppo è presente, perseguendo una visione unitaria di business nell'area
- il Chief Operating Officer (COO) concentra in un unico punto di responsabilità tutte le leve di gestione delle funzioni organizzative, operative e di servizio (inclusa HR Management) - quali Organization, ICT, Operations, Workout, Security - funzioni responsabili di supportare, anche attraverso le Global Service Factory di Gruppo, la crescita sostenibile del business di Gruppo, garantendo la massima qualità dei servizi offerti e ottimizzando le strutture di costo ed i processi interni del Gruppo
- per quanto riguarda il perimetro italiano, nell'ambito della maggiore responsabilità ed autonomia attribuita ai Paesi/Banche locali, il Country Chairman Italy è responsabile di tutte le attività di coordinamento, controllo e sviluppo dei segmenti cd. Individuals, Small Business e Corporate (che include il precedente segmento Medium Enterprise) del perimetro italiano, facendo leva su una struttura di rete organizzata in sette Regioni territoriali, un Network dedicato al segmento Private Banking, nonché uno Special Network Italy (dedicato alla gestione della clientela in situazioni problematiche)

Il nostro Approccio



- la Product Line Asset Management è responsabile dello sviluppo dell'asset management in tutti gli ambiti geografici, indirizzando, coordinando e controllando lo sviluppo delle attività di business a livello globale.
- le diverse funzioni definite come Competence Line (Planning, Finance & Administration, Risk Management, Legal & Compliance, Internal Audit, Human Resources, Organization, Identity & Communications), assicurano l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività del Gruppo e dei rischi correlati

Strutture organizzative e di Governance



A. Stabilito ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001.

B. La supervisione della Germania è delegata dal CEO al Vice Direttore Generale (Responsabile della Divisione CIB).

C. Posizione ricoperta dal Vice Direttore Generale.

D. La supervisione dell'Austria, della Polonia e della Divisione CEE è delegata dal CEO al Direttore Generale.

Compensi ai membri del Consiglio di Amministrazione²

I compensi corrisposti agli amministratori non esecutivi e ai membri del Collegio Sindacale non sono legati ai risultati finanziari di UniCredit e nessun amministratore non esecutivo è beneficiario di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

La remunerazione dell'unico amministratore con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, è in parte collegata ai risultati finanziari di UniCredit. Ciò è in linea con la policy che si applica all'intera alta dirigenza del Gruppo, della quale l'Amministratore Delegato fa parte.

Retribuzione del Top Management

La retribuzione dell'AD, del Direttore Generale, dei Vice Direttori Generali è definita nel contesto di un rigoroso processo di governance. La politica retributiva di UniCredit è orientata alla performance, tiene conto del mercato ed è allineata con la strategia aziendale e gli interessi degli stakeholder. Al fine di garantire la competitività e l'efficacia della retribuzione, così come la trasparenza e l'equità interna, i principi della condotta sostenibile e della performance costituiscono i pilastri chiave della nostra Politica Retributiva di Gruppo.

La politica retributiva nel suo complesso è definita con lo scopo di assicurare la coerenza dei sistemi e degli elementi retributivi con riferimento ad una buona gestione del rischio e alle strategie di lungo termine, prevedendo anche un corretto bilanciamento tra le componenti fisse e variabili, fra cui meccanismi di pagamento differito di una parte consistente dei bonus collegati alla performance. Sono altresì previsti sistemi e meccanismi ponderati per il rischio che regolano la componente variabile della retribuzione e hanno lo scopo di assicurare il collegamento fra retribuzione e risultati effettivi sostenibili.

Nel corso dell'anno, il Comitato Remunerazione analizza e monitora le tendenze retributive complessive di mercato allo scopo di prendere decisioni informate in merito alle nostre prassi retributive. In riferimento alle posizioni di alta dirigenza del Gruppo, un consulente esterno indipendente contribuisce alla definizione di un elenco di concorrenti che costituiscono il gruppo di confronto rispetto al quale viene effettuata un'analisi di benchmarking delle retribuzioni.

Il gruppo di confronto è compiutamente identificato dal Comitato Remunerazione, considerando i nostri principali concorrenti europei e internazionali in termini di capitalizzazione di mercato, attivo complessivo, ambito d'attività e dimensioni. Sulla base di attività costanti di benchmarking, il Gruppo intende adottare livelli retributivi competitivi, pay-mix e strutture di attribuzione dei premi per trattenerne e motivare efficacemente le nostre risorse chiave.

Su base annuale, in linea con le disposizioni regolamentari, l'Assemblea degli Azionisti di UniCredit approva la politica retributiva del Gruppo definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione.

Il Consiglio di Amministrazione approva annualmente i criteri e le caratteristiche dei piani di incentivazione di Gruppo, assicurando un appropriato bilanciamento dell'opportunità variabile all'interno della struttura di pay-mix, promuovendo la sostenibilità del business e la creazione di valore nel medio e lungo termine.

Il Sistema di Incentivazione di Gruppo 2013 per gli Executive è stato progettato considerando le previsioni della Direttiva del Parlamento Europeo CRD III (Capital Requirements Directive - Novembre 2010), le linee guida emanate dal CEBS (Committee of European Banking Supervisors), adesso EBA - European Banking Authority (Guidelines on Remuneration Policies and Practices - Dicembre 2010) e le recenti indicazioni delle varie Autorità Regolamentari nazionali sulle politiche e prassi retributive.

². Per ulteriori informazioni, fare riferimento alla Relazione Annuale sulla Retribuzione, pubblicata nell'ambito della Politica Retributiva di Gruppo 2013 sul sito www.unicreditgroup.eu



Risultati 2013 e decisioni retributive

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha preso in esame, con riferimento all'esercizio 2013, le valutazioni del Comitato Remunerazione e le linee guida in materia di retribuzione variabile delle autorità regolamentari. Il Consiglio ha espresso un sincero apprezzamento per la grande professionalità dimostrata dal Management durante un anno particolarmente difficile e per le iniziative che hanno contribuito a fare di UniCredit una Banca oggi ancora più pronta a cogliere tutte le opportunità rappresentate nel nostro nuovo Piano Strategico.

Tuttavia, considerando il contesto generale, quest'anno si è ritenuto opportuno non procedere all'assegnazione di bonus al Top Management del Gruppo, a prescindere dal conseguimento dei risultati individuali. In questo quadro, coerentemente con la politica di remunerazione di Gruppo, il Consiglio ha deliberato un pagamento di bonus particolarmente selettivo per la rimanente popolazione focalizzandosi su quelle realtà del Gruppo che hanno conseguito una performance solida e sostenibile.

Complessivamente, i bonus pagati ai primi 120 Executive del Gruppo mostrano una riduzione di oltre il 60% rispetto alle opportunità e l'80% di essi sarà differito negli anni successivi e legato al soddisfacimento di ulteriori condizioni di performance future.

Sistema Incentivante di Gruppo 2013

Il Sistema Incentivante di Gruppo 2013 ha lo scopo di premiare la performance sostenibile, di motivare e trattenere gli Executive del Gruppo e di allineare i sistemi retributivi di UniCredit ai più recenti requisiti delle Autorità Regolamentari nazionali ed internazionali. Il Piano è progettato in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali ed è collegato ai risultati di Gruppo, corretti per diverse tipologie di rischio - compresi quelli patrimoniali e di liquidità. Il Piano prevede l'allocazione di un bonus collegato alla performance, nel corso di un massimo di cinque anni, in denaro ed azioni ordinarie UniCredit, seguito dall'applicazione di un fattore complessivo di rischio/sostenibilità, relativo a risultati annuali di redditività, solidità e liquidità del Gruppo (Group Gate), così come un Fattore Zero relativo ai risultati futuri di redditività, solidità e liquidità del Gruppo.

Il bonus pagabile a ciascun beneficiario è determinato sulla base di una valutazione multi-dimensionale di un Performance Screen che contiene obiettivi operativi e di sostenibilità. Il bonus massimo è limitato verso l'alto e la performance è valutata sia in termini di obiettivi interni espressi in numeri assoluti, sia di obiettivi relativi esterni, considerando anche indicatori aggiustati per il rischio. A seconda di ogni ruolo, gli obiettivi sono selezionati dal nostro catalogo di indicatori chiave di performance, che copre dimensioni finanziarie (quali creazione di valore, profittabilità, gestione del rischio) e non-finanziarie (quali, compliance, efficacia funzionale, valore per gli stakeholder).

Il bonus risultante è erogato in cinque parti, attraverso una struttura bilanciata di pagamenti immediati e differiti, in denaro e azioni. Nel 2014 è previsto il pagamento in denaro della prima rata del bonus 2013, soggetto all'applicazione del Group Gate, relativo ai risultati di profittabilità, patrimonializzazione e liquidità di Gruppo 2013, nonché al rispetto e l'aderenza individuale di norme di compliance, condotta e comportamento. Nel 2015 la seconda rata sarà pagata in denaro, mentre le quote per il 2016 e 2018 saranno corrisposte in azioni UniCredit, le quote 2017 saranno corrisposte in denaro e azioni UniCredit. I pagamenti differiti sono soggetti all'applicazione del Fattore Zero collegato ai risultati di Gruppo nei prossimi anni in termini di profittabilità, patrimonializzazione e liquidità nonché al rispetto e l'aderenza individuale di norme di compliance, condotta e comportamento.

Funzione Compliance

Global Compliance è parte integrante del Dipartimento Legal & Compliance (L&C) del Gruppo che riporta direttamente all'Amministratore Delegato. Le attività del Dipartimento L&C ricadono sotto la responsabilità del General Counsel e del Compliance Officer del Gruppo e la sua missione è di agevolare la promozione degli interessi del Gruppo in conformità a leggi, norme, regolamenti interni e best practice, nel fornire un servizio efficace alla clientela, nel contribuire alla tutela dei diritti e della reputazione del Gruppo, e di promuoverne i valori.

La funzione di Legal & Compliance riporta anche agli Organi Societari di UniCredit (il Collegio Sindacale, il Comitato per i Controlli Interni e Rischi e il Consiglio di Amministrazione).

Global Compliance è strutturata principalmente per area di attività e competenze, con un'unità Globale dedicata specificamente alle attività legate all'Antiriciclaggio e un'altra, sempre Globale, al Corporate e Investment Banking.

Oltre alle strutture che garantiscono un presidio di compliance a livello globale, sono anche previsti dei presidi di compliance a livello di singola società e di singolo paese. In ogni società rilevante del Gruppo è presente una funzione di Compliance e un responsabile per le attività di Compliance. Nei principali paesi in cui il Gruppo opera, la funzione di Compliance è strutturata in modo analogo alla Global Compliance (come accade, ad esempio, in UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG e in Bank Pekao SA, che sono le maggiori società per dimensione del Gruppo). In altri paesi, invece, la struttura di Compliance è più semplice considerando la dimensione e le attività svolte dalle società medesime.

Tutte le funzioni di Compliance riportano, in via gerarchica, direttamente (o indirettamente tramite il General Counsel) all'Amministratore Delegato ovvero ad un membro del Consiglio di Amministrazione a cui non sono stati delegati altri poteri o responsabilità su aree operative.

Nel 2013, al fine di rafforzare le strutture responsabili della gestione del rischio di non compliance sono state, inoltre, aumentate le risorse a disposizione della funzione di Compliance, sia a livello Globale che a livello locale. Il Global Compliance Framework definisce le principali attività svolte dalla funzione di Compliance per supportare la gestione del rischio di non compliance del Gruppo, che sono:

- fornire indirizzo
- valutare e monitorare il rischio di non compliance
- interagire con le Autorità

Sebbene nel corso del 2013 le iniziative in tema di Compliance siano ulteriormente progredite, nelle principali controllate indirette di UniCredit, l'obiettivo per il 2014 sarà incentrato sul rafforzamento della cultura della Compliance e sulla promozione di una migliore comunicazione all'interno del Gruppo (soprattutto attraverso le Subholding) al fine di diffondere un approccio fondato sulla cultura del rischio. I dipartimenti Compliance a livello Globale e locale si adopereranno per incrementare lo scambio di informazioni (grazie al supporto delle relazioni mensili e di conference calls dedicate tra la Capogruppo e le Subholding) per sostenere appieno la diffusione di un approccio di compliance condiviso e coerente in tutto il Gruppo.

Le altre priorità definite per il 2014 sono:

- potenziare il sistema di controlli di compliance attraverso l'estensione della profondità e portata dei controlli di secondo livello presso le principali controllate indirette e la diffusione di metodologie comuni in altre controllate di rilievo
- proseguire nell'armonizzazione di strumenti e prassi in tutto il Gruppo nelle principali aree interessate dalla compliance dove sia possibile adottare un approccio globale e standardizzato (es.: Antiriciclaggio, Abusi di mercato e Conflitti di interesse)
- migliorare la qualità delle attività e delle risorse mediante iniziative formative globali in materia di compliance (es.: ampliando le attività della Compliance Academy, lanciando un programma di coaching per alcuni impiegati di compliance)



Normative interne

Normativa antiriciclaggio

La Global Policy in materia di Antiriciclaggio e Contrasto al Finanziamento del Terrorismo (di seguito la Policy Antiriciclaggio) emanata nel giugno 2011, fa seguito alle Global Compliance Guidelines e stabilisce linee di condotta più specifiche fissando, tra l'altro, gli standard minimi di due diligence per il processo di adeguata verifica della clientela. La policy definisce il quadro di riferimento secondo cui il Gruppo gestisce il rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo e stabilisce i criteri minimi dei programmi di Antiriciclaggio che le società devono adottare.

Gli altri documenti ufficiali sul tema della prevenzione del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo che fanno seguito alla Policy Antiriciclaggio, aumentandone il grado di dettaglio, sono i seguenti:

- Global Compliance Policy - Sanzioni Finanziarie
- Global Compliance Policy - Restrizioni di Gruppo alle attività con l'Iran
- Global Compliance Technical Instruction - Standard per il monitoraggio dei Controlli Globali Antiriciclaggio
- Global Compliance Technical Instruction - Standard Antiriciclaggio di Compliance relativi alla valutazione del rischio ed alla classificazione del profilo di rischio della clientela
- Global Operational Instructions - Revisione periodica delle informazioni Know Your Customer (KYC)
- Global Operational Instructions - Standard Antiriciclaggio nel servizio di Banca Corrispondente
- Global Operational Instructions - Persone Politicamente Esposte
- Global Operational Instructions - Standard Antiriciclaggio per il Private Banking
- Global Operational Instructions - Disposizioni varie per la Due Diligence dei Clienti
- Global Operational Instructions - Rischi da Embargo Indiretti

Nel 2013 i principali traguardi raggiunti in tema di antiriciclaggio sono stati l'implementazione di un nuovo sistema IT per l'Antiriciclaggio, configurato così da replicare un modello di Gruppo, in tutte le società dell'Europa Centrale e Orientale dove il sistema non era stato adottato durante l'anno precedente e il completamento delle analisi degli scostamenti per assicurare che tutti i sistemi implementati nei nostri paesi chiave, Italia e Germania, fossero in linea con la configurazione del Gruppo.

Il numero complessivo di ore di formazione per i dipendenti del Gruppo sui temi dell'Antiriciclaggio è stato superiore a 105.700 nel 2013.

Normativa anticorruzione

La Policy anticorruzione di UniCredit mira a:

- definire i principi e le norme poste a individuare e prevenire potenziali atti di corruzione (secondo la definizione data di seguito), al fine di tutelare l'integrità e la reputazione del Gruppo
- fornire ai dipendenti informazioni di carattere generale sulle misure adottate da ogni società del Gruppo per individuare, mitigare e gestire i rischi di corruzione

Ai fini della Policy, con atto di corruzione si indica la donazione, l'offerta, la promessa, il ricevimento, l'accettazione, la richiesta o la sollecitazione di denaro, omaggi o altri benefici al fine di ottenere o mantenere un indebito vantaggio nel corso di attività commerciali, indipendentemente:

- dal fatto che il destinatario dell'atto di corruzione sia o meno un cittadino estero, un pubblico ufficiale o un privato
- dal luogo in cui tale atto viene commesso
- dal fatto che il risultato di tale atto comporti un effettivo indebito vantaggio o lo svolgimento improprio di una funzione o di un'attività

A fini di chiarezza, si ricorda che gli atti di corruzione comprendono anche qualsiasi pagamento illecito. UniCredit controlla eventuali episodi di corruzione relativi a dipendenti e partner commerciali. Per motivi di privacy, gli esiti di detta attività non possono essere pubblicati. Nel 2013 è stato fornito un indirizzo più chiaro in relazione alle seguenti aree di rischio: donazioni a favore di iniziative di beneficenza e sponsorizzazioni, offerte di impiego, fornitori e appaltatori.

Il Gruppo si impegna a effettuare donazioni in beneficenza in buona fede e per finalità legittime, nonché a sponsorizzare eventi e associazioni ed enti nelle comunità in cui è presente. In nessun caso una sponsorizzazione o una donazione possono avere lo scopo finale di assicurarsi un vantaggio considerato improprio ai sensi della legislazione locale vigente. Per ridurre il rischio che donazioni o sponsorizzazioni possano essere effettuate come o essere percepite sotto forma di atti di corruzione, è necessario implementare processi di due diligence sulla base dei rischi adeguati e proporzionati rispetto ai soggetti o alle associazioni ed enti interessati prima che si proceda con la sponsorizzazione o la donazione prevista.

Le offerte di impiego non devono mai essere avanzate con lo scopo di esercitare un'indebita influenza su terzi. Per evitare l'impressione che un'offerta di impiego, a tempo indeterminato o di natura temporanea, o che un'offerta di qualsiasi altra posizione temporanea o presso altra sede possa costituire un atto di corruzione, detta offerta non deve essere avanzata in favore di qualsivoglia soggetto, inclusi clienti, partner commerciali o pubblici ufficiali (o persone di cui siano noti rapporti stretti con gli stessi), in condizioni diverse dal normale processo di assunzione e affidamento degli incarichi. Detto processo deve essere documentato in ciascuna società del Gruppo.

UniCredit può essere ritenuta responsabile di atti di corruzione commessi da fornitori o appaltatori che operano per conto del Gruppo, sia ove la società abbia o meno contezza degli atti in oggetto. È pertanto importante che i fornitori e gli appaltatori siano soggetti a verifiche e valutazioni adeguate, sia prima dell'assegnazione dell'incarico che su base continuativa, al fine di ridurre il suddetto rischio.

Il numero complessivo di ore di formazione per i dipendenti del Gruppo sui temi di Anticorruzione ammonta a più di 72.680.

Anti-Trust

UniCredit ha ritenuto di dedicare ad Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali - in sostituzione della previgente policy basata sulla normativa italiana - due distinte Group Rules basate su fonti europee:

- Linee Guida in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali a livello Globale, approvate nel dicembre 2011
- Istruzioni Operative in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali, approvate nel maggio 2012, che stabiliscono regole e processi più specifici, sempre a livello Globale

Con tali Group Rules, UniCredit si propone di:

- rafforzare l'efficacia di ogni iniziativa di Gruppo in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali
- promuovere la trasparenza nei confronti degli stakeholder volta a rafforzare la tutela della concorrenza e dei consumatori

Le Linee Guida in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali definiscono un insieme di norme di alto livello volte a stabilire degli standard minimi che le società del Gruppo devono osservare. In particolare, le Linee Guida definiscono il comportamento delle società del Gruppo e dei rispettivi dipendenti nei seguenti ambiti:

- intese (orizzontali e verticali)
- abuso di posizione dominante
- concentrazioni (fusioni e acquisizioni)
- pratiche commerciali sleali

Le Istruzioni Operative in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali, a loro volta, illustrano regole di dettaglio, ruoli, responsabilità e processi organizzativi per la gestione delle questioni riferite ad Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali che le società del Gruppo sono tenute a rispettare.

Al 31 dicembre 2013, la quasi totalità delle banche del Gruppo ha approvato e adottato le Linee Guida e le Istruzioni Operative in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali e, più in generale, oltre la metà delle società del Gruppo coinvolte ha approvato e adottato le Group Rules di cui sopra.



Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust, pratiche monopolistiche e pratiche corruttive

PAESE	DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI PROCEDIMENTI LEGALI, 2013
Bulgaria	Nel 2013 sono state avviate trentasei azioni legali nei confronti di UniCredit Bulbank AD per presunte prassi commerciali ingannevoli con riferimento a prezzi, calcolo dei prezzi ed esistenza di particolari vantaggi sui prezzi connessi principalmente ai tassi di interesse. L'importo più elevato dei risarcimenti danni richiesti era pari a €41.971 in conto capitale oltre a €5.533 per interessi di mora
Croazia	<p>Una società ha avviato un procedimento presso l'Autorità Garante della Concorrenza croata asserendo che Zagrebačka Banka DD avrebbe violato la normativa antitrust con riferimento alla fornitura di servizi di conto elettronico sottoscrivendo un contratto commerciale (unitamente a un'altra banca croata) con un solo fornitore di servizi IT</p> <p>La Banca Nazionale Croata (CNB) ha avviato un procedimento nei confronti di Zagrebačka Banka DD con riferimento agli avvisi sui debiti scaduti sostenendo che la banca ha abusato della propria posizione dominante addebitando i costi di tali avvisi ai clienti interessati. Nel luglio 2013, dopo che l'Autorità Antitrust croata ha assunto l'esclusiva responsabilità per la gestione di tali procedimenti, la banca ha presentato una memoria dettagliata in risposta alle conclusioni preliminari della CNB ed è in attesa delle prossime decisioni dell'Agenzia Antitrust croata</p> <p>Nell'ottobre 2013, l'Autorità Antitrust croata ha richiesto dati e documenti per una migliore comprensione del mercato dei pagamenti con carta di credito. Zagrebačka Banka ha fornito le informazioni richieste. La procedura è in corso</p>
Romania	<p>Nel 2013, l'Autorità romena per la Tutela dei Consumatori ha sanzionato UniCredit Ţiriac Bank per un importo di RON 10.000 (circa €2.200) per presunte pratiche commerciali sleali. La banca ha presentato ricorso e la multa è stata commutata in un richiamo. Allo stato attuale l'Autorità potrebbe ancora proporre appello contro tale decisione</p> <p>Nel 2013, a seguito di un reclamo, l'Autorità romena per la Tutela dei Consumatori ha sanzionato UniCredit Ţiriac Bank per un importo di RON 5.000 (circa €1.100) per presunte pratiche commerciali sleali. La banca ha presentato ricorso e il procedimento risulta ancora pendente.</p>
Russia	<p>Nel giugno 2013, l'Ufficio Antitrust Federale (FAS) ha avviato un procedimento amministrativo nei confronti di ZAO UniCredit Bank per la presunta violazione delle norme sulla pubblicità. Pur essendo stata la banca ritenuta responsabile delle violazioni ascritte, la FAS non ha comminato sanzioni. Nell'agosto 2013 la banca ha presentato ricorso contro la decisione e il procedimento è attualmente pendente</p> <p>Nell'agosto 2013, l'Ufficio Antitrust Federale (FAS) ha sanzionato ZAO UniCredit Bank per RUB 100.000 (circa €2.000) per la presunta violazione delle norme sulla pubblicità. Nel settembre 2013 la banca ha presentato ricorso contro la decisione e il procedimento è attualmente pendente</p>
Ungheria	Nel luglio 2013, l'Autorità Antitrust ungherese ha separato il procedimento avviato nel 2011, ancora in corso, sui rimborsi di mutui ipotecari in valuta estera in due distinti procedimenti. L'oggetto del secondo procedimento si fonda su un presunto accordo vietato. Tale procedimento è già stato chiuso senza che il comportamento della banca sia stato valutato dall'Autorità come una violazione e senza l'imposizione di sanzioni

Continua: Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust, pratiche monopolistiche e pratiche corruttive

PAESE	AGGIORNAMENTO SUI PROCEDIMENTI LEGALI PENDENTI DESCRITTI NEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2012
Italia	<p>Nel dicembre 2012, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha richiesto informazioni e avviato dei procedimenti nei confronti di UniCredit SpA, per presunte pratiche sleali in relazione alle campagne pubblicitarie per un conto di deposito (Conto Risparmio Sicuro). Nel luglio 2013, l'AGCM ha comminato a UniCredit una sanzione da €250.000. UniCredit ha presentato ricorso innanzi al tribunale regionale (Tribunale Amministrativo Regionale o TAR) e il procedimento è in corso</p> <p>A seguito della decisione di AGCM, relativa all'adozione da parte di UniCredit SpA di pratiche sleali con riferimento a una campagna pubblicitaria sui finanziamenti, nel febbraio 2012 UniCredit ha presentato ricorso innanzi al tribunale regionale (TAR) e il procedimento è ancora in corso</p> <p>Nel luglio 2011 il TAR ha annullato la sanzione irrogata nel novembre 2010 dall'AGCM a UniCredit SpA e ad altre banche per la presunta conclusione di intese restrittive della concorrenza nel settore delle carte di pagamento. Nel novembre 2011, l'AGCM ha impugnato la sentenza del TAR avanti al Consiglio di Stato. Nel 2013 il procedimento risultava ancora in corso</p>
Austria	<p>Per quel che riguarda la presunta comunicazione ai clienti di informazioni fuorvianti da parte di UniCredit Bank Austria AG in tema di operazioni in derivati (ad es.: opzioni OTC), le imputazioni penali contro due dipendenti di UniCredit Bank Austria AG e contro la stessa banca sono state respinte nel 2011. A dicembre 2013 sono ancora in corso 11 procedimenti civili</p>
Polonia	<p>Nel 2001, l'Autorità polacca per la concorrenza e la tutela dei consumatori (UOKiK) ha avviato un procedimento che ha interessato gli operatori dei sistemi Visa ed Europay, così come le banche polacche che emettono carte di credito Visa e MasterCard. Il procedimento si fonda su presunte pratiche anticoncorrenziali sul mercato polacco dei pagamenti con carta di credito. Nel novembre 2013, il Tribunale per la Concorrenza e la Tutela dei Consumatori (SOKiK) si è pronunciato su una decisione dell'UOKiK del 2006 in cui si stabiliva che la commissione di interbancaria in Polonia, ossia la commissione addebitata per ciascuna transazione effettuata con carta Visa o MasterCard, era stata fissata nell'ambito di un'intesa vietata tra 20 banche polacche. Il tribunale ha in parte confermato la decisione dell'UOKiK, riducendo però l'ammontare della sanzione irrogata dall'UOKiK alla banca da PLN 16,6 milioni (circa €4 milioni) a PLN 14 milioni (circa €3,3 milioni). La sentenza del tribunale non è ancora definitiva e la banca può presentare ricorso. Bank Pekao SA è in attesa delle motivazioni della sentenza per poter predisporre la propria impugnazione</p> <p>Nell'ottobre 2011 l'UOKiK ha informato Bank Pekao SA di un procedimento avviato per valutare se la banca avesse o meno violato gli interessi collettivi dei consumatori trasferendo le informazioni sugli obblighi in scadenza di taluni consumatori all'Ufficio Informazioni per il Credito, in violazione dei regolamenti promananti dal Ministero delle Finanze e della legge polacca sulla concorrenza e la tutela dei consumatori. Nei mesi di aprile e novembre 2012, l'UOKiK ha rivisto la propria deliberazione di avvio del procedimento inserendo nuove imputazioni. Con sentenza del 28 dicembre 2012, pervenuta il 3 gennaio 2013, l'UOKiK ha irrogato una sanzione di PLN 1,8 milioni (circa €450.000). La banca ha presentato ricorso nel gennaio 2013 e il procedimento risulta ancora in corso</p> <p>Nell'ottobre 2010, l'UOKiK ha avviato un procedimento per verificare se i modelli di contratto standard di conti di compensazione per consumatori fossero in violazione della legislazione vigente, nello specifico per quanto attiene la disciplina delle clausole abusive. Nel dicembre 2010 l'UOKiK ha comminato alla banca una sanzione di importo pari a PLN 1.993.350 (circa €480.000). Nell'ottobre 2012, la banca ha depositato il proprio ricorso che, nel mese di settembre del 2013, ha portato alla completa cancellazione della sanzione nei confronti di Bank Pekao SA</p>

Il nostro Approccio



Continua: Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust, pratiche monopolistiche e pratiche corruttive

PAESE	AGGIORNAMENTO SUI PROCEDIMENTI LEGALI PENDENTI DESCRITTI NEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2012
Bosnia ed Erzegovina	Nel 2012, l'Autorità Antitrust della Bosnia ed Erzegovina ha avviato un procedimento nei confronti di Western Union (WU), Tenfore (la società licenziataria per la distribuzione dei servizi di WU in Bosnia ed Erzegovina), UniCredit Bank DD e altri istituti di credito per la presunta violazione della normativa antitrust. Secondo l'Autorità, WU si stava adoperando per acquisire una posizione dominante sul mercato, mediante la conclusione di contratti con le banche nei quali era fatto divieto a queste ultime di svolgere attività con prestatori di servizi di pagamento esteri. UniCredit Bank DD, insieme ad altre due banche, ha presentato ricorso contro la decisione dell'Autorità e nel marzo 2014 la Corte della Bosnia ed Erzegovina ha rigettato tale appello. Il procedimento è pertanto concluso
Romania	Nel maggio 2013, l'Autorità Antitrust rumena ha chiuso l'indagine avviata nel 2008 sul presunto tentativo da parte di alcune banche rumene, inclusa UniCredit Ţiriac Bank SA, di manipolare i tassi ROBOR (tasso interbancario nazionale). L'indagine è stata chiusa senza che siano state irrogate sanzioni nei confronti di UniCredit Ţiriac Bank SA
Russia	Un cliente di Zao UniCredit Bank della regione di Nizhegorodskiy ha presentato istanza presso la locale Autorità Antitrust adducendo una presunta violazione della Legge Federale n. 135-FZ del 26 luglio 2006 sulla tutela della concorrenza. In particolare, si contesta a Zao UniCredit Bank la violazione dell'Articolo 11 - Divieto di stringere accordi che limitano la concorrenza o di concertare azioni da parte di soggetti economici. Il cliente sostiene che Zao UniCredit Bank lo avrebbe indotto a sottoscrivere un'assicurazione che non gli occorreva tramite una specifica compagnia assicurativa. Il procedimento è tuttora in corso
Ungheria	<p>L'Autorità Antitrust Ungherese (GVH) ha iniziato un'indagine contro sette banche commerciali ungheresi tra cui UniCredit Bank Hungary Zrt, in relazione alla presunta realizzazione di un cartello sul rimborso di mutui ipotecari in valuta estera (rimborso anticipato). Nel 2013, la GVH ha comminato a UniCredit Bank Hungary Zrt una sanzione per HUF 306.300.000 (circa 1 milione di euro) contro cui la banca ha presentato ricorso. La decisione sul ricorso non è ancora stata pronunciata</p> <p>La GVH ha avviato un'indagine a carico di UniCredit Bank Hungary Zrt in relazione a una campagna pubblicitaria svoltasi tra il 25 aprile e il 31 ottobre 2008 per mutui esenti da costi iniziali. Poiché alcuni elementi del messaggio pubblicitario sono stati considerati fuorvianti, l'Autorità ha comminato alla banca la sanzione di HUF 8.000.000 (circa €25.000). Dopo il rigetto dei ricorsi della banca in primo e secondo grado, UniCredit Bank Hungary Zrt ha depositato un ricorso straordinario ancora pendente</p> <p>L'Autorità Ungherese di Vigilanza Finanziaria (HFSA) ha comminato sanzioni a UniCredit Bank Hungary Zrt per HUF 5.000.000 (circa €16.000) in relazione all'attuazione della legge sul rimborso anticipato dei mutui in divisa estera. Nel 2013, il procedimento fondato sul ricorso in secondo grado della banca si è interrotto a seguito della fusione di HFSA e della Banca Nazionale di Ungheria</p> <p>Nel 2012, la GVH ha avviato un'indagine per sospetto cartello nei confronti dell'Associazione Bancaria Ungherese, dell'International Training Centre for Bankers e di 38 banche ungheresi (inclusa UniCredit Bank Hungary Zrt) che aderiscono al sistema interbancario per gli istituti di credito ungheresi, il BankAdat. L'indagine è ancora in corso</p>

Conflitti di Interesse

Nel 2013 è stata completata l'implementazione del progetto conflitti di interesse nelle principali società del Gruppo UniCredit. Nel corso dell'anno UCB Slovenia, Schoellerbank AG, UCB Hungary, Ukrsofsbank, Bankhaus Neelmeyer AG, DAB AG, UCB Czech Republic, UCB Slovakia, UCB Bosnia Banja Luka e UCB Bosnia Mostar hanno adottato lo strumento IT del Gruppo che identifica e gestisce i conflitti di interesse andando a aggiungersi alle altre società che lo avevano già adottato prima del 2013.

Si prevede che nel 2014 si procederà all'implementazione del Modello di gestione dei conflitti di interesse nel Gruppo in UniCredit CAIB Poland SA, UniCredit International Bank (Luxembourg) S.A. e Direktanlage.at AG.

Negli ultimi anni UniCredit ha sviluppato le seguenti specifiche norme in materia di conflitti di interesse che vengono regolarmente riviste e aggiornate:

- le Linee guida di Gruppo sui Conflitti di Interesse che mirano a definire a livello di Gruppo i conflitti di interesse e supportano i dipendenti nell'identificazione e gestione dei conflitti di interesse, fornendo esempi di potenziali conflitti. Queste linee guida si rivolgono a tutte le società del Gruppo e si pongono l'obiettivo di contribuire a identificare e gestire ogni conflitto di interesse, effettivo o potenziale. Le linee guida sono applicabili a tutte le attività del Gruppo e devono essere rispettate unitamente ai requisiti normativi e regolamentari in vigore localmente
- la Groupwide Compliance Policy sui Conflitti di Interesse integra le Linee guida di Gruppo sui Conflitti di Interesse e fornisce una descrizione più particolareggiata delle attività e delle responsabilità che disciplinano la gestione dei conflitti di interesse. Il documento ha un particolare focus sui conflitti di interesse che coinvolgono i clienti del Gruppo nell'ambito dell'erogazione di servizi di investimento, attività di investimento e servizi accessori (come definiti dalla Direttiva europea MiFID) e la prestazione di servizi finanziari specifici. Questa Policy si applica anche ai c.d. business conflict
- anche la Global Compliance Policy – Conflitti di Interesse – Focus sulle attività professionali ed imprenditoriali esterne integra le Linee guida di Gruppo sui Conflitti di Interesse e intende sostenere i manager UniCredit nella definizione di limitazioni, esclusioni, norme comportamentali, procedure di notifica e monitoraggio di casi correlati alle attività professionali e imprenditoriali esterne dei dipendenti
- la Normativa di processo relativa ai processi operativi per l'identificazione e gestione dei conflitti di interesse definisce i principi e le norme fondamentali per rilevare e gestire i conflitti di interesse concernenti i servizi di investimento resi da UniCredit SpA, Capogruppo del Gruppo UniCredit e dalle Società italiane. Sono stati qui definiti i processi per la gestione dei potenziali conflitti di interesse identificati nella Groupwide Compliance Policy sui Conflitti di Interesse

Nel 2013 UniCredit si è impegnata nella revisione strutturale delle regole che disciplinano i conflitti di interesse. Ne è scaturita una nuova Policy di Gruppo sui Conflitti di Interesse che coniuga i principi compresi nelle Global Compliance Guidelines - Conflitti di Interesse e nella Groupwide Compliance Policy sui Conflitti di Interesse. Le normative del gruppo sui conflitti di interesse sono ancora in fase di valutazione stante che le Global Operational Instructions - Conflitti di Interesse sono prossime alla pubblicazione. Queste istruzioni descriveranno i processi e altre informazioni relative al contenuto della nuova Policy di gruppo sui Conflitti di Interesse, concentrandosi altresì sugli attuali processi connessi alla Global Compliance Policy – Conflitti di Interesse – Focus sulle attività professionali ed imprenditoriali esterne.

Nel 2013 è stato rilasciato uno strumento IT creato per la segnalazione e il reporting delle informazioni relative agli interessi dei dipendenti derivanti da loro attività professionali ed imprenditoriali esterne, prima in una fase pilota presso la filiale di Londra di UniCredit SpA e successivamente al Top Management.

La prossima fase di tale progetto, attualmente in corso, prevede il rilascio del sopramenzionato tool a tutti i dipendenti di UniCredit SpA.

Infine nel 2013, il numero complessivo di ore di formazione per i dipendenti del Gruppo sui temi legati al conflitto di interessi e relative procedure è di 8.609.



Gestione dei rischi ambientali e sociali

In UniCredit, siamo consapevoli che, attraverso la nostra influenza sulle operazioni di business, sulle transazioni finanziarie, sul project finance, sulle catene di fornitura e su altre attività commerciali, possiamo influire direttamente o indirettamente su diversi temi particolarmente sensibili.

UniCredit è impegnata nel promuovere soluzioni sostenibili nelle sue decisioni di finanziamento e investimento. Ciò include la valutazione e la gestione dei rischi sociali e ambientali connessi alle attività di finanziamento, ivi comprese le operazioni di project finance e nei settori sensibili.

Nelle attività di finanziamento, dai finanziamenti alle aziende al project ed export finance, facciamo riferimento agli standard socio-ambientali (Performance Standards) dell'International Finance Corporation (IFC) e alle linee guida per ambiente, salute e sicurezza (Environmental, Health and Safety Guidelines) della Banca Mondiale.

Le nostre politiche e prassi tengono conto non solo dei tradizionali impatti economici e finanziari, ma anche degli aspetti non finanziari, quali le considerazioni in materia ambientale e sociale. Tra queste figurano la Policy generale di credito del Gruppo, le Policy speciali di Credito (es.: Project Finance Transactions Policy e Structured Trade and Export Finance Policy), e le Policy di Compliance (es.: Policy relativa all'Antiriciclaggio e alla lotta contro il finanziamento del terrorismo), così come le Policy in tema di rischio ambientale, sociale e reputazionale.

Equator Principles

UniCredit ha adottato i 10 Equator Principles (EP), un quadro di riferimento per determinare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali nei diversi progetti. Gli EP prevedono standard minimi per la due diligence e si pongono a supporto del processo decisionale a livello dell'intero Gruppo.

Nel 2003, UniCredit è stato tra i primi firmatari al mondo degli EP. Da allora, il Gruppo ha contribuito attivamente allo sviluppo del relativo quadro di riferimento. Queste attività hanno permesso a UniCredit di maturare una solida esperienza, agevolando l'implementazione degli EP all'interno del nostro Gruppo e contribuendo al nostro impegno in materia di stakeholder engagement.

Gli EP sono integrati nella nostra Policy speciale creditizia per le transazioni di Project Finance che è stata approvata da UniCredit SpA e implementata in tutte le nostre Società impegnate in attività di project finance indipendentemente dalla Legal Entity proponente. La policy definisce ruoli e responsabilità, principi base per le transazioni di project finance, principi di analisi qualitativa e quantitativa delle transazioni, incluso il processo articolato sugli EP per la valutazione del rischio non finanziario. In conformità con tale politica, l'Internal Equator Principles Risk Screening Tool (strumento di screening interno, per i progetti di categoria A, e a seconda del caso per la categoria B) e il parere non vincolante (NBO) EP sono stati integrati nell'ambito del processo di autorizzazione.

Si svolgono regolarmente corsi di formazione per rafforzare l'implementazione degli EP a tutti i livelli dell'organizzazione. Nel 2013 sono stati 63 i dipendenti della divisione Rischi e Business di UniCredit Bank AG e del segmento Corporate e Investment Banking a partecipare al programma di formazione specifico in materia di EP. Per i partecipanti è stata un'esperienza di alta formazione focalizzata sull'introduzione della versione aggiornata degli EP (EP III) e sulla revisione dei Performance Standard dell'IFC. Il programma prevede la condivisione delle conoscenze e competenze con i colleghi e esempi pratici per la valutazione dei rischi finanziari, ambientali e sociali, oltre che su altre tecniche.

Nel giugno 2013, sono stati pubblicati gli EP III dopo un approfondito processo di consultazione con vari stakeholder, inclusi clienti, associazioni di categoria, ONG e investitori. Come membro dello steering committee e partecipante in diversi gruppi di lavoro e task force, UniCredit è stato coinvolto attivamente nella redazione degli EP III. In aggiunta, UniCredit ha coordinato il gruppo di lavoro Stakeholder Engagement negli incontri con i rappresentanti del settore e le Export Credit Agencies (ECA). Nell'implementazione degli EP III è stato previsto un periodo di transizione fino alla fine di dicembre 2013, con l'applicazione tassativa per tutti i progetti a decorrere dal gennaio 2014.

In questo periodo di transizione, abbiamo collaborato allo sviluppo della documentazione a supporto dei requisiti degli EP III, inclusa la traduzione per la Equator Principles Association dei principi aggiornati in cinque lingue e le revisioni dei documenti per la relativa implementazione.

Come confermato dai premi annuali e dalle classifiche settoriali UniCredit si colloca tra le principali banche europee nel campo del project finance. Nel 2013, UniCredit ha conquistato il primo posto nella classifica dei mandated lead arranger (MLA) per i progetti di project finance in Europa e in tutti i mercati chiave in cui opera, ottenendo oltre 10 riconoscimenti ufficiali nel project finance e premi assegnati da Euromoney in molteplici settori e regioni³.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati per categoria di rischio

Categoria di rischio ^A	2013 ^B	2012 ^B	2011 ^B
Categoria A	3	6	12
Categoria B	9	5	7
Categoria C	10	11	6
Totale	22	22	25

A. Categoria A - Progetti con significativo impatto sociale e ambientale dagli effetti irreversibili o straordinari; Categoria B - Progetti con limitato impatto sociale o ambientale dagli effetti non rilevanti numericamente, generalmente situati in specifici luoghi, ampiamente reversibile e prontamente riconducibili attraverso misure di mitigazione; Categoria C - Progetti con un impatto sociale o ambientale minimo o nullo.

B. Progetti finanziati da UniCredit Bank AG, UniCredit SpA e UniCredit Bank Austria AG.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati nel 2013 per categorie di rischio e settore

Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Risorse ^A	2	0	0
Energia	0	6	10
Infrastrutture	1	3	0
Totale	3	9	10

A. Compresi petrolio e gas, prodotti minerari e metalli.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati nel 2013 per categoria di rischio e area geografica

Paese	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa: EU	2	9	10
Asia - Australia	1	0	0
Totale	3	9	10

L'aeroporto internazionale di Zagabria è uno dei progetti finanziati dalla Divisione CEE di UniCredit. L'aeroporto sarà modernizzato e trasformato in un hub regionale sulla base di un contratto di concessione sottoscritto con il governo croato. UniCredit ha operato in veste di MLA e il team EP è stato coinvolto sin dall'inizio per assicurare la conformità del progetto a tutti i requisiti EP applicabili e ai Performance Standards dell'IFC. Nel corso del processo si è cercato di ridurre gli impatti ambientali e sociali applicando i performance standards, linee guida e criteri di progettazione. Quando il progetto sarà completato, le sue caratteristiche all'avanguardia contribuiranno al generale miglioramento delle condizioni sociali, ambientali e di sicurezza. L'aeroporto sarà caratterizzato da un impatto ambientale contenuto, da processi di gestione e operatività migliorati.

3. Periodo: 1 gennaio - 31 dicembre 2013; Fonte: Dealogic ProjectWare, 9 gennaio 2014.

Il nostro Approccio



Nella nostra Divisione CEE, UniCredit, in collaborazione con altri partner, ha finanziato un progetto di Eko Energija d.o.o. per la costruzione di una centrale eolica onshore da 42 MW a Obrovac, in Croazia. I lavori sono attualmente in corso, sono già state ultimate e alimentate la sottostazione da 30/110 kV di Zelengrad e la linea aerea elettrica di 9,5 km fino alla sottostazione di Obrovac. Il progetto immetterà energia elettrica a tariffe preferenziali nella rete del gestore croato HOPS. A progetto ultimato, l'impianto sarà composto da 14 turbine di tipo Vestas V90 (con altezza del mozzo di 80 metri) con una capacità di 3 MW ciascuna e sarà in grado di generare oltre 105 GWh all'anno di elettricità, sufficienti a soddisfare il fabbisogno di più di 30.000 famiglie. La messa in funzione del progetto è prevista per il primo semestre 2014. Per soddisfare pienamente le esigenze dei finanziatori, è stata eseguita una valutazione esterna per garantire la conformità agli Equator Principles (EP), inclusa la verifica della rete stradale e delle linee aeree. Nella valutazione, una particolare attenzione è stata prestata alla flora e alla fauna del sito, anche con ulteriori studi sull'habitat di uccelli e pipistrelli. In aggiunta è stata considerata attentamente la conservazione di potenziali reperti archeologici riportati alla luce, con scavi preliminari ad opera del museo archeologico di Zadar.

Un altro progetto finanziato da UniCredit è quello della centrale eolica offshore di Butendiek, nella parte tedesca del Mare del Nord. Situato a circa 32 km ad ovest dell'isola di Sylt, in acque di profondità dai 17 ai 22 metri, con la sua capacità complessiva di 288 MW, l'impianto si compone di 80 turbine Siemens SWT 3.6-120. La costruzione è stata autorizzata dal Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie; il progetto, attualmente in fase di costruzione diventerà operativo nel 2015. L'energia prodotta sarà immessa nel cluster SylWin 1 degli impianti eolici, che sarà sviluppato e amministrato dal gestore della rete TenneT. La produzione di energia dell'impianto sarà di circa 1.290 GWh l'anno, pari alla fornitura elettrica necessaria per circa 370.000 famiglie. Il Mare del Nord è un ambiente unico che deve essere gestito con estrema cautela in relazione a ogni tipo di attività economica. Per l'area del progetto di Butendiek sono state condotte le necessarie indagini ambientali per verificare i potenziali impatti, con una particolare attenzione agli effetti probabili sulla fauna, tra cui benthos, i pesci, gli uccelli migratori e stanziali e i mammiferi marini. È stata condotta una revisione approfondita del progetto a fronte degli Equator Principles, ivi compresa una valutazione dell'impatto ambientale per soddisfare i requisiti di tutti i finanziatori. Il progetto ha ricevuto il premio European Power Deal per l'anno 2013 da parte della rivista PFI Magazine.

La miniera di stagno e tungsteno di Hemerdon, nel Devon (Inghilterra) costituisce uno dei maggiori depositi di tungsteno in tutto l'emisfero occidentale. UniCredit ha assunto un ruolo fondamentale in relazione alla considerazione degli aspetti ambientali e sociali prima della riapertura della miniera. L'inizio della produzione da parte di Wolf Minerals è previsto nel 2015, rappresentando una fonte di approvvigionamento per la crescente domanda di tungsteno in Europa e negli Stati Uniti. I principali finanziatori, unitamente a un consulente esterno, hanno valutato la conformità del progetto agli EP. Il processo ha evidenziato la mancanza di una valutazione formale di impatto ambientale e sociale in quanto non obbligatoria ai sensi delle normative britanniche. Diversi studi e verifiche ambientali e sociali sono state condotte e sono stati adottati specifici criteri di progettazione per assicurare che il progetto avanzi all'insegna delle migliori prassi e procedure. I finanziatori e il consulente esterno hanno rivisto tutti gli studi sociali e ambientali per identificare eventuali aree del progetto non conformi agli standard prefissati. Tra gli esiti delle verifiche è emerso che non era stato originariamente richiesto di procedere a una valutazione complessiva di impatto ambientale. Tale valutazione è stata ritenuta necessaria dal consulente esterno e appoggiata da Wolf Minerals ai fini di verificare la piena conformità agli standard in materia tecnica, ambientale e sociale dei maggiori finanziatori. A seguito di questa analisi, il consulente esterno ha confermato che il progetto è conforme agli EP.

Un ulteriore punto critico sollevato dai finanziatori principali e dai loro consulenti era la presenza di amianto nelle vecchie strutture produttive che richiedeva la rimozione da parte di una società specializzata. Dopo la valutazione del sito Wolf Minerals ha incaricato una società specializzata di iniziare i lavori di smantellamento. Ulteriori studi hanno identificato la presenza di pipistrelli, rettili e tassi nell'area del progetto. Sono stati quindi approvati e varati programmi di ricollocamento e gestione che mirano a creare un habitat alternativo per questi gruppi. Nell'ambito del processo di ottenimento della concessione del permesso di costruzione, la società ha acquisito diversi lotti di terreno raggiungendo accordi consensuali con tutti i proprietari alla fine del 2013, e ciò dimostra il buon supporto locale che Wolf Minerals è riuscita a conquistare nel corso degli ultimi anni grazie a solidi rapporti con la comunità.

UniCredit ha operato come uno dei coordinatori del progetto e sono stati coinvolti consulenti esterni per assistere la società mineraria e i finanziatori nella valutazione degli aspetti sociali e ambientali.

Nel 2013 il progetto ha vinto il riconoscimento assegnato dalla rivista Project Finance come European Mining & Metals Deal of the Year 2013. Riteniamo che questo premio rifletta non solo le grandi sfide che accompagnano l'attività di finanziamento di un progetto complesso e insolito, ma anche la cura e diligenza con cui la società mineraria e i finanziatori hanno gestito e continuano a gestire gli impatti ambientali e sociali del progetto.

Normative inerenti il rischio sociale, ambientale e reputazionale

Abbiamo sviluppato Normative dettagliate relativamente a settori sensibili, in cui i rischi ambientali e sociali sono frequenti. Questi includono il settore della difesa, dell'energia nucleare, dell'industria mineraria e delle infrastrutture idriche (dighe).

Normative inerenti il rischio sociale, ambientale e reputazionale^A

Normative	Obiettivo	Sviluppi recenti e mitigazione del rischio
Difesa/ Armamenti	Disciplina il coinvolgimento finanziario con le società del settore difesa/armamenti per ridurre al minimo il rischio socio-ambientale, reputazionale e di credito	La nostra posizione, ivi compresi i criteri principali adottati da UniCredit nei rapporti con il settore difesa/armamenti, è pubblicata sul nostro sito web. Per le attività in Italia, integriamo ogni anno dei dati aggiuntivi, quali il valore totale di esportazioni connesse al settore della difesa e autorizzate dal governo per i nostri clienti, così come la percentuale dei finanziamenti concessi a clienti che operano nel settore della difesa. Aggiorniamo regolarmente la nostra classificazione interna del rischio paese per garantire che le nostre analisi tengano dei rischi e dei problemi correlati
Energia Nucleare	Disciplina il coinvolgimento e affronta le sfide poste dal settore nucleare al fine di ridurre al minimo il rischio sociale, ambientale, reputazionale e di credito	La nostra posizione, ivi compresi i criteri principali adottati da UniCredit per il settore dell'energia nucleare, è pubblicata sul nostro sito web. Rivediamo regolarmente i criteri della normativa e gli standard di sicurezza per gestire tutti i rischi connessi. Ad esempio, nel 2013, abbiamo rafforzato il processo di valutazione sui prodotti e servizi su misura per il settore dell'energia nucleare così da garantire che tutte le decisioni di investimento tengano conto degli impatti su sicurezza, salute e ambiente delle centrali nucleari in oggetto. Per garantire un'implementazione corretta della normativa nel gruppo, nel 2014 avvieremo un programma di formazione per chiarire ulteriormente i criteri della normativa e le procedure di valutazione
Industria Mineraria	Definisce linee guida e standard per gestire e minimizzare i rischi associati alle attività minerarie	Lo statement della normativa per l'industria mineraria è pubblicato sul nostro sito web. Nel 2013 abbiamo proseguito nell'implementazione della normativa con il supporto di esperti del settore esterni. In UniCredit è prassi consolidata quella di affidarsi regolarmente a esperti esterni per approfondire le nostre conoscenze in settori particolarmente complessi
Infrastrutture idriche/Dighe	Definisce linee guida e standard per gestire e limitare i rischi associati al finanziamento di infrastrutture idriche, quali le dighe	La nostra posizione, inclusi gli standard e i criteri di base adottati per questo settore, è pubblicata sul sito web
Energia Elettrica da Carbone (in via di sviluppo)	La Normativa, ancora in fase di sviluppo, mira a definire linee guida e standard per gestire i rischi connessi al finanziamento del settore dell'energia elettrica da carbone	Sfruttando gli esiti di un'analisi approfondita e articolata di 10 paesi chiave del nostro gruppo, nel 2013 abbiamo impegnato gli stakeholder interni ed esterni in discussioni su tematiche quali le strategie energetiche locali, l'impatto delle emissioni e gli sviluppi tecnologici e regolamentari di specifici paesi. Quanto emerso da queste discussioni verrà utilizzato per sviluppare ulteriormente gli standard e le linee guida delle nostre normative

A. Le proposte di finanziamento che coinvolgono una o più normative inerenti il rischio reputazionale devono essere esaminate dalla società del Gruppo responsabile con lo strumento di screening specifico. Lo strumento di screening è un elemento essenziale per la valutazione della conformità di ciascuna controparte soggetta alle normative, in base alla transazione o allo specifico progetto, e il corrispondente questionario deve essere interamente compilato prima che sia concessa qualsiasi approvazione. Lo strumento di screening contribuisce alla decisione finale confermando se la controparte e le relative transazioni/ progetti soddisfano pienamente i requisiti stabiliti.



Il sistema di reporting delle normative inerenti il rischio sociale, ambientale e reputazionale si basa sul monitoraggio delle Reputational Risk Non-Binding Opinions (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. La funzione Group Operational & Reputational Risk riceve le NBO. Su base trimestrale, presenta al Group Operational & Reputational Risk Committee della Capogruppo la relazione di sintesi Reputational Risk Non-Binding Opinions Report con tutti i pareri non vincolanti rilasciati.

Principali partnership e affiliazioni⁴

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit SpA	Utenti Pubblicità Associati (UPA)	L'UPA è controllata e diretta da società con interessi comuni nella risoluzione di questioni di natura pubblicitaria. L'UPA, insieme all'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), ha l'obiettivo di difendere e promuovere una pubblicità responsabile come veicolo per trasmettere informazioni ai consumatori, promuovere la concorrenza sui mercati e il social welfare
	Valore D	Valore D è un'associazione italiana che raccoglie 63 società nazionali e multinazionali. Il suo scopo è quello di potenziare e sostenere la presenza e la rappresentatività delle donne nelle posizioni di vertice delle principali aziende italiane
	Executive Corporate Learning Forum (ECLF)	L'ECLF è una comunità composta dai massimi dirigenti delle principali società globali, strategicamente mirata alla promozione di processi di apprendimento, cambiamento e trasformazione su vasta scala
	Italian Association of Investor Relations (AIR)	L'AIR è un'associazione professionale che rappresenta gli Investor Relations Officer (IRO) in Italia con l'obiettivo di sviluppare le competenze dei suoi membri e di promuovere al contempo il ruolo degli IRO tra tutti gli attori del mercato finanziario
	UN Global Compact Global Compact Network Italy Foundation	Il Global Compact è un'iniziativa strategica, promossa a livello nazionale da network locali, per le imprese impegnate nell'allineamento delle proprie attività e strategie con i 10 principi universalmente accettati in materia di diritti umani, occupazione, lotta alla corruzione e tutela dell'ambiente
	London Benchmarking Group (LBG)	LBG è uno standard riconosciuto a livello internazionale per misurare gli investimenti delle imprese nella comunità
	The United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)	UNEP FI è un'iniziativa rivolta a trovare soluzioni per le questioni più attuali e pressanti nell'ambito della finanza sostenibile
	Carbon Disclosure Project (CDP)	Il progetto CDP consente di comprendere a fondo l'impatto che i potenziali cambiamenti climatici determinano sul valore per gli azionisti
	Desertec Industrial Initiative ^A	L'iniziativa contribuisce alla creazione di una struttura per la generazione di energia sostenibile sfruttando il sole e i venti nei deserti mediorientali e del Nord Africa
	WWF International	Il WWF è la principale organizzazione indipendente di salvaguardia ambientale al mondo e quella che vanta la maggiore esperienza sul campo. La sua missione dichiarata è quella di fermare la distruzione dell'ambiente naturale sul pianeta e di costruire un futuro in cui gli esseri umani siano capaci di vivere in armonia con la natura
Forum per la Finanza Sostenibile	Il Forum è un'organizzazione non profit che promuove una cultura fondata sulla responsabilità sociale nel settore finanziario italiano	
Fondazione Sodalitas	Questa fondazione mira a promuovere buone pratiche di gestione nel settore non profit, promuovere la responsabilità sociale d'impresa, rafforzare i rapporti tra il mondo accademico e quello aziendale, costruire partnership tra società, enti non profit, università e altre istituzioni	

A. UniCredit è azionista di Desertec Industrial Initiative.

4. Ogni controllata di UniCredit autorizzata allo svolgimento dell'attività bancaria è in genere iscritta, ove possibile, alla camera di commercio locale e all'associazione bancaria locale.

Continua: Principali partnership e affiliazioni

Società	Organizzazione	Descrizione
Pioneer Global Asset Management SpA	United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI)	United Nations - Principles for Responsible Investment (PRI) è una rete internazionale di investitori che lavorano insieme per mettere in pratica i sei Principi per l'Investimento Responsabile
UniCredit Bank AG	Arbeitgeberverband Banken (AGV)	AGV prende parte al lavoro di comitati a livello nazionale, europeo e internazionale, alle audizioni di esperti, a enti previdenziali con amministrazione autonoma, come coordinatore e consulente nelle negoziazioni collettive delle federazioni che ne fanno parte e come mediatore in dibattiti pubblici
	Münchener Memorandum für Frauen in Führung (MFF)	L'MFF promuove uno scambio di idee commerciali che supera le barriere aziendali, stabilisce un parametro di riferimento annuo e offre indicazioni precise sul percorso da seguire per arrivare a una Leadership mista, una politica di pari diritti, una cultura del lavoro orientata alla performance all'interno della società
	B.A.U.M. e.V. and Sustainability Leadership Forum	Si tratta di una campagna tedesca che promuove la consapevolezza sulle problematiche ambientali e la responsabilità tra i dirigenti d'impresa
	Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. (VfU)	VfU, l'Associazione per la gestione ambientale e la sostenibilità nelle istituzioni finanziarie, è un ente specifico che opera nel campo della gestione ambientale nelle istituzioni finanziarie
UniCredit Bank Austria AG	Nestor Gold	Nestor Gold mira a sensibilizzare società e organizzazioni sull'essenziale contributo fornito dai lavoratori più esperti, oltre a promuovere l'adozione di misure concrete a favore di tali dipendenti
	The Financial Markets Association (ACI)	ACI è un'associazione composta da operatori professionisti del mercato finanziario all'ingrosso
	International Forfaiting Association (IFA)	IFA è un'associazione professionale operante a livello mondiale e composta da società commerciali, istituti finanziari e intermediari operanti nel settore del forfaiting
	Vereinigung Österreichischer Investmentgesellschaften (VÖIG)	VÖIG rappresenta il 100% delle attività del fondo gestite da società austriache di gestione di fondi d'investimento e società di gestione di fondi di investimento immobiliari
	Verein zur Förderung der Lehre an der Diplomatischen Akademie Wien (Association for the Advancement of Teaching at the Diplomatic Academy of Vienna)	L'associazione, che non opera a scopo di lucro, ha come obiettivo la promozione della didattica presso l'Accademia Diplomatica di Vienna e in particolare la promozione della conoscenza del mondo degli affari, della finanza e della politica a livello internazionale
	Kuratorium Sicheres Österreich (KSÖ)	KSÖ organizza eventi per rafforzare i rapporti con la comunità, affrontando al contempo i temi economici e le corrispondenti sfide nei settori aziendale, politico e dei media
	Austrian Society for Environment	ÖGUT è un'organizzazione non profit che si adopera per stimolare le discussioni e l'innovazione in materia ambientale grazie al coinvolgimento di Organizzazioni Non Governative, imprese e governo
	UniCredit Bulbank AD	Bulgarian Human Resources Management and Development Association (BHRMDA)
National Committee of Bulgaria for the World Energy Council (NCBWEC)		NCBWEC si occupa dell'organizzazione della partecipazione bulgara alle attività del WEC e partecipa ai progetti energetici internazionali organizzati dal WEC

Il nostro Approccio



Continua: Principali partnership e affiliazioni

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit Bulbank AD	Bulgarian Donors' Forum	Il Forum riunisce rappresenta e fornisce assistenza ai principali donatori bulgari. Le donazioni del Forum sono costituite per quasi il 60% da fondi privati e ogni anno sono devolute in beneficenza in Bulgaria
Zagrebačka Banka DD	Green Building Council of Croatia (GBC)	Il GBC croato è un'organizzazione non profit che agisce come piattaforma nazionale per la promozione di prassi sostenibili nel settore edile
	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)	ISACA, un'organizzazione indipendente, globale e non profit, è impegnata nello sviluppo, nell'adozione e nell'implementazione di best practice e principi generalmente accettati e all'avanguardia in materia di sistemi informatici
UniCredit Źiriac Bank SA	The Prof. dr. Marijan Hanžeković Foundation	Questa fondazione promuove lo studio della finanza e incoraggia studenti e ricercatori, in particolare delle generazioni più giovani, ad approfondire questa materia
	European Professional Women's Network	Organizzazione non profit che assiste le donne di tutto il mondo nel raggiungimento dei propri obiettivi professionali tramite corsi online e in aula (mentoring), eventi e strumenti di miglioramento professionale/commerciale
	HR Club	L'HR Club è l'associazione dei professionisti che operano nel campo delle risorse umane in Romania. L'obiettivo del Club è incoraggiare lo sviluppo delle risorse umane tramite il supporto e la promozione delle best practice nel settore
Zao UniCredit Bank	ANSSI Associazione Nazionale per la Sicurezza dei Sistemi informatici	Mira a sfruttare impegno ed esperienze rilevanti per la promozione di standard e best practice in materia di sicurezza informativa
	European Business Association	L'associazione rappresenta gli interessi delle società europee che fanno affari con e nella Federazione Russa
UniCredit Bank Serbia Jsc	International Security Managers Guild (ASIS)	ASIS mira a fornire assistenza ai responsabili della sicurezza di multinazionali di medie e grandi dimensioni le cui esperienze complessive saranno utilizzate in maniera sinergica per lo sviluppo, l'organizzazione, l'assimilazione e la condivisione della conoscenza nell'ambito delle discipline di sicurezza al fine di migliorare gli standard professionali e commerciali e creare un ambiente sicuro
Public Joint Stock Company Ukrspotsbank	Foreign Investors Council (FIC)	FIC è un'associazione professionale costituita allo scopo di assistere la Serbia nel processo di integrale recepimento e sviluppo di un'economia di mercato e nell'introduzione di un sistema fondato sulla propensione agli affari
UniCredit Bank Hungary Zrt	European Business Association	EBA fornisce un forum in cui i membri possono discutere e trovare soluzioni ai problemi più comuni che interessano le attività in Ucraina. Questa iniziativa inizialmente è stata sostenuta dalla Commissione europea ed è cresciuta fino a diventare una delle imprese più grandi e più influenti Comunità nel paese
	Joint Venture Association	La Joint Venture Association si propone di orientare le opinioni e le idee dei suoi membri rispetto ai problemi legati alla condotta aziendale e di rappresentarne gli interessi nei confronti delle organizzazioni e delle istituzioni con poteri decisionali

Selezione dei riconoscimenti 2013

Società	Riconoscimento
UniCredit SpA	International Coach Federation: Prism Award 2013 assegnato ai progetti di coaching più innovativi del 2012 e che hanno espresso il miglior impatto sull'organizzazione
	CRF Institute: Top Employers Europe 2013 e Top Employers Italia 2013
	Financial Times - The Banker - Professional Wealth Management: Best Private Bank in Italia
	Global Finance: Best Trade Finance Bank in Italia e Best Trade Finance Bank in Europa Centro Orientale
	Project Finance International: Butendiek - Power Deal of the Year 2013
	Euromoney awards for excellence: Best bank in Italy
Pioneer Global Asset Management SpA	EMEA: Best investment bank in Italia
	Morningstar: Pioneer Funds – Euro Bond ha vinto il Morningstar Germany Award per il 2013 e nella categoria EUR Government Bond fund
	Feri Awards: Pioneer Funds– Euro Aggregate Bond ha vinto nella categoria Euro Bond e Pioneer Funds
UniCredit Bank AG	Irish Pensions Awards 2013: Fixed Income Manager of the Year
	HR Excellence Award: nei primi tre posti per le categorie work life balance e family&careers
	FKI-award (Frauen-Karriere-Index = indice donne in carriera) del Ministry of family affairs of the Bundesrepublik Deutschland premio del Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth: seconda classificata
UniCredit Bank Austria AG	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	The Banker: Top 1000 World Banks 2013 - Bank Austria prima classificata
	University of St. Gallen: Österreichs Kundenorientiertester Dienstleister 2013 – fornitore di servizi in Austria più orientate al cliente
Shoellerbank Aktiengesellschaft	Branding Academy IBA and Strategy Communication Institute SCI: European Change Communications Award 2013: prima classificata per la categoria Branding medium for customer and employee integration in strategic change processes
	Federal Ministry for Environment: Klima aktiv pakt 2020
Bank Pekao SA	Deutsches Handelsblatt: Elite Report award 2013
	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	Euromoney: Best Cash Management Bank in Poland
	Global Finance Magazine: Credible Business Partner and Innovation for Business and Best Subcustodian Bank 2013

Il nostro Approccio



Continua: Selezione dei riconoscimenti 2013

Società	Riconoscimento
UniCredit Bank AD Banja Luka	Financial Magazine Euromoney: The best bank in Bosnia and Herzegovina
	B&H Euromoney Financial Magazine Best Bank in Transactional Business
UniCredit Bulbank AD	Operational Risk & Regulation magazine: Bank of the year
	EMEA Finance's Europe Banking Awards: Best bank in Bulgaria
	Forbes magazine, Bulgarian edition: miglior riconoscimento per l'E-banking e il mobile banking
Zagrebačka Banka DD	Bulgarian Donors' Forum: premio per il contributo più importante in termini di impegno nel volontariato dei dipendenti nell'iniziativa Green Day
	Euromoney: Best bank in cash management
UniCredit Bank Czech Republic As	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	Euromoney Cash Management Survey 2013: Best Cash Management in CEE
	Euromoney Cash Management Survey 2013: Best Cash Management in Repubblica Ceca, Best Project Finance House in Europa Centro Orientale e Global Finance Award
UniCredit Ţiriac Bank SA	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	Euromoney magazine: Best Cash Management Bank in Romania
	Romanian CSR Awards: Cicloteque project (noleggio biciclette)
	Romanian Call Center Awards: Best Call Center Agent e Best Telesales Agent
Zao UniCredit Bank	ADC*RO: premio Direct Communication Category, Financing
	CRF Institute: Top Employers Europe 2013
	International High School of Brand Management IHSBM, BrandLab and Brand Finance: Absolute Brand 2013 per lo sviluppo di un brand internazionale in Russia
UniCredit Bank Serbia Jsc	Euroweek magazine: miglior organizzatore di collocamenti in Europa Centro Orientale e Russia
	Moja Srbija and Belgrade Chamber of Commerce: riconoscimento del support fornito alla fondazione umanitaria Foundation Ana and Vlade Divac nell'ambito del RAISE Project
UniCredit Bank Slovakia As	Planeta Biznis: Per le attività umanitarie intraprese durante l'anno, con un focus in particolare sulla cooperazione con la Foundation Ana and Vlade Divac nell'ambito del RAISE Project
	EMEA Finance's Europe Banking Awards: Best Investment Bank in Slovakia
UniCredit Banka Slovenija DD	The Institute for the Development of Social Responsibility and Slovenian Society for Public Relations: premio slovacco per la Corporate Social Responsibility (categoria grandi imprese)
	Euromoney: Best Cash Management Bank in Slovenia per due anni consecutivi e Best bank for Private banking in Slovenia

Continua: Selezione dei riconoscimenti 2013

Società	Riconoscimento
Public Joint Stock Company Ukrsotsbank	University of Banking: Best bank for students
	Contracts: Best banks for small and medium business
	Vlast deneg weekly: the most profitable mortgage of the month
	The face of the city 2013: premiata nella categoria At your service
	Ukrainian Banker Awards 2013 rating: Best service bank
UniCredit Bank Hungary Zrt	Euromoney magazine: Best cash management house in Hungary 2013
	Figyelő's TOP200: Financial institution of the year 2013
	Global Finance Magazine: migliore Sub-custodian Bank in Europa Centro Orientale



Definizioni dei temi della matrice di materialità

Tema	Obiettivo	Capitolo
Leadership della banca	Avere un top management competente e riconosciuto capace di fornire un chiara visione strategica di medio - lungo termine	Il nostro Approccio
Compliance	Accrescere la cultura della compliance	Il nostro Approccio
Identità aziendale	Impegnarsi a sensibilizzare i dipendenti sulla sostenibilità aziendale, essendo loro i primi ambasciatori della banca	Il nostro Approccio
Comportamento aziendale corretto	Mantenere un elevato standard di comportamento etico aziendale ed attendersi che il senior management e i dipendenti trattino tutti gli stakeholder con equità, rispetto e reciprocità, in linea con la Carta di Integrità	Il nostro Approccio
Diritti umani	Sostenere e rispettare i diritti umani all'interno della propria sfera di influenza e facendo attenzione a non essere complici, anche se indirettamente, di violazione degli stessi	Il nostro Approccio
Dialogo con i regolatori	Costruire le basi per la stabilità finanziaria nel lungo periodo e contemporaneamente continuare a supportare i clienti in un contesto di incertezza. Fornire un sostegno concreto alle discussioni sulla regolamentazione per creare un migliore sistema finanziario	Il nostro Approccio
Finanza responsabile	Impegnarsi per le questioni ambientali, sociali e di governance anche attraverso l'inserimento in portafoglio di prodotti dedicati	Il nostro Approccio
Cultura del rischio	Migliorare la gestione del rischio e la consapevolezza dei rischi in tutta l'organizzazione	Il nostro Approccio
Diversità e inclusione	Diffondere e aumentare una cultura dell'inclusione, equità e rispetto promuovendo le pari opportunità nei luoghi di lavoro consentendo ai colleghi di massimizzare il loro potenziale	Valorizziamo i nostri Colleghi
Sviluppo dei dipendenti	Impegnarsi a migliorare le competenze professionali e accelerare lo sviluppo professionale dei dipendenti	Valorizziamo i nostri Colleghi
Performance management	Sviluppare sistemi basati su meccanismi trasparenti ed equi per assicurare che tutti i dipendenti siano in grado di lavorare al meglio delle loro capacità	Valorizziamo i nostri Colleghi
Equilibrio tra vita privata e professionale	Dimostrare attenzione al benessere dei dipendenti e all'equilibrio tra la loro vita privata e professionale; creare un ambiente di lavoro in cui tutti si sentano a proprio agio e siano motivati a investire nella costruzione di relazioni positive con i clienti	Valorizziamo i nostri Colleghi

Continua: Definizioni dei temi della matrice di materialità

Tema	Obiettivo	Capitolo
Vicinanza ai clienti	Essere vicini ai clienti, comprendere le loro esigenze specifiche; fornire una risposta tempestiva alle famiglie e alle aziende locali con un'ampia gamma di prodotti e servizi specializzati	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Banca dinamica	Essere proattivi, agire prontamente e promuovere l'innovazione	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Organizzazione snella e trasparente	Garantire un processo decisionale trasparente e il controllo efficiente ed efficace della struttura e dell'organizzazione della banca	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Qualità e valore	Offrire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto con un buon rapporto qualità - prezzo	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Semplicità e trasparenza	Proporre prodotti e servizi semplici e facili da comprendere, così come comunicazioni proattive, efficaci e chiare e processi decisionali trasparenti, in modo da costruire relazioni basate sulla fiducia e la credibilità	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Supporto alle imprese	Essere vicini alle aziende attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi che sostengono la loro crescita economica (es.: innovazione, internazionalizzazione, Ricerca & Sviluppo)	Siamo al servizio di Individui e Famiglie – Supportiamo le Imprese
Chiaro approccio ai mercati	Avere una relazione trasparente con i mercati finanziari attraverso la diffusione di informazioni utili per gli investitori per comprendere il posizionamento e le tendenze del business della banca	Informiamo gli Investitori
Invecchiamento della popolazione	Gestire la crescente speranza di vita della popolazione nell'interesse di tutti gli stakeholder	Sosteniamo i Territori
Vicinanza ai territori	Comprendere i fabbisogni dei territori e rispondere alle esigenze locali, supportando quindi lo sviluppo sociale e generando un impatto positivo nelle comunità in cui operiamo	Sosteniamo i Territori
Impatto ambientale	Prendersi la responsabilità per i potenziali effetti diretti e indiretti delle proprie decisioni aziendali sull'ambiente	Preserviamo le Risorse Naturali
Gestione dei fornitori	Gestire i fornitori con una strategia integrata e trasparente, che comprende sempre più criteri di responsabilità sociale e ambientale in tutte le fasi della compravendita di beni o servizi; promuovere tra i fornitori l'applicazione di pratiche aziendali sostenibili	Preserviamo le Risorse Naturali



Rappresentazione del Gruppo in cifre

Percentuale e numero di dipendenti per paese e genere, 2011-2013

Paese	Donne 2013	Uomini 2013	Head Count 2013	Head Count 2012	Head Count 2011
Italia	44,0%	56,0%	51.099	52.597	54.167
Germania	54,7%	45,3%	23.059	24.259	24.627
Austria	55,8%	44,2%	11.125	11.522	11.702
Polonia	77,4%	22,6%	19.996	20.380	20.764
Bosnia ed Erzegovina	72,2%	27,8%	1.728	1.784	1.844
Bulgaria	77,3%	22,7%	4.508	4.667	4.644
Croazia	74,0%	26,0%	4.910	5.060	5.219
Repubblica Ceca	62,8%	37,2%	2.924	3.011	3.045
Romania	73,6%	26,4%	4.880	4.638	4.868
Russia	66,8%	33,2%	4.263	4.115	4.351
Serbia	62,6%	37,4%	1.095	1.052	1.024
Slovacchia	72,1%	27,9%	1.493	1.591	1.597
Slovenia	64,3%	35,7%	631	660	659
Ucraina	78,6%	21,4%	7.516	8.248	8.885
Ungheria	69,4%	30,6%	2.477	2.494	2.588
Altri ^A	58,5%	41,5%	18.354	20.043	19.939
Totale	58,7%	41,3%	160.058	169.208	173.176

A. Altri: Azerbaijan, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale, 2011-2013

Categoria professionale	2013	Categoria professionale	2012	2011
Senior Management	0,14%	Senior Management	0,32%	0,39%
Executive	0,98%	Executive e Middle Management	13,41%	15,14%
Middle Management	9,63%	Staff	86,27%	84,47%
Staff	89,25%	Totale	100,00%	100,00%
Totale	100,00%			

1. I dati riportati in questa parte del Supplemento si riferiscono ai dipendenti (espressi in Head Count) al 31 dicembre 2013-2012-2011. I dipendenti riportati non includono personale esterno (es: stagisti, contratti interinali e a progetto). Il numero riflette tutti i dipendenti delle società consolidate integralmente e proporzionalmente. I dati riportati considerano il 100% della popolazione aziendale se non diversamente indicato.

A partire dal 2013 il Global Job Model e il Global Banding sono pienamente operanti nel Gruppo. Tutti i breakdown per livello riflettono quindi tale allineamento e pertanto le categorie professionali del 2013 non sono comparabili con quelle degli anni precedenti.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e genere, 2011-2013

Categoria professionale	2013		2012		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Senior Management	0,04%	0,27%	0,12%	0,60%	0,13%	0,74%
Executive	0,50%	1,67%	8,27%	20,74%	9,78%	22,81%
Middle Management	5,74%	15,16%				
Staff	93,72%	82,90%	91,61%	78,66%	90,09%	76,45%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Percentuale di dipendenti per genere e tipologia di contratto, 2011-2013

Genere	2013		2012		2011	
	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato
Donne	2,92%	55,77%	2,90%	55,98%	2,87%	56,03%
Uomini	1,78%	39,53%	1,48%	39,64%	1,38%	39,72%
Totale	4,70%	95,30%	4,38%	95,62%	4,25%	95,75%

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e titolo di studio, 2013^A

Categoria professionale	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altro	Totale
Senior Management	93,99%	4,37%	1,64%	100,00%
Executive	83,21%	11,31%	5,48%	100,00%
Middle Management	66,61%	25,52%	7,87%	100,00%
Staff	49,93%	41,98%	8,09%	100,00%

A. I dati rappresentano il 96,54% della popolazione.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e anzianità di servizio, 2013^A

Categoria professionale	0-10	11-20	21-30	>31	Totale
Senior Management	55,61%	33,18%	6,07%	5,14%	100,00%
Executive	44,11%	37,00%	13,51%	5,38%	100,00%
Middle Management	31,57%	36,27%	22,63%	9,53%	100,00%
Staff	45,47%	23,53%	19,54%	11,46%	100,00%

A. I dati rappresentano il 99,38% della popolazione.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale ed età, 2013^A

Categoria professionale	Fino a 30 anni	31-40 anni	41-50 anni	oltre 51 anni
Senior Management	0,00%	0,03%	0,06%	0,04%
Executive	0,01%	0,27%	0,48%	0,21%
Middle Management	0,15%	3,10%	4,37%	2,30%
Staff	15,28%	26,91%	25,60%	21,19%
Totale	15,44%	30,31%	30,51%	23,74%

A. I dati rappresentano il 94,33% della popolazione.

Valorizziamo i nostri Colleghi



Percentuale di dipendenti che hanno lasciato l'impiego per motivo di abbandono, 2011-2013

Motivo di abbandono del Gruppo	2013	2012	2011
Pensionamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per andare in pensione ^A	5,16%	5,37%	4,88%
Ristrutturazione - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo di comune accordo o in virtù di un piano industriale negoziato con i sindacati	13,29%	10,96%	17,40%
Accordo individuale - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo in seguito ad un accordo individuale o personale	18,59%	19,26%	19,59%
Dimissioni - dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni	40,09%	41,48%	36,71%
Licenziamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per decisione di quest'ultimo	7,65%	7,84%	7,08%
Altri - tutte le altre motivazioni, ad esempio scadenza dei contratti a tempo determinato	15,22%	15,09%	14,34%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

A. Se il pensionamento consegue ad una ristrutturazione, il caso è incluso in ristrutturazione anziché pensionamento.

Turnover per paese, 2013^A

Paese	Turnover in entrata	Turnover in uscita
Italia	1,13%	3,31%
Germania	5,17%	8,51%
Austria	2,22%	5,74%
Polonia	3,66%	5,62%
Bosnia ed Erzegovina	5,32%	8,56%
Bulgaria	10,07%	13,38%
Croazia	2,75%	5,36%
Repubblica Ceca	9,75%	11,25%
Romania	18,38%	13,55%
Russia	17,36%	19,31%
Serbia	9,68%	6,58%
Slovacchia	10,78%	15,74%
Slovenia	3,01%	7,61%
Ucraina	16,56%	26,44%
Ungheria	9,25%	9,04%
Altri ^B	19,58%	14,51%
Totale	6,69%	8,42%

A. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2013)/(totale dipendenti alla fine del 2013)*100; turnover in uscita (numero di dipendenti in uscita nel 2013)/(totale dipendenti alla fine del 2013)*100.

B. Altri: Azerbaijan, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Turnover per genere^A ed età^B, 2013

Genere	Turnover in entrata ^C	Turnover in uscita ^D
Donne	6,71%	8,03%
Uomini	6,57%	8,32%

Età	Turnover in entrata ^C	Turnover in uscita ^D
Fino a 30 anni	32,82%	20,90%
31 - 40 anni	4,65%	7,18%
41 - 50 anni	1,48%	3,33%
Oltre 51 anni	0,50%	9,33%

A. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2013)/(dipendenti per genere alla fine del 2013)*100; turnover in uscita (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo nel 2013)/(dipendenti per genere alla fine del 2013)*100.

B. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2013)/(dipendenti per età alla fine del 2013)*100; turnover in uscita (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo nel 2013)/(dipendenti per età alla fine del 2013)*100.

C. I dati rappresentano il 99,53% della popolazione.

D. I dati rappresentano il 96,81% della popolazione.

Rapporto^A tra salario lordo femminile e salario lordo^B maschile per paese e categoria professionale, 2013^C

Il rapporto rappresenta il peso del salario lordo medio femminile sul salario lordo medio maschile.

Paese	Executive	Middle Management	Staff
Italia	85,2%	85,2%	89,3%
Germania	74,4%	85,1%	86,2%
Austria	98,1%	87,9%	76,8%
Polonia	57,2%	79,8%	77,2%
Bosnia ed Erzegovina	85,5%	86,5%	90,3%
Bulgaria	Non applicabile	86,6%	73,2%
Croazia	77,1%	87,3%	101,1%
Repubblica Ceca	56,4%	74,1%	68,7%
Romania	53,9%	97,6%	83,0%
Russia	35,3%	98,2%	78,4%
Serbia	98,1%	93,1%	90,8%
Slovacchia	Non applicabile	87,1%	75,3%
Slovenia	Non applicabile	84,1%	91,6%
Ucraina	54,9%	87,3%	74,6%
Ungheria	76,6%	78,5%	75,6%
Altri ^D	75,5%	84,2%	84,2%

A. L'indicatore è stato calcolato come segue: (totale salario lordo della popolazione femminile/totale donne)/(totale salario lordo della popolazione maschile/totale uomini).

B. Salario lordo: importo annuale lordo fisso, pagato al dipendente sulla base della propria mansione o per incarichi specifici.

C. I dati rappresentano l'84,65% della popolazione.

D. Altri: Azerbaijan, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Valorizziamo i nostri Colleghi



Rapporto^A tra retribuzione complessiva^B femminile e retribuzione complessiva maschile, per paese e categoria professionale, 2013^C

Il rapporto rappresenta il peso della retribuzione complessiva media femminile sulla retribuzione media complessiva maschile.

Paese	Executive	Middle Management	Staff
Italia	79,3%	84,7%	89,4%
Germania	69,5%	79,1%	84,4%
Austria	103,3%	85,5%	76,4%
Polonia	59,6%	78,6%	77,8%
Bosnia ed Erzegovina	87,8%	84,6%	90,0%
Bulgaria	Non applicabile	83,8%	72,9%
Croazia	75,7%	81,6%	100,4%
Repubblica Ceca	71,0%	75,8%	69,1%
Romania	56,5%	96,2%	81,8%
Russia	21,8%	97,1%	77,2%
Serbia	94,4%	91,9%	89,6%
Slovacchia	Non applicabile	87,6%	73,4%
Slovenia	Non applicabile	84,1%	91,9%
Ucraina	54,9%	88,5%	74,0%
Ungheria	76,6%	76,5%	73,6%
Altri ^D	68,1%	77,6%	79,0%

A. L'indicatore è stato calcolato come segue: (retribuzione complessiva della popolazione femminile/totale donne)/(retribuzione complessiva della popolazione maschile/totale uomini).

B. Retribuzione complessiva: salario lordo al quale vengono aggiunti importi variabili annualmente, ad esempio bonus in denaro ed azioni disponibili legati alla performance individuale e/o alla produttività aziendale e tutti gli elementi addizionali al salario aventi carattere di non estemporaneità.

C. I dati rappresentano l'84,65% della popolazione.

D. Altri: Azerbaigian, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Diversità

Percentuale di dipendenti per genere e tipologia di contratto, 2011-2013

Genere	2013		2012		2011	
	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno
Donne	88,45%	55,03%	89,62%	55,22%	90,33%	55,62%
Uomini	11,55%	44,97%	10,38%	44,78%	9,67%	44,38%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Percentuale di dipendenti donne con contratti di lavoro a tempo parziale sul totale dell'organico femminile per categoria professionale, 2011-2013

Categoria professionale	2013	2012	2011
Executive	5,10%	3,29%	2,77%
Middle Management	6,82%		
Staff	17,19%	17,00%	15,52%

Percentuale di dipendenti per genere e titolo di studio, 2013^A

Genere	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altri
Donne	61,45%	58,03%	48,34%
Uomini	38,55%	41,97%	51,66%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

A. I dati rappresentano il 96,54% della popolazione.

Numero e percentuale di promozioni, in termini di inquadramento contrattuale superiore, per paese e genere, 2013

Paese	Numero		Percentuale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	932	1.018	47,79%	52,21%
Germania	584	607	49,03%	50,97%
Austria	251	565	30,76%	69,24%
Polonia	238	108	68,79%	31,21%
Bosnia ed Erzegovina	33	8	80,49%	19,51%
Bulgaria	4	3	57,14%	42,86%
Croazia	287	136	67,85%	32,15%
Repubblica Ceca	84	81	50,91%	49,09%
Romania	139	40	77,65%	22,35%
Russia	48	29	62,34%	37,66%
Serbia	20	30	40,00%	60,00%
Slovacchia	124	77	61,69%	38,31%
Slovenia	6	4	60,00%	40,00%
Ucraina	558	158	77,93%	22,07%
Ungheria	72	24	75,00%	25,00%
Altri ^A	1.663	989	62,71%	37,29%
Totale	5.043	3.877	56,54%	43,46%

A. Altri: Azerbaigian, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Valorizziamo i nostri Colleghi



Numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette per paese, 2013^A

Paese	2013
Italia	3.352
Germania	854
Austria	416
Polonia	200
Bosnia ed Erzegovina	27
Bulgaria	101
Croazia	4
Repubblica Ceca	20
Romania	13
Russia	55
Serbia	0
Slovacchia	18
Slovenia	2
Ucraina	246
Ungheria	0
Altri ^B	324

A. Il numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette è rendicontato in conformità alle leggi locali. Se previsto dalla legge sono implementate soluzioni alternative.

B. Altri: Azerbaijan, Cina, Francia, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Olanda, Regno Unito, Stati Uniti d'America, Taiwan, Turchia.

Formazione

Nel 2013 una parte dei costi di formazione sono stati coperti attraverso l'accesso a circa €8.766.370 di fondi pubblici.

Numero di ore di formazione pro capite per tipologia di formazione, categoria professionale e genere, 2013^A

Tipologia	Senior Management, Executive e Middle Management		Staff	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Formazione manageriale	4,07	3,45	2,38	2,74
Formazione tecnica	22,84	31,60	20,90	24,09
Formazione linguistica	2,86	2,89	2,44	2,52

A. I dati hanno una copertura pari all'80,1% dei dipendenti. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e formazione sul lavoro.

Nel 2013 sono state inoltre erogate 19.492 ore di formazione relative alla direttiva MiFID (Markets in Financial Instruments Directive).

Le Relazioni Industriali¹

UniCredit punta ad attribuire un ruolo sempre più centrale al dialogo sociale, in particolare nelle prassi lavorative del Gruppo. Crediamo che il dialogo sociale rafforzi la nostra capacità di collaborazione, di ascolto e di comprensione delle esigenze nazionali e internazionali in materia di lavoro.

Questo approccio comune a tutto il Gruppo ci ha consentito di innalzare il dialogo sociale ai livelli più elevati, aiutandoci a superare gli anni turbolenti della crisi finanziaria.

Oggi teniamo fede al nostro impegno di migliorare costantemente il livello del dialogo sociale in ogni paese in cui UniCredit è presente facendo leva sulla nostra forte identità europea. All'interno del Gruppo, i dipendenti possono così essere rappresentati da sindacati o da altre forme di rappresentanza in linea con il sistema di relazioni industriali di ciascun paese. Questo modello è applicato ai diversi livelli: a livello nazionale, ci atteniamo alla legislazione giuslavoristica e ai sistemi di relazioni industriali locali, mentre a livello europeo e di Gruppo, il Comitato Aziendale Europeo (CAE) di UniCredit riunisce i rappresentanti dei dipendenti che si confrontano con i massimi livelli dirigenziali del Gruppo.

Dal 2007, anno della sua costituzione, il CAE di UniCredit, che costituisce parte integrante del sistema di governance, mira a garantire il diritto di informazione e consultazione sulle attività transnazionali del Gruppo che potrebbero avere importanti ripercussioni sugli interessi dei dipendenti. Attualmente è costituito da 44 membri, in rappresentanza di 22 paesi (Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Estonia, Germania, Ungheria, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ucraina).

Un risultato tangibile del nostro impegno nel dialogo sociale a livello europeo è rappresentato dalle due dichiarazioni congiunte sottoscritte in collaborazione con tale organo. La Dichiarazione congiunta sulle Pari Opportunità e non Discriminazione e quella su Formazione, Apprendimento e Sviluppo Professionale.

Tra le principali iniziative del CAE promosse nel 2013 ricordiamo infine:

- due incontri ordinari del CAE con la partecipazione del Top Management, (tra cui l'Amministratore Delegato, il Responsabile delle Risorse Umane, i Responsabili di CIB, CFO, COO). Gli incontri in questione, svoltisi rispettivamente il 28 maggio e il 19 novembre, sono stati incentrati sul confronto circa le principali strategie, decisioni e piani transnazionali
- quattro incontri del Comitato Ristretto, di cui uno con la partecipazione del Top Management
- la formazione offerta ai membri del CAE per aiutarli a superare le barriere linguistiche all'interno di questo organo. Dopo una prima valutazione delle esigenze formative nel mese di gennaio 2013, nel mese di febbraio i membri del CAE hanno iniziato il percorso individuato, partecipando a classi virtuali su una piattaforma IT fino al gennaio 2014

1. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: Fineco Bank SpA, Fineco Leasing SpA, Pioneer Global Asset Management SpA, Pioneer Investment Management SGRPA, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Leasing SpA, UniCredit SpA
- Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Global Business Services GmbH
- Austria: UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH
- Polonia: Bank Pekao SA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank AD Banja Luka, UniCredit Bank DD, UniCredit Leasing d.o.o.
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD, UniCredit Consumer Financing EAD, UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Romania: UniCredit Ţiriac Bank SA, Pioneer Asset Management SAISA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Leasing Romania SA
- Russia: Zao UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Slovakia As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD
- Ucraina: Public Joint Stock Company Ukrspotsbank
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Jelzálogbank Zrt, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA

Valorizziamo i nostri Colleghi



Percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi di lavoro, 2013^A

Paese	2013
Italia	100%
Germania	
UniCredit Bank AG	54,3%
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	54,1%
UniCredit Global Business Services GmbH	56,4%
Austria	100%
Polonia	
Bank Pekao SA	76%
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100%
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	
Bosnia ed Erzegovina	100%
Bulgaria	100%
Croazia	100%
Repubblica Ceca	100%
Romania	
UniCredit Ţiriac Bank SA	Non applicabile ^B
Pioneer Asset Management SAISA	
UniCredit Consumer Financing IFN SA	
UniCredit Leasing Romania SA	
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100%
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	
Russia	100%
Serbia	Non applicabile ^C
Slovacchia	100%
Slovenia	100%
Ucraina	100%
Ungheria	Non applicabile ^C

A. Il contratto collettivo di lavoro si riferisce al livello nazionale, del settore e/o aziendale.

B. Attualmente non è in vigore alcun accordo di contrattazione collettiva a livello aziendale e/o nazionale.

C. Non è in vigore alcun accordo di contrattazione collettiva.

Periodo minimo di preavviso concesso ai dipendenti e ai rappresentanti, da loro eletti, prima di attuare modifiche organizzative significative che potrebbero avere un impatto sostanziale sulla loro attività

Paese	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro	Numero legale di giorni di preavviso	Note
Italia	Presente	25	La legislazione giuslavoristica italiana stabilisce che i sindacati devono essere informati e consultati 25 giorni prima dell'attuazione di qualsiasi cambiamento. Il Contratto collettivo nazionale di lavoro del settore del credito prevede procedure diverse di preavviso e consultazione e varia da 15 a 50 giorni a seconda della natura dei cambiamenti da intraprendersi
Germania	Non presente	Non presente	La legislazione nazionale non prevede un periodo specifico di preavviso tipicamente previsto per consultare i rappresentanti dei lavoratori. L'informazione deve essere fornita al Comitato Aziendale dei lavoratori (Works Council) prima che il management prenda qualsiasi decisione, cosicché sia possibile negoziare in modo sostanziale l'adozione di misure. Il datore di lavoro e il Comitato Aziendale dei lavoratori (Works Council) devono riconciliare i loro interessi; modifiche importanti non possono essere avviate in assenza di una tale riconciliazione, è necessario per lo meno aver tentato
Austria	Non presente	Non presente	La legislazione impone l'obbligo di informare i dipendenti e richiede che l'informativa sia resa ad ogni dipendente almeno 5 giorni prima dell'evento. Per i cambiamenti organizzativi non è definito nessun periodo specifico
Polonia			
Bank Pekao SA	Presente	90	
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Non presente	180	L'obbligo sussiste solamente nel caso in cui la modifica organizzativa influenzi la possibilità per il dipendente di mantenere il rapporto di lavoro. Negli altri casi non è obbligatorio. L'azienda comunque informa i dipendenti almeno 7 giorni prima
Bosnia ed Erzegovina	Non presente	15	Il periodo di preavviso per cambiamenti organizzativi è specificato dal diritto del lavoro e il numero legale dei giorni di preavviso dipende dagli anni di esperienza lavorativa
Bulgaria	Presente	45	
Croazia	Presente	14	Periodo di preavviso specificato dal Diritto del lavoro
Repubblica Ceca	Presente	60	Il periodo minimo di preavviso concesso ai dipendenti, secondo la legislazione sul lavoro, è di almeno 2 mesi
Romania	Non presente	20	Come indicato nel codice del lavoro, è previsto un periodo di preavviso di 20 giorni lavorativi in caso di licenziamento. Questo periodo decorrerà dal giorno dopo la data della comunicazione della decisione di modifica organizzativa
Russia	Non presente	60	
Serbia	Non presente	15	
Slovacchia			
UniCredit Bank Slovakia AS	Non presente	30	
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Non presente	60	Disciplinato dalla legge del lavoro e dipende dalla lunghezza / durata del rapporto di lavoro. Se superiore a 1 anno e inferiore di 5, il periodo di preavviso è di 2 mesi; se la durata è superiore a 5 anni, il periodo di preavviso è di 3 mesi

Valorizziamo i nostri Colleghi



Continua: Periodo minimo di preavviso concesso ai dipendenti e ai rappresentanti, da loro eletti, prima di attuare modifiche organizzative significative che potrebbero avere un impatto sostanziale sulla loro attività

Paese	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro	Numero legale di giorni di preavviso	Note
Slovenia	Presente	8	Quando richiesto, il datore di lavoro deve fornire informazioni al sindacato in modo tempestivo. Se il sindacato non risponde entro otto giorni lavorativi, si considera che non abbia commenti da esprimere. Qualora invece il sindacato formulasse il proprio parere entro 8 giorni, il datore di lavoro è tenuto a rispondere entro cinque giorni lavorativi
Ucraina	Presente	60	
Ungheria	Non presente	30	Il periodo di preavviso è tipicamente di 30 giorni. Il Comitato Aziendale dei Lavoratori (Works Council) deve essere informato dalla società e ha 15 giorni di tempo per fornire commenti. Al termine di questo periodo i cambiamenti possono essere attuati. Non è necessario un accordo, ma solo la comunicazione tempestiva delle informazioni

Previdenza sociale, salute e sicurezza, equilibrio tra vita privata e professionale²

Sosteniamo il benessere dei nostri dipendenti e delle loro famiglie mediante l'offerta di servizi di welfare che rispondano alle loro esigenze favorendo il conseguimento di un equilibrio ottimale tra vita privata e professionale, talvolta anche fungendo da integrazione o estensione di servizi pubblici (ad es. integrando l'assistenza sanitaria pubblica con prestazioni specifiche messe a disposizione dal Gruppo). Questi benefit sono definiti a livello nazionale sulla base delle legislazioni e delle prassi vigenti nei diversi paesi.

Nella maggior parte dei paesi, ai dipendenti part-time e a tempo determinato sono offerti i medesimi benefit previsti per i colleghi a tempo pieno e con contratto a tempo indeterminato. In molti paesi, ai colleghi sono offerti determinati benefit dopo un periodo di lavoro iniziale. In aggiunta, nella maggior parte dei paesi, è prevista la possibilità di godere di un periodo sabbatico per motivi personali o esigenze formative.

2. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: Fineco Bank SpA, Fineco Leasing SpA, Pioneer Global Asset Management SpA, Pioneer Investment Management SGRPA, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Leasing SpA, UniCredit SpA
- Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Global Business Services GmbH
- Austria: Card Complete Service Bank AG, Domus Clean Reinigungs GmbH, Pioneer Investments Austria GmbH, Schoellerbank Aktiengesellschaft, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Leasing GmbH
- Polonia: Bank Pekao SA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank AD Banja Luka, UniCredit Bank DD, UniCredit Leasing d.o.o.
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD, UniCredit Consumer Financing EAD, UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Romania: UniCredit Ţiriac Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Leasing SA
- Russia: Zao UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Slovakia As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD
- Ucraina: Public Joint Stock Company Ukrsootsbank
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA

Tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti, 2013

Paese	Piani pensionistici principali
Italia	Tra i piani pensionistici complementari, sono presenti sia fondi a prestazioni definite ^A (le cui prestazioni, fruibili al raggiungimento dell'età pensionabile, sono note da principio in quanto stabilite dallo statuto stesso) sia fondi a contribuzione definita (le cui prestazioni dipendono dai risultati dell'attività di gestione del patrimonio). I piani di previdenza complementare possono anche essere classificati come fondi esterni o interni, dove i fondi esterni sono a tutti gli effetti legalmente distinti rispetto al Gruppo, mentre i fondi interni sono poste del bilancio di UniCredit SpA, le cui controparti creditrici sono i dipendenti stessi dell'azienda (in servizio o in pensione). Entrambe queste categorie sono chiuse, e come tali non prevedono nuove sottoscrizioni. L'unica eccezione è rappresentata dalla sezione di capitalizzazione del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del Gruppo UniCredit. In questa sezione (che conta circa 35.000 dipendenti in servizio al 2013) i sottoscrittori possono distribuire la propria contribuzione - in funzione della propria propensione al rischio - su quattro linee di investimento (Insurance, Short, Medium and Long Term) caratterizzati da diversi profili di rischio/rendimento
Germania	In Germania, data la storia della società ^A esistono attualmente diversi piani a prestazione definita. Alcuni di essi prevedono l'erogazione di importi commisurati all'ultimo stipendio percepito dal dipendente, la pensione corrisponde a una determinata percentuale dell'ultimo stipendio mensile lordo. Altri sono basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera, dove una determinata percentuale del salario annuo lordo medio percepito durante la carriera professionale è convertito in un importo fisso della pensione. Questi piani non sono più disponibili per i nuovi dipendenti. Ad oggi sono in vigore due piani basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera, di cui uno è riservato ai dipendenti già assunti, mentre l'altro è chiuso a nuovi ingressi. Nel primo, una determinata percentuale dello stipendio lordo mensile viene convertita in una pensione ad importo fisso. Qualora vi sia una plusvalenza nell'attivo in gestione, i dipendenti hanno la possibilità di accreditare i profitti nei loro conti previdenziali individuali
Austria	
UniCredit Bank Austria AG	
Card Complete Service Bank AG	
Domus Clean Reinigungs GmbH	
Pioneer Investments Austria GmbH	Piani a contribuzione definita
Schoellerbank Aktiengesellschaft	
UniCredit Leasing GmbH	
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Nessun piano
Polonia	Nessun piano
Bosnia ed Erzegovina	Nessun piano
Bulgaria	Nessun piano
Croazia	Nessun piano
Repubblica Ceca	Nessun piano
Romania	Nessun piano
Russia	Piani a contribuzione definita
Serbia	Nessun piano
Slovacchia	Nessun piano
Slovenia	Nessun piano
Ucraina	Piani a contribuzione definita
Ungheria	Nessun piano

A. Al 31 dicembre 2013 i piani a prestazione definita sono finanziati quasi per intero mediante accordi fiduciari contrattuali (in Germania) o mediante i fondi pensione (negli altri paesi).

Valorizziamo i nostri Colleghi



Previdenza sociale, 2013^A

Paese	Sistema previdenziale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario
Italia	Presente	Presente
Germania	Presente	Presente
Austria	Presente	Presente
Polonia	Presente	Non presente
Bosnia ed Erzegovina	Presente	Non presente
Bulgaria	Presente	Presente
Croazia	Presente	Non presente
Repubblica Ceca		
UniCredit Bank Czech Republic As	Presente	Presente
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Presente	Non presente
Romania		
UniCredit Ţiriac Bank SA		
UniCredit Consumer Financing IFN SA	Presente	Non presente
UniCredit Leasing Romania SA		
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Presente	Presente
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH		
Russia	Presente	Presente
Serbia	Presente	Non presente
Slovacchia	Presente	Presente
Slovenia	Presente	Presente
Ucraina	Presente	Presente
Ungheria	Presente	Presente

A. Il sistema di previdenza sociale include un piano pensionistico e/o piani di assicurazione sanitaria in conformità alle diverse leggi locali. Ogni dipendente può accedere ai sistemi di previdenza sociale su base volontaria della società ove disponibili.

Contributi al sistema pensionistico integrativo volontario aziendale da parte del datore di lavoro e/o del dipendente

Paese	Contributo da parte del datore di lavoro	Contributo da parte del dipendente
Italia ^A	2% o 3%	Minimo 2%
Germania		
UniCredit Bank AG	Dal 2,5% al 4,8% della retribuzione annua lorda	2,5% della retribuzione annua lorda
UniCredit Global Business Services GmbH	Dal 2,75% al 10% della retribuzione annua lorda	Dall'1,25% al 2,5% della retribuzione annua lorda
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Dal 2,5% al 10% della retribuzione annua lorda	Dall'1,25% al 2,5% della retribuzione annua lorda
Austria		
UniCredit Bank Austria AG Card Complete Service Bank AG Domus Clean Reinigungs GmbH Pioneer Investments Austria GmbH Schoellerbank Aktiengesellschaft UniCredit Leasing GmbH	2,9% o più	Gli accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	2,5% della retribuzione annua lorda	Volontario: gli accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
Polonia		
	Non applicabile	Non applicabile
Bosnia ed Erzegovina		
	Non applicabile	Non applicabile
Bulgaria		
	Non applicabile	Non applicabile
Croazia		
	Non applicabile	Non applicabile
Repubblica Ceca		
UniCredit Bank Czech Republic As	Massimo 24.000 CZK l'anno (circa €900)	Non specificatamente richiesto
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Non applicabile	Non applicabile
Romania		
UniCredit Ţiriac Bank SA UniCredit Consumer Financing IFN SA UniCredit Leasing Romania SA	Non applicabile	Non applicabile
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	60 RON (circa €13,50) della retribuzione mensile	Volontario

A. Le percentuali dei contributi indicate sono riferite alla sezione seconda del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del Gruppo UniCredit, il fondo pensione è al momento aperto a nuovi ingressi.

Valorizziamo i nostri Colleghi



Continua: Contributi al sistema pensionistico integrativo volontario aziendale da parte del datore di lavoro e/o del dipendente

Paese	Contributo da parte del datore di lavoro	Contributo da parte del dipendente
Russia	7% della retribuzione mensile lorda	7% della retribuzione mensile lorda
Serbia	Non applicabile	Non applicabile
Slovacchia		
UniCredit Bank Slovakia AS	180 € l'anno	Minimo 120 € l'anno
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	180 € l'anno	Volontario
Slovenia	Massimo il 5,9% della retribuzione mensile lorda, ripartito tra datore di lavoro e dipendente: 60% o 70% oppure 80% (in base alla retribuzione mensile lorda del dipendenti)	Massimo il 5,9% della retribuzione mensile lorda, ripartito tra datore di lavoro e dipendente: 20% o 30% oppure 40% (in base alla retribuzione mensile lorda del dipendenti)
Ucraina	Non disponibile	Non disponibile
Ungheria		
UniCredit Bank Hungary Zrt	No	0% - 6% della retribuzione annua lorda
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	Fino al 50% del salario minimo

Programmi di assistenza volti a gestire le fasi di transizione, 2013^A

Paese	Tipologie di programmi di assistenza				
	Iniziative di accompagnamento alla pensione	Riqualificazione professionale per chi intende restare in servizio	Erogazione di una liquidazione	Servizi di collocamento	Assistenza nella fase di transizione a una vita non lavorativa (formazione, counseling)
Italia	No	Sì	Sì	Presente per gli executive	Sì
Germania	Sì	Sì	Sì	Sì	No
Austria					
UniCredit Bank Austria AG	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Sì	No	Sì	Sì	No
Polonia					
Bank Pekao SA	No	No	Sì	No	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH					
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	No	Sì	Sì	No

A. In alcuni casi programmi sono resi disponibili solo in fase di ristrutturazione/riorganizzazione della società.

Continua: Programmi di assistenza volti a gestire le fasi di transizione, 2013

Paese	Tipologie di programmi di assistenza				
	Iniziative di accompagnamento alla pensione	Riqualificazione professionale per chi intende restare in servizio	Erogazione di una liquidazione	Servizi di collocamento	Assistenza nella fase di transizione a una vita non lavorativa (formazione, counseling)
Bosnia ed Erzegovina					
UniCredit Bank AD Banja Luka	No	No	Sì	Sì	No
UniCredit Bank DD Bosnia	Sì	No	Sì	Sì	No
Bulgaria	No	No	Sì	No	No
Croazia	No	Sì	Sì	No	No
Repubblica Ceca					
UniCredit Bank Czech Republic As	Sì	Sì	Sì	Sì	No
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	Sì	Sì	Sì	No
Romania					
UniCredit Ţiriac Bank SA Pioneer Asset Management SAISA UniCredit Consumer Financing IFN SA UniCredit Leasing Romania SA	Sì	Sì	Sì	No	Sì
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	No	Sì	No	No
Russia	No	No	Sì	No	No
Serbia	No	No	Sì	No	No
Slovacchia					
UniCredit Bank Slovakia AS	No	Sì	Sì	Sì	No
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	Sì	Sì	No	No
Slovenia	No	No	Sì	No	No
Ucraina	No	No	Sì	No	No
Ungheria					
UniCredit Bank Hungary Zrt UniCredit Jelzálogbank Zrt	No	No	Sì	Sì	Sì
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	No	Sì	No	No



Gestione in materia di salute e sicurezza³

Riteniamo che il modo migliore per salvaguardare la salute e la sicurezza dei nostri dipendenti sia quello di rispettare le norme di legge, non solo nella lettera ma anche nello spirito. Mentre le nostre linee guida si basano principalmente sui requisiti legali concernenti tempi e procedure, spesso andiamo oltre gli standard legali minimi, per creare un ambiente dove i nostri collaboratori possano esprimere il proprio potenziale in modo ottimale.

Il nostro impegno nel cercare di creare un luogo di lavoro ideale è la base del nostro approccio alla salute e alla sicurezza.

In particolare, le divisioni responsabili della salute e della sicurezza offrono i seguenti servizi:

- adeguata valutazione dei rischi (ad esempio, l'analisi e la verifica delle attività di lavoro del personale, compresa la natura del lavoro, gli strumenti di lavoro, gli spazi di lavoro, le misure individuali e collettive di protezione, le infrastrutture tecniche e le problematiche contrattuali, sia per le mansioni interne sia per le mansioni a contratto)
- realizzazione di un maggior livello di benessere sul luogo di lavoro attraverso iniziative mirate, workshop e percorsi formativi

3. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: Fineco Bank SpA, Fineco Leasing SpA, Pioneer Global Asset Management SpA, Pioneer Investment Management SGRPA, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Leasing SpA, UniCredit SpA
- Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Global Business Services GmbH
- Austria: Domus Clean Reinigungs GmbH, Pioneer Investments Austria GmbH, Schoellerbank Aktiengesellschaft, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH
- Polonia: Bank Pekao SA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank AD Banja Luka, UniCredit Bank DD, UniCredit Leasing d.o.o.
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD, UniCredit Consumer Financing EAD, UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Romania: UniCredit Ţiriac Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA, UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Leasing SA
- Russia: Zao UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Slovakia As, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD
- Ucraina: Public Joint Stock Company Ukrspotsbank
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Business Integrated Solutions ScpA

Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza, 2013^A

Paese	Commissioni congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza	Ambito di operatività della commissione
Italia	No	Non applicabile
Germania	Sì	Società
Austria	Sì	Società
Polonia		
Bank Pekao SA	Sì	Società
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	No	Non applicabile
Bosnia ed Erzegovina ^B	Sì	Società
Bulgaria	Sì	Società
Croazia	Sì	Società
Repubblica Ceca	No	Non applicabile
Romania	Sì	Società
Russia	No	Non applicabile
Serbia	No	Non applicabile
Slovacchia	No	Non applicabile
Slovenia	No	Non applicabile
Ucraina	No ^C	Non applicabile
Ungheria	No	Non applicabile

A. Se presente, tutti i dipendenti sono rappresentati da una commissione formale congiunta management-lavoratori sulla salute e la sicurezza.

B. Si riferisce a UniCredit Bank AD Banja Luka.

C. In Ucraina, il comitato che opera a livello di paese si occupa di tutte le questioni connesse alla salute e alla sicurezza dei dipendenti.



Accordi formali con i rappresentanti dei lavoratori in materia di salute e sicurezza, 2013^A

Paese	Accordi formali con i rappresentanti dei dipendenti	Breve descrizione
Italia	Presenti	Disposizioni relative all'elezione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e alle loro attività, tra cui iniziative di formazione e normative in materia di ambiente di lavoro
Germania	Presenti	Nel 2010, in una dichiarazione congiunta per i settori bancari privato e pubblico, sono stati elencati i fattori chiave per garantire la buona salute del personale. L'elenco comprendeva il rispetto e la fiducia nei confronti dei dipendenti, l'ulteriore sviluppo di misure atte a mantenere e promuovere la salute dei dipendenti e a rafforzare i metodi di prevenzione. La dichiarazione riconosceva inoltre che la prevenzione sanitaria riveste già un ruolo importante nel settore bancario
Austria	Non presenti	
Polonia	Non presenti	
Bosnia ed Erzegovina	Non presenti	
Bulgaria	Presenti	
Croazia	Presenti	Le questioni relative a salute e sicurezza dei dipendenti sono gestite sulla base di un accordo tra i rappresentanti dei dipendenti per salute e sicurezza e il datore di lavoro
Repubblica Ceca	Presenti	
Romania	Presenti	
Russia	Non presenti	
Serbia	Non presenti	
Slovacchia		
UniCredit Bank Slovakia AS	Non presenti	
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Presenti	
Slovenia	Non presenti	
Ucraina	Presenti	Gli argomenti trattati sono: obblighi del datore di lavoro nei confronti dei dipendenti per la salute, la sicurezza ambientale e sul luogo di lavoro, condizioni di lavoro, ecc.
Ungheria		
UniCredit Bank Hungary Zrt	Non presenti	
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	Presenti	

A. I rappresentanti dei lavoratori possono fare riferimento a sindacati, comitati aziendali, e/o altre forme di rappresentanza.

Tasso d'infornio, di malattia professionale e di assenteismo, 2013^A

Paese	Tasso d'infornio ^B		Tasso di malattia professionale ^C		Tasso di assenteismo ^D	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	2,67	1,89	0,91	0,74	12,45	7,22
Germania	2,40	1,73	0,02	0,01	6,30	4,28
Austria	0,95	0,84	0,06	0,01	9,86	7,24
Polonia	1,92	0,99	0,17	0,04	5,90	2,59
Bosnia ed Erzegovina	0,77	0,00	0,06	0,20	3,03	1,62
Bulgaria	0,16	0,00	0,02	0,00	4,36	2,40
Croazia	0,60	0,00	0,20	0,10	5,20	4,30
Repubblica Ceca	1,80	0,00	0,02	0,00	3,93	2,19
Romania	0,00	0,00	0,00	0,00	1,75	1,04
Russia	0,18	0,35	0,00	0,00	4,60	3,03
Serbia	0,00	0,00	0,00	0,00	1,30	1,09
Slovacchia	0,00	0,00	0,00	0,00	4,31	2,44
Slovenia	27,49	24,80	0,01	0,04	5,03	3,51
Ucraina	0,00	0,00	0,00	0,00	2,47	1,73
Ungheria	0,64	4,33	0,11	0,04	7,58	2,08

A. I dati hanno una copertura pari all'88,5% dei dipendenti. Il numero degli infornio nei luoghi di lavoro è riportato in conformità alla legislazione locale. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante a motivo di diversità nelle leggi locali e nei relativi sistemi di rilevazione.

B. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di infornio nei luoghi di lavoro/n° totale ore lavorabili)*1.000.000.

C. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate perse per infornio/n° totale ore lavorabili)*1.000.

D. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate di assenza/n° totale ore lavorabili)*1.000. Le giornate di assenza si riferiscono a: infornio, malattia, scioperi e altro (es.: visite mediche, seggi elettorali).

Iniziativa in materia di tutela della sicurezza dei dipendenti

Strategic Security Analysis and Assets Protection Unit è responsabile per il regolare monitoraggio del livello di sicurezza dei paesi nei quali UniCredit opera compresi gli aspetti di sicurezza che possono incidere sul personale viaggiante/espatriato. Strategic Security Analysis and Assets Protection Unit ha messo in atto ulteriori misure per assistere il personale viaggiante di UniCredit. Al riguardo, nel 2013, la Unit ha monitorato oltre 9.000 viaggi d'affari del personale UniCredit verso 72 paesi stranieri ed ha supportato in tale attività le principali società di UniCredit in Austria, Germania, Polonia e Paesi CEE. Il risultato di questa attività di monitoraggio proattivo ha fatto sì che nessuno dei nostri dipendenti in viaggio si sia trovato in situazioni pericolose o critiche. Il personale viaggiante, debitamente informato, è riuscito ad adattare, riprogrammare o annullare i relativi viaggi.

Coerentemente con l'accordo operativo tra UniCredit e il Ministro degli Affari Esteri Italiano firmato nell'Ottobre 2011, Strategic Security Analysis and Assets Protection Unit ha stabilito uno strutturato scambio di informazioni al fine di migliorare la sicurezza del personale viaggiante di UniCredit avendo la capacità di rispondere tempestivamente a situazioni di emergenza all'estero. Strategic Security Analysis and Assets Protection Unit, all'interno del Dipartimento Sicurezza, è stata la promotrice di questo accordo, rafforzando la sostenibilità delle iniziative di UniCredit.

Inoltre, durante il 2013 è stato sviluppato per tutti i dipendenti un nuovo portale sulla Privacy e un corso on-line relativo alla privacy e alla protezione dei dati personali in collaborazione con altre funzioni aziendali (e.g. Compliance, HR e UniCredit Business Integrated Solutions ScpA).



Cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali e ad enti amministrativi⁴

Numero di cause relative a tematiche del lavoro

Paese	Cause intentate prima del 2013	Cause intentate nel 2013	Cause chiuse nel 2013	Cause pendenti al 31 dicembre 2013
Italia	926	255	274	907
Germania				
UniCredit Bank AG	15	24	23	16
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	0	6	1	5
UniCredit Global Business Services GmbH				
Austria				
UniCredit Bank Austria AG	21	9	5	25
UniCredit Business Integrated Solutions GmbH	3	2	2	3
Polonia				
Bank Pekao SA	734	18	682	70
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	0	1	0	1
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA				
Bosnia ed Erzegovina	28	6	4	30
Bulgaria	13	7	4	16
Croazia	28	2	7	23
Repubblica Ceca				
UniCredit Bank Czech Republic As	2	0	2	0
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	1	1	2	0
Romania				
UniCredit Ţiriac Bank SA				
Pioneer Asset Management SAISA				
UniCredit Consumer Financing IFN SA	2	10	2	10
UniCredit Leasing Romania SA				
Russia	0	6	5	1
Serbia	9	0	0	9
Slovacchia				
UniCredit Business Integrated Solutions ScpA	1	1	2	0
Slovenia	2	1	3	0
Ucraina	2	3	2	3
Ungheria				
UniCredit Bank Hungary Zrt				
UniCredit Jelzálogbank Zrt	4	3	3	4

4. In ragione di un più accurato processo di classificazione delle cause pendenti, alcuni dati potrebbero differire da quelli rappresentati nel Bilancio di Sostenibilità 2012.

Numero di cause relative a tematiche previdenziali

Paese	Cause intentate prima del 2013	Cause intentate nel 2013	Cause chiuse nel 2013	Cause pendenti al 31 dicembre 2013
Italia	138	13	25	126

Numero di cause relative a enti amministrativi

Paese	Cause intentate prima del 2013	Cause intentate nel 2013	Cause chiuse nel 2013	Cause pendenti al 31 dicembre 2013
Italy	5	0	2	3
Polonia				
Bank Pekao SA	12	6	0	18



Il Network degli Ombudsmen e il Sistema dei Valori

Allo scopo di dare maggior concretezza al rispetto dei valori del Gruppo, così come enunciati nella Carta d'Integrità, sin dal 2006 il Gruppo ha adottato un modello d'intervento volto a facilitare la ricerca di soluzioni in situazioni nelle quali si presume si sia verificato un disallineamento tra valori dichiarati e praticati.

Tale modello, dall'inizio e fino al termine del 2011, è stato chiamato Sistema di Giustizia Riparativa e, sebbene fosse gestito dal Group Ombudsmen e dagli Ombudsmen nazionali (Central, Deputy e Local, ove presenti), si basava essenzialmente sulla mediazione e sui mediatori (di norma legali esperti esterni al Gruppo, ma con limitata conoscenza dello stesso, delle sue banche e della sua organizzazione).

I risultati ottenuti da questo modello sono stati positivi. Peraltro, con il passare degli anni, si è avvertita l'esigenza di rendere il funzionamento del modello più semplice e diretto ed a tal fine all'inizio del 2012 se ne è introdotto un nuovo denominato Sistema dei Valori. Esso trae dall'esperienza precedente buona parte degli strumenti e dei processi, ma conferisce agli Ombudsmen un ruolo centrale nella gestione dei casi all'interno dei Paesi di riferimento, ulteriormente valorizzato nella condivisione delle loro esperienze a livello di Gruppo. Come nel passato indipendenza e imparzialità restano le caratteristiche essenziali degli Ombudsmen.

Nella maggior parte dei casi, ed ove possibile, essi sono individuati tra dirigenti non più in servizio attivo, ma con una profonda ed ampia conoscenza del Gruppo e della sua organizzazione. Ad ulteriore garanzia della loro indipendenza va notato che, tramite il Group Ombudsman, essi riportano direttamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione del Gruppo.

Anche il nuovo modello ha funzionato in modo soddisfacente fin dall'inizio e nel biennio 2012-13 il Network degli Ombudsmen ha gestito 256 casi.

Casi per paese e strumento utilizzato, 2012-2013

Paese	Totale	Casi in sospenso	Casi chiusi	Casi non ammessi	Rinunce	Altri	Totale casi che hanno previsto l'utilizzo degli strumenti a disposizione	Strumenti utilizzati		
								Incontri	Segnalazioni	Altri
Italia	39	0	39	11	19	4	5	5	0	0
Germania	19	1	18	0	2	0	16	15	1	0
Austria	15	3	12	1	1	0	10	1	9	0
Polonia	69	6	63	4	17	3	39	11	21	7
Bulgaria	30	0	30	0	0	0	30	18	12	0
Croazia	17	0	17	8	0	2	7	2	4	1
Repubblica Ceca	13	0	13	2	2	0	9	7	2	0
Romania	4	0	4	1	3	0	0	0	0	0
Russia	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
Serbia	8	5	3	0	3	0	0	0	0	0
Slovacchia	3	1	2	0	0	0	2	0	0	2
Slovenia	15	1	14	1	2	0	11	5	4	2
Ungheria	21	0	21	3	9	0	9	6	3	0
Paesi Baltici ^A	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0
Totale	256	17	239	31	59	9	140	70	58	12

A. Include Estonia, Lettonia e Lituania.

Nel 2013 gli Ombudsmen hanno gestito 125 casi, un numero allineato a quello dell'anno precedente (131 casi), sebbene nel secondo semestre si sia assistito ad un rallentamento delle segnalazioni.

Casi per paese e strumento utilizzato, 2013

Paese	Totale	Casi in sospeso	Casi chiusi	Casi non ammessi	Rinunce	Altri	Totale casi che hanno previsto l'utilizzo degli strumenti a disposizione	Strumenti utilizzati		
								Incontri	Segnalazioni	Altri
Italia	14	0	14	2	8	3	1	1	0	0
Germania	8	1	7	0	1	0	6	6	0	0
Austria	7	3	4	0	1	0	3	0	3	0
Polonia	38	6	32	2	11	1	18	7	7	4
Bulgaria	11	0	11	0	0	0	11	6	5	0
Croazia	10	0	10	7	0	0	3	1	1	1
Repubblica Ceca	11	0	11	2	2	0	7	5	2	0
Romania	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Russia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serbia	8	5	3	0	3	0	0	0	0	0
Slovacchia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Slovenia	6	1	5	0	0	0	5	1	4	0
Ungheria	10	0	10	1	3	0	6	4	2	0
Paesi Baltici ^A	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Totale	125	16	109	14	31	4	60	31	24	5

A. Include Estonia, Lettonia e Lituania.

Alla fine dell'anno il Network degli Ombudsmen che garantiva il funzionamento del modello Sistema dei Valori era presente in 14 Paesi e poteva contare su 21 tra Central e Deputy Ombudsmen, con la Polonia che si è dotata anche di una rete di 5 Ombudsmen Locali.

All'inizio del 2014 vi sono stati mutamenti nel team degli Ombudsmen: Secondino Natale ha sostituito Franco Grosso come Group Ombudsmen e Maurizio Mantoan con Antonia Perotti (rispettivamente Central e Vice per l'Italia) hanno rispettivamente sostituito Carmela Bordone ed Angelo Oddone.



Ripartizione della clientela¹

Numero di clienti per divisione e paese al 31 dicembre 2013^A

Divisione Famiglie e PMI	Numero
Italia (UniCredit SpA)	7.610.698
Germania (UniCredit Bank AG)	1.986.820
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	1.622.027
Divisione Corporate	
Numero	
Italia (UniCredit SpA)	68.367
Germania (UniCredit Bank AG)	369.488
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	105.853
Divisione Private Banking	
Numero	
Italia (UniCredit SpA)	138.576
Germania (UniCredit Bank AG)	43.806
Austria (UniCredit Bank Austria AG, Schoellerbank Aktiengesellschaft)	24.599
Asset Gathering	
Numero	
Italia (Fineco Bank SpA)	897.581
Germania (DAB Bank AG)	555.047
Austria (Direktanlage.AT AG)	65.850
Divisione CEE Retail	
Numero	
Bosnia ed Erzegovina (UniCredit Bank DD, UniCredit Bank AD Banja Luka)	1.159.447
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	956.932
Croazia (Zagrebačka Banka DD)	1.087.211
Repubblica Ceca (UniCredit Bank Czech Republic As)	304.134
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	604.251
Russia (Zao UniCredit Bank)	1.430.185
Serbia (UniCredit Bank Serbia Jsc)	206.458
Slovacchia (UniCredit Bank Slovakia AS)	209.118

A. Polonia: per il 2013 è disponibile unicamente il numero complessivo dei clienti, pari a 4.724.930.

1. A seguito del Progetto GOLD si è proceduto ad una nuova segmentazione della clientela.

Continua: Numero di clienti per divisione e paese al 31 dicembre 2013

Slovenia (UniCredit Banka Slovenija DD)	130.611
Ucraina (Public Joint Stock Company Ukrsotsbank)	2.077.023
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	406.391

Divisione CEE Corporate Banking

Numero

Bosnia ed Erzegovina (UniCredit Bank DD, UniCredit Bank AD Banja Luka)	4.754
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	10.007
Croazia (Zagrebačka Banka DD)	7.735
Repubblica Ceca (UniCredit Bank Czech Republic As)	10.927
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	8.486
Russia (Zao UniCredit Bank)	6.745
Serbia (UniCredit Bank Serbia Jsc)	3.146
Slovacchia (UniCredit Bank Slovakia AS)	3.968
Slovenia (UniCredit Banka Slovenija DD)	2.553
Ucraina (Public Joint Stock Company Ukrsotsbank)	9.437
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	8.840

Divisione CEE Private Banking

Numero

Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	1.491
Croazia (Zagrebačka Banka DD)	2.806
Repubblica Ceca (UniCredit Bank Czech Republic As)	2.941
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	1.146
Russia (Zao UniCredit Bank)	1.638
Serbia (UniCredit Bank Serbia Jsc)	420
Slovacchia (UniCredit Bank Slovakia AS)	1.168
Slovenia (UniCredit Banka Slovenija DD)	324
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	938



Soddisfazione della clientela²

In tutto il gruppo, per esprimere il livello di soddisfazione della clientela, UniCredit ha scelto di utilizzare un indice fornito da un leader mondiale del settore, TNS Infratest: il TRI*M Index. L'uso di una metodologia esterna, coperta da diritto d'autore, garantisce non solo che la metodologia ed i risultati siano in linea con i migliori e i più elevati standard di qualità, ma anche la possibilità di fare confronti con i concorrenti e le aziende di altri settori. Inoltre, l'uso di un approccio nella misurazione dell'indice da parte di un ente terzo è ancora più importante se si considera che questo è una componente utilizzata nel sistema di compensazione della Banca.

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Retail^A

Paese	2013	2012	2011	Risultati dell'indice TRI*M 2013 della concorrenza/mercato ^B
Italia	63	60	60	56
Germania	69	68	68	68
Austria	67	71	71	69
Polonia	59	58	59	61
Bosnia ed Erzegovina				
UniCredit Bank AD Banja Luka	87	91		76
UniCredit Bank DD	82	82		
Bulgaria	80	80	71	67
Croazia	77	75	69	72
Repubblica Ceca	74	72	69	69
Romania	72	69	65	67
Russia	87	86	83	79
Serbia	94	89		74
Slovacchia	84	82		78
Slovenia	89	82		64
Ucraina	61	59		52
Ungheria	67	73	72	56

A. In Germania, il segmento Retail si riferisce agli Individui (Mass Market, Affluent e Private Banking). In Austria, il segmento Retail si riferisce agli Individui (Mass Market and Affluent). In Italia, Polonia e CEE, il segmento Retail si riferisce ad Individui e Small Business.

B. TRI*M 2013 della concorrenza per Italia, Germania, Austria e Polonia. TRI*M 2013 del mercato per i Paesi della CEE.

Nel 2013 abbiamo confermato la nostra leadership in quasi tutti i paesi. In Austria abbiamo registrato un indice di soddisfazione inferiore rispetto all'anno precedente ed ai nostri concorrenti a causa degli inconvenienti sorti con il cambiamento del sistema informatico - EuroSIG. Bank Austria AG si è impegnata per trovare soluzioni tempestive e l'Amministratore Delegato, Willibald Cernko, con una comunicazione tempestiva e trasparente, si è scusato per le difficoltà e i ritardi inattesi, inoltre sono stati offerti dei buoni acquisto a tutti i clienti, a conferma della volontà di compensare i disagi generati dal passaggio al nuovo sistema IT.

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Corporate^A

Paese	2013	2012	2011	Risultati dell'indice TRI*M 2013 della concorrenza
Italia	51	49	53	58
Germania	66	63	61	61

2. A seguito del Progetto GOLD si è proceduto ad una nuova segmentazione della clientela e i dati relativi al 2012 risultano pertanto aggiornati.

Continua: Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Corporate

Paese	2013	2012	2011	Risultati dell'indice TRI*M 2013 della concorrenza
Austria	61	71	75	72
Polonia	63	60	63	58
Bosnia ed Erzegovina				
UniCredit Bank AD Banja Luka	80	72		71
UniCredit Bank DD	83	78		74
Bulgaria	81	79	78	73
Croazia	82	81	84	70
Repubblica Ceca	74	75	78	66
Romania	73	77	75	69
Russia	89	87	90	73
Serbia	82	75		83
Slovacchia	78	75		74
Slovenia	73	79		59
Ucraina	77	71		77
Ungheria	70	71	70	58

A. In Germania e Austria il segmento Corporate si riferisce alle Small, Medium e Large Companies. In Italia, Polonia e CEE, il segmento Corporate si riferisce alle Medium e Large Companies.

In alcuni paesi di riferimento, come Italia, Germania e Polonia, il grado di soddisfazione complessivo misurato evidenzia un miglioramento rispetto al 2012. In Austria, tuttavia, nel corso del 2013 i punteggi dell'indice TRI*M hanno evidenziato una diminuzione, in parte riconducibile alla migrazione alla nuova piattaforma bancaria core EuroSIG. Per minimizzare gli impatti causati da questo processo, abbiamo adottato altre misure quali una comunicazione proattiva interna ed esterna, rafforzando anche il processo di gestione dei reclami al fine di renderlo più efficiente.

Nei paesi dell'area CEE, i risultati consolidati per il segmento Corporate mostrano un aumento tendenziale nel punteggio dell'indice TRI*M dal 76 del 2012 al 78 del 2013, che ci permette di mantenere un vantaggio rispetto ai principali competitor (+8 nel 2013); invece, il segmento piccole imprese evidenzia risultati e tendenze divergenti per i vari paesi della regione.

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Private Banking

Paese	2013	2012	2011
Italia	62	61	59
Germania	79	76	68
Austria ^A	77	75	69
Polonia	71	72	66
Bulgaria	98	98	95
Croazia	101	102	103
Repubblica Ceca	86	87	80
Romania	85	85	83
Russia	93	84	90
Serbia		102	
Slovacchia	96	98	
Slovenia	78	85	
Ucraina	88	89	
Ungheria	79	80	78

A. I risultati per l'Austria si riferiscono alla sola UniCredit Bank Austria AG.



Gestione dei reclami

L'approccio di UniCredit alla gestione dei reclami è ispirato dalla convinzione che il dialogo continuo e le risposte rapide siano fondamentali per affrontare e migliorare la nostra qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. I clienti hanno la possibilità di presentare reclami attraverso una serie di canali, tra cui e-mail, lettera scritta o di persona presso una delle nostre filiali. I reclami sono poi gestiti localmente o centralmente, a seconda del tema o della modalità.

Come indicato nelle nostre Linee Guida di Global Compliance - gestione dei reclami, aggiornate nel mese di settembre 2012 e valide dal 2012 per tutto Gruppo, per reclamo si intende qualunque istanza avanzata da un attuale, potenziale oppure ex cliente, chiaramente identificabile, avente ad oggetto rilievi circa il modo in cui il Gruppo abbia gestito operazioni o servizi bancari, finanziari o di natura assicurativa. Ogni società del Gruppo sviluppa e regola i propri processi di gestione dei reclami e definisce le modalità e le tempistiche applicate alla risoluzione degli stessi in base alle previsioni di normativa esterna vigenti, alla tipologia di reclamo presentato e alle modalità di comunicazione scelte dal cliente.

Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di reclami registrati^A

Paese ^B	2013		2012		2011	
	Registati (scritti e verbali)	Scritti	Registati (scritti e verbali)	Scritti	Registati (scritti e verbali)	Scritti
Italia ^C	300.631	19.661	359.039	21.259	397.334	18.826
Germania	102.219	8.108	229.088	9.034	222.739	8.223
Austria ^D	44.407	1.754			48.539	3.504
Bosnia ed Erzegovina	5.025	365	4.883	578		
Bulgaria ^E	2.285	2.285	2.071	2.071	2.102	2.102
Croazia	37.283	4.638	35.309	4.925	41.133	5.713
Repubblica Ceca	8.254	4.477	5.672	3.355	4.569	2.805
Romania	3.545	2.402	1.721	1.615	894	841
Russia	24.257	21.790	25.005	21.683	20.962	17.902
Serbia	547	464	417	308		
Slovacchia	2.640	2.371	2.315	2.300		
Slovenia	1.797	1.560	827	475		
Ucraina	11.395	2.815	10.100	3.700		
Ungheria	8.341	4.371	7.864	3.759	6.968	3.233

A. Il totale non è indicato poiché le procedure di registrazione e monitoraggio non sono completamente allineate nei vari paesi.

B. Per via della confidenzialità dell'informazione, i dati di Bank Pekao SA non sono pubblicati.

C. I dati relativi al 2013 differiscono da quanto riportato nella "Relazione complessiva sui reclami ricevuta da UniCredit nel 2013", poiché 46 reclami verbali tra quelli ricevuti e accolti sono stati poi annullati nel 2014.

D. Nel 2012 i dati non sono disponibili per una modifica del sistema IT.

E. In Bulgaria non c'è distinzione tra reclami scritti e verbali. Tutti i reclami sono considerati come scritti.

Comitati prodotto

Nel corso del 2013, a seguito della riorganizzazione denominata Progetto GOLD, per poter sostenere con più efficacia clientela e territori e in continuità con i Comitati precedenti, che hanno cessato di operare il 14 gennaio 2013, sono stati istituiti due nuovi Comitati Prodotto,

- il CIB Italy Product Committee per l'attività afferente il perimetro CIB Italy della Divisione CIB e rivolto alla clientela Corporate Investment Banking (in fase di istituzione), sotto la guida del Responsabile CIB Italy Network
- il Country Italy Product Committee per l'attività inerente alla Commercial Banking Italy e focalizzato sulla clientela del Network Italia, sotto la responsabilità del Country Chairman Italy e con il supporto di una Segreteria Tecnica che ne garantisce la continuità e la pro-attività nel funzionamento

In questo nuovo contesto organizzativo e alla luce dell'attuale condizione dei mercati nazionali ed internazionali, ha quindi iniziato ad operare il Country Italy Product Committee, organo manageriale che negli obiettivi del suo Presidente (il Country Chairman Italy) deve realizzare la mission assegnata non solo esprimendo un formale parere di ammissibilità sulla commerciabilità di prodotti e servizi, di iniziative commerciali e di campagne d'incentivazione del personale ma anche, ove opportuno/necessario, definendo istruzioni operative e/o modifiche alle caratteristiche/struttura del prodotto/servizio/iniziativa per una migliore soddisfazione della clientela.

Attraverso questo strumento, è garantita e mantenuta nel tempo la qualità complessiva di:

- offerta commerciale, adeguata nel tempo ai bisogni della clientela
- giusto prezzo, equo e sostenibile sia per adeguatezza ed economicità per il cliente sia per redditività per la banca
- conformità normativa ed eccellenza operativa in tutto il processo di commercializzazione

L'impegno e il traguardo di UniCredit si sostanziano dunque nel suo modo di essere e fare Banca e, anche attraverso il Country Italy Product Committee, nella vita di tutti i giorni, nella realizzazione delle esigenze del cliente e dei territori in cui opera.

Nell'ambito della sezione dedicata all'Approccio di Corporate Governance, ispirato a trasparenza, gestione consapevole e rispetto delle norme e dei principi di etica professionale, trova naturale collocazione il richiamo al Comitato Prodotti, quale momento di sintesi fra le strategie aziendali e la gestione della relazione con il cliente e la soddisfazione dei suoi bisogni fornendo, nel tempo, risposte concrete e sostenibili.

Nel 2013, in linea con gli obiettivi del Progetto GOLD ed in coerenza con i principi di sostenibilità definiti nelle linee guida e policies di Gruppo ed in coordinamento con gli altri Organi e Funzioni di UniCredit interessati/competenti, i citati Comitati Prodotto hanno operato per garantire, prima con valutazione delle singole funzioni competenti e, quindi, con visione d'insieme, la coerenza alle normative esterne ed interne dei prodotti e servizi offerti e delle campagne ed iniziative commerciali.

In tale ottica e con tale obiettivo, i Comitati hanno rappresentato un ulteriore momento di confronto e di sintesi del processo di ideazione, definizione e approvazione dei prodotti (bancari e non, finanziari, d'investimento ed assicurativi) offerti/commercializzati dalla banca e rientranti nella strategia commerciale di UniCredit, nonché delle campagne/iniziativa a supporto dell'attività di marketing, al fine di trovare il giusto equilibrio fra l'offerta commerciale, la coerenza alla normativa e la soddisfazione nel tempo dei bisogni della clientela.

Operativamente, l'attività dei Comitati è stata realizzata ed espressa tramite pareri vincolanti di ammissibilità dell'offerta commerciale:

- assicurando, nell'ottica della generazione di valore per tutti gli stakeholders, la centralità del cliente
- valutando la normativa esterna ed interna e tutte le implicazioni di rischio connesse
- salvaguardando i bisogni del business e della clientela in una prospettiva time-to-market



Country Italy Product Committee: attività svolte nel 2013 in ottica di business sostenibile, socialità e di presidio dell'offerta commerciale

A maggiore presidio e garanzia dei suddetti principi e processi, nel corso del 2013 è stata realizzata una nuova circolare operativa avente l'obiettivo di descrivere e presidiare l'operatività posta in essere dalla Banca per l'ideazione, la definizione e l'approvazione dei prodotti.

Più in generale, tale documento mira a garantire e mantenere nel tempo la qualità complessiva dell'offerta commerciale in termini di:

- adeguatezza nel tempo ai bisogni della clientela
- giusto prezzo, equo e sostenibile, sia in termini di adeguatezza ed economicità per il cliente che di redditività per la Banca
- conformità normativa ed eccellenza operativa in tutto il processo di commercializzazione

La Circolare Operativa Processo di ideazione, definizione ed approvazione dei prodotti offerti/commercializzati alla Clientela del Network Italia è divenuta operativa il 7 Gennaio 2014, attraverso la pubblicazione del testo nella bacheca aziendale NormaNet.

Tale Circolare rappresenta oggi un essenziale strumento di guida operativa e presidio normativo.

Inoltre, nel Corso del 2013, il Country Italy Product Committee ha rilasciato il proprio parere di ammissibilità per una serie di iniziative finalizzate al sostegno della clientela colpita da eventi straordinari e calamità, tra cui, in particolare:

- Terremoto dell'Emilia Romagna 2012
 - Erogazione nuovi Finanziamenti agevolati destinati alla ricostruzione
 - Proroga della sospensione del pagamento delle rate dei mutui delle popolazioni colpite dal sisma
- Terremoto Lucca e Massa Carrara 2013
 - Sospensione del pagamento delle rate dei mutui delle popolazioni colpite dal sisma
- Alluvione Sardegna
 - Iniziative e prodotti dedicati alle popolazioni/imprese colpite dall'alluvione
- Alluvione Umbria
 - Sospensione del pagamento dell'intera rata dei finanziamenti delle popolazioni colpite dall'alluvione

Nel secondo semestre 2013, il Country Italy Product Committee ha rilasciato il proprio di ammissibilità relativamente alle seguenti iniziative di sostegno alla clientela dipendente della società ILVA di Taranto:

- sospensione del pagamento delle rate dei mutui ipotecari intestati ai dipendenti ILVA
- sospensione del pagamento del canone delle Carte di Debito e di Credito intestate a Dipendenti ILVA

Investimenti Socialmente Responsabili

Diventando firmataria nel marzo 2009 dei Principi delle Nazioni Unite per l'Investimento Responsabile (UNPRI), Pioneer Global Asset Management SpA ha aderito all'iniziativa lanciata dal Segretario Generale dell'ONU per promuovere i sei principi guida sugli investimenti socialmente responsabili. In linea con tale impegno, Pioneer Global Asset Management SpA ha ampliato la propria Proxy Voting Policy per aumentare l'attenzione sui temi ambientali, sociali e di corporate governance (ESG).

Inoltre Pioneer Global Asset Management SpA ha adeguato i criteri di ricerca, investimento, controllo e monitoraggio per garantire il loro allineamento alle linee guida sulla trasparenza del European Sustainable Investment Forum (Eurosif). Pioneer Global Asset Management SpA offre prodotti di investimento studiati per consentire agli investitori di bilanciare la necessità di massimizzare i rendimenti e il desiderio di aderire a valori etici e di sostenibilità:

- **Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione (Euro Bond Ethical Corporate Fund)**

La strategia di investimento è stata progettata per ottenere una rivalutazione del capitale nel medio termine. Questa è ottenuta investendo in strumenti obbligazionari emessi da società che soddisfino determinati criteri etici e di sostenibilità.

- **Pioneer Funds - Global Ecology**

La strategia di investimento del fondo è progettata per ottenere una rivalutazione del capitale nel medio-lungo termine. Ciò si ottiene mediante l'investimento di almeno due terzi del patrimonio del fondo in una gamma di titoli azionari e strumenti finanziari emessi da aziende che realizzano prodotti o tecnologie ecocompatibili che contribuiscono a creare un ambiente più pulito e sano. Tali società includono quelle operanti nei settori della lotta contro l'inquinamento dell'aria, delle energie alternative, del riciclaggio, dell'incenerimento dei rifiuti, del trattamento delle acque reflue, della depurazione delle acque e delle biotecnologie.

- **Pioneer Funds Austria - Ethik Fonds**

È un fondo bilanciato che mira a ottenere la crescita del capitale nel lungo termine, generando rendimenti regolari nel tempo. Il portafoglio del fondo è composto per il 30% da titoli azionari globali e per il 70% da obbligazioni in Euro. Un investimento è considerato etico, quando il modello di business dell'emittente è conforme agli standard stabiliti di sostenibilità.

Performance del fondo (%)

	Un Anno (al 31 dicembre 2013)		Tre anni annualizzati (al 31 dicembre 2013)	
	Fondo	Benchmark	Fondo	Benchmark
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	2,74	2,37	5,47	5,60
Pioneer Funds – Global Ecology – E Class	31,40	21,20	10,54	10,49
Pioneer Funds Austria – Ethik Fonds	7,30	Non disponibile ^A	5,10	Non disponibile ^A

A. Il Fondo non ha un benchmark dichiarato nel Prospetto.

Patrimonio soggetto a screening positivo e negativo in relazione a tematiche ambientali o sociali (in milioni di €)

	Patrimonio gestito al 31 dicembre 2013	Patrimonio gestito al 31 dicembre 2012
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	281,7	237,6
Pioneer Funds – Global Ecology – E Class	1.094,1	901,3
Pioneer Funds Austria – Ethik Fonds	23,4	21,7
Totale patrimonio gestito di Pioneer Global Asset Management SpA (inclusi i fondi regolari)	173.925	157.916



Sicurezza

La Strategia di UniCredit Security è finalizzata a proteggere le persone, le informazioni sensibili e i beni (materiali e immateriali) di UniCredit strettamente legati alle esigenze di business.

Il Group Chief Security Officer (GCSO) esercita la Governance Globale e coordina le funzioni di Sicurezza all'interno della Banca e del Gruppo, al fine di garantire l'applicazione di adeguati standards di sicurezza e la massimizzazione della qualità dei servizi.

UniCredit Security si avvale della Global Security Service Line in UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, incaricata sia della sicurezza fisica che ICT, anche sulla base di specifici accordi di esternalizzazione, con riferimento al perimetro italiano.

Per quanto riguarda la Security Governance, nel 2013 l'attività relativa al monitoraggio degli eventi di sicurezza è stata rafforzata. Un linguaggio condiviso, così come un insieme di definizioni sono stati diffusi a livello di Gruppo al fine di migliorare la qualità del dato e la relativa reportistica. Sono state sviluppate specifiche iniziative relative alla Security Awareness (ad es. newsletter di Security, incontri periodici con i responsabili di Sicurezza). Per quanto riguarda le Global Rules di Sicurezza, il monitoraggio sul loro stato di adozione è stato rafforzato.

Nel 2013 la Unit Strategic Security Analysis and Assets Protection ha rafforzato la sicurezza aziendale fornendo analisi ai dipendenti di UniCredit sul rischio paese (relative, ad esempio, al crimine organizzato, terrorismo, reputazione). Sono stati forniti reports su più di 20 paesi in cui il Gruppo UniCredit ha interessi di business.

Per quanto riguarda le iniziative di Business Continuity & Crisis Management (BC&CM), nel 2013 sono state poste in essere iniziative volte a fornire una visione trasversale per divisione e paese. Inoltre, il sistema di gestione delle crisi è stato consolidato per migliorare ulteriormente l'efficacia delle risposte alle emergenze/ crisi del Gruppo. In particolare, sono state coordinate alcune crisi legate a inondazioni avvenute in Italia (le più gravi in Sardegna – novembre 2013 – e in Abruzzo – dicembre 2013) intervenendo e supportando prontamente la rete commerciale.

Restando la protezione dei dati personali dei clienti di UniCredit un fattore chiave, nel 2013 sono state lanciate iniziative quali un nuovo Portale della Privacy e un nuovo corso sulla Privacy e la Protezione dei Dati Personali, in collaborazione con le altre funzioni coinvolte (ad es. Compliance, HR e UniCredit Business Integrated Solutions ScpA), così come è stata sviluppata la normativa di UniCredit SpA con riferimento alla protezione dei dati personali.

Relativamente alle attività di Security Governance, l'impegno per il 2014 è quello di rafforzare ulteriormente la Security Governance a livello di Gruppo, anche consolidando il sistema di reportistica degli eventi di Sicurezza e lo sviluppo della community di Sicurezza. Inoltre, saranno intraprese specifiche iniziative per rafforzare ulteriormente la gestione delle Global Rules e il monitoraggio dei principali costi di sicurezza a livello di Gruppo.

Relativamente all'attività di Strategic Security Analysis and Assets Protection, l'impegno per il 2014 è quello di contribuire alle attività di internazionalizzazione di UniCredit attraverso la fornitura di servizi di sicurezza volti a ridurre i rischi dei dipendenti e/o clienti principali di UniCredit operanti all'estero.

Nel 2014, con riferimento a BC&CM, si intende migliorare lo sviluppo delle metodologie, piani e soluzioni relative a BC e CM al fine di soddisfare i nuovi requisiti, scenari e perimetri così come richiesto dal nuovo regolamento di Banca d'Italia (aggiornamento della circolare 263 del 2 luglio 2013).

Trend delle Rapine, 2012-2013

Nel 2013, in Italia³ sono state perpetrate 120 rapine di cui 65 non hanno avuto successo, anche grazie a specifiche misure di Sicurezza adottate negli anni passati. L'andamento generale mostra un decremento con riferimento al 2012 (-10 rapine consumate).

Per quanto riguarda la Germania, l'Austria, la Polonia e la CEE, il numero di rapine consumate è rimasto limitato a 16 casi nel 2013.

Trend dei Furti, 2012-2013

Per quanto riguarda i furti costituiti principalmente da attacchi agli ATM, in Italia nel 2013 si è registrata una lieve diminuzione dei casi che hanno avuto successo, da 37 nel 2012 a 34 nel 2013. Grazie anche alle misure di sicurezza adottate negli anni passati, su 90 eventi totali 56 non hanno avuto successo.

In Germania, Austria, Polonia e CEE, gli attacchi agli ATM sono rimasti un fenomeno marginale, registrando solo 5 casi che hanno avuto successo nel 2013 in diminuzione rispetto agli 11 dell'anno precedente⁴.

Trend delle Frodi su Carte, 2012-2013

Durante il 2013, nonostante un aumento della numerosità a livello di Gruppo del numero di casi (+20%), decresce il relativo danno economico (-15%), principalmente dovuto a specifiche contromisure di sicurezza poste in essere in Italia, Germania e Polonia (ad es. 3D Secure Dinamico, Europay Mastercard Visa).

Trend delle Frodi Online, 2012-2013

Con riferimento alle frodi online durante il 2013, si registra un leggero aumento nei vari paesi (si passa da 301 casi nel 2012 a 336 nel 2013), ma l'impatto economico complessivo è rimasto limitato.

Adesione a standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione

UniCredit segue il Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale (www.iap.it) promosso dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), che obbliga i suoi associati al rispetto dei principi di trasparenza, onestà e veridicità in campo pubblicitario.

UniCredit è membro anche degli Utenti Pubblicità Associati (UPA), che sostiene l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria. Tale regolamentazione viene applicata da tutte le società UniCredit, nei casi in cui i codici specifici non coprano alcuni dei temi disciplinati dall'UPA.

Nel 2011 l'Istituto ha verificato una non coerenza con alcuni articoli del Codice di Autodisciplina, risolta modificando i messaggi pubblicitari sulla base delle indicazioni dello IAP.

Nel 2013 tutte le campagne pubblicitarie sono state portate all'esame dello IAP prima della messa in onda. Tutti i canali pubblicitari e le attività di comunicazione di UniCredit sono gestiti dalla direzione Group Identity & Communications, che tra le attività, è tenuta a garantire l'effettiva applicazione del codice e dei regolamenti del Consiglio di Vigilanza.

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

3. Questo tipo di fenomeno è più diffuso in Italia rispetto agli altri paesi europei.

4. Nel 2013 erano inclusi anche tre eventi relativi ad ATF Bank Kazakhstan – non più parte del Gruppo UniCredit.



Inclusione finanziaria

Divisione Famiglie e PMI / Retail: percentuale delle filiali in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate al 31 dicembre 2013^A

Paese	Percentuale
Italia	20,3%
Germania	4,7%
Polonia	100%
Bosnia ed Erzegovina ^B	100%
Bulgaria	100%
Croazia ^B	100%
Repubblica Ceca	75,2%
Romania	100%
Russia ^B	100%
Serbia ^B	100%
Slovacchia	98,6%
Slovenia	100%
Ucraina ^B	100%
Ungheria	47%

A. Relativamente ai paesi europei, al fine di identificare le aree svantaggiate, abbiamo utilizzato la classificazione NUTS (Nomenclatura delle unità territoriali per la statistica: un sistema gerarchico di suddivisione del territorio economico della UE). In particolare, abbiamo considerato le Regioni a livello 2 della classificazione NUTS con un PIL (prodotto interno lordo) pro capite inferiore al 75% della media comunitaria (http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/region/index_it.htm). In base a tale classificazione, in Austria non vi sono aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate.

B. In questi paesi, abbiamo considerato come aree svantaggiate tutto il territorio, dal momento che da uno studio del Fondo monetario internazionale, pubblicato nell'aprile 2012, questi paesi sono considerati economie in via di sviluppo (www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/text.pdf).

Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto

Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto^A

(€/000)

Voci	2013	2012
10 Interessi attivi e proventi assimilati	24.210.043	28.219.931
20 Interessi passivi ed oneri assimilati	(11.604.699)	(14.342.857)
40 Commissioni attive	9.261.626	9.416.685
50 Commissioni passive	(1.406.720)	(1.412.086)
70 Dividendi e proventi simili	262.059	226.323
80 Risultato netto dell'attività di negoziazione	1.305.016	1.327.821
90 Risultato netto dell'attività di copertura	(15.099)	(133.700)
100 Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	2.439.964	1.591.648
a) crediti	(5.735)	33.752
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	1.999.929	464.164
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	3.618	30.467
d) passività finanziarie	442.152	1.063.265
110 Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	211.273	32.902
130 Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	(13.758.324)	(9.767.582)
a) crediti	(13.795.152)	(8.996.475)
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	(146.600)	(158.166)
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	(466)	(15.830)
d) altre operazioni finanziarie	183.894	(597.111)
150 Premi netti	83.251	161.315
160 Saldo altri proventi e oneri della gestione assicurativa	(67.669)	(125.739)
220 Altri oneri/proventi di gestione	1.111.541	805.786
240 Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite da cessione)	46.736	196
270 Utili (perdite) da cessione di investimenti	217.919	106.369
310 Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	(760.471)	(174.808)
A. TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO	11.536.446	15.932.204
180 b) Altre spese amministrative (al netto delle imposte indirette ed elargizioni/ liberalità)	(4.771.734)	(4.874.535)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	(4.771.734)	(4.874.535)
180 a) Spese per il personale	(9.533.838)	(9.398.678)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A DIPENDENTI E COLLABORATORI^B	(9.533.838)	(9.398.678)
330 Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	(381.662)	(9.398.678)
Utile attribuito agli Azionisti	c	-
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	-	-
180 b) Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	(792.211)	(609.436)
290 Imposte sul reddito dell'esercizio (per la quota relativa alle imposte correnti, alla variazione delle imposte correnti dei precedenti esercizi e alla riduzione delle imposte correnti dell'esercizio)	(1.317.222)	(3.524.906)
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA	(2.109.433)	(4.134.342)
180 b) altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	(8.739)	(9.697)
Utile assegnato al fondo di benefici senza	-	-
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ	(8.739)	(9.697)
B. TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	(16.805.406)	(18.774.893)
C. TOTALE VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	5.268.960	2.842.689

A. Al 31 dicembre 2013, in base al principio contabile IFRS5, è stato interamente contabilizzato a voce Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte l'utile/perdita delle seguenti società, a seguito della loro classificazione come unità operative dismesse (Discontinued operations): PUBLIC JOINT STOCK COMPANY UNICREDIT BANK, BDK CONSULTING, PUBLIC JOINT STOCK COMPANY UKRSOTS BANK, PRIVATE JOINT STOCK COMPANY FERROTRADE INTERNATIONAL, LLC UKROTS BUD, LTD SI&C AMC UKRSOTS REAL ESTATE, SVIF UKRSOTS BUD.

Il periodo a confronto è stato coerentemente riesposto per permetterne la comparabilità, in base alla normativa vigente.

Inoltre si segnala che i valori comparativi al 31 dicembre 2012 differiscono da quelli pubblicati in Relazioni e Bilancio Consolidato 2012 per:

- la riclassificazione di interessi su attività deteriorate oggetto di rettifiche di valore e dei ripristini di valore connessi con il trascorrere del tempo (da voce Interessi attivi e proventi assimilati a voce Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di a) crediti)
- la riclassificazione di alcune componenti reddituali relative all'operatività di una società del Gruppo per meglio rappresentarne la natura economica (da voce Commissioni attive a voce Interessi attivi e proventi assimilati)

B. Il valore economico distribuito ai dipendenti e ai collaboratori esclude le spese per i promotori finanziari.

C. Per le proposte all'Assemblea circa il valore degli utili da distribuire agli azionisti si rimanda alle specifiche relazioni illustrative del Consiglio di Amministrazione.

Yapı Kredi: un focus sulla Turchia

Progetti di Sostenibilità

L'aspirazione è quella di essere più di una semplice banca e di creare ulteriore valore oltre a quello generato dalle proprie attività. Per questo alla base delle attività commerciali di Yapı Kredi ci sono integrità e dinamismo, oltre naturalmente agli interessi dei nostri stakeholder. Yapı Kredi integra il contributo positivo fornito con i suoi prodotti e servizi allo sviluppo economico della società e del paese, con la creazione e attuazione di progetti di responsabilità sociale, rilevanti per il settore finanziario e integrabili nei processi aziendali. Yapı Kredi affianca responsabilità di tipo economico e ambientale ad un comportamento socialmente responsabile. Fra i tanti settori ai quali Yapı Kredi contribuisce, l'istruzione e l'arte rivestono sicuramente importanza primaria.

In linea di principio, i progetti di responsabilità sociale di Yapı Kredi vertono su educazione, arte, cultura e ambiente. Le attività di Yapı Kredi tese a promuovere la sostenibilità sono svolte dalla Corporate Social Responsibility Project Unit, unità all'interno del Corporate Communications Department dedicata ai progetti di sostenibilità. Questa unità mantiene inoltre i rapporti con tutte le Organizzazioni Non Governative in Turchia per conto di Yapı Kredi.

Le priorità di Yapı Kredi per il 2014 sono: migliorare il reporting di sostenibilità, ridurre il proprio impatto ambientale, creare un comitato di sostenibilità e identificare la strategia e le priorità di lungo periodo fino al 2020.

Progetti per i colleghi

L'impegno profuso nel 2013 ha consentito a Yapı Kredi di incrementare il numero di dipendenti che partecipano al programma di formazione Right Approach Towards Disability. Nel contesto del più ampio progetto No Barriers for My Country, i dipendenti di Yapı Kredi hanno ricevuto una specifica formazione in collaborazione con AYDER, partner nel progetto. Il programma è stato costituito da una parte formativa a vantaggio di formatori volontari, seguita dai seminari del programma Right Approach Towards Disability che si sono svolti presso la direzione generale di Yapı Kredi e la sede bancaria di Yapı Kredi. Per i dipendenti dell'ampia rete di filiali che non hanno potuto partecipare di persona a queste sessioni formative, la Yapı Kredi Banking Academy ha creato un modulo di e-learning. I dipendenti che alla fine del 2013 hanno completato il corso sono stati 7.235.

Per combattere la discriminazione di genere in Turchia, nonché per aumentare la presenza di donne e migliorare le loro opportunità economiche sul posto di lavoro, Yapı Kredi ha lanciato la Workplace Equality Platform. Questa piattaforma richiede che le imprese, nell'ambito delle loro responsabilità sociali aziendali, si impegnino a eliminare entro tre anni la discriminazione di genere. Le imprese devono dimostrare il loro impegno fornendo opportunità formative alle donne, come formazione imprenditoriale e tecnologica, promuovendo modelli di lavoro flessibili e politiche sull'uguaglianza di genere presso aziende e fornitori partner e avviando infine relazioni con aziende guidate da imprenditrici.

L'iniziativa Yapı Kredi Volunteers è stata lanciata già dal 2009 per rafforzare la consapevolezza sull'importanza del volontariato e del lavoro di squadra tra i dipendenti Yapı Kredi. Nel 2013, i dipendenti che hanno partecipato ai progetti di volontariato sono stati 2.602.

Progetti per i clienti

Nel 2013, nell'ambito di un'iniziativa di Yapı Kredi volta a migliorare la qualità dei servizi forniti presso le filiali e gli uffici centrali, sono stati migliorati una vasta serie di processi e aspetti tecnici. È stato inoltre svolto un importante lavoro per garantire la conformità di Yapı Kredi rispetto alle leggi applicabili.

In particolare, è stata migliorata la qualità dei servizi forniti agli sportelli, riducendo il tempo necessario per il completamento delle transazioni tipiche. Infine, è stata posta maggiore attenzione verso le attività gestionali con l'obiettivo di ridurre al minimo i rischi connessi alle operazioni centrali e delle filiali. I risultati ottenuti:

- miglioramento dei tempi di attesa in filiale del 28%, in particolare nell'ultimo trimestre. Il tempo medio di completamento di una transazione allo sportello è stato migliorato del 19%
- implementazione di nuove tecniche STP (Straight-Through Processing) con risparmi di risorse e miglioramenti, fino al 35%, nell'efficienza delle operazioni centrali

A supporto degli impegni sopra menzionati, sono stati implementati processi e aggiornamenti di sistema su infrastrutture e interfacce. Sono state infine apportate modifiche sostanziali per filiali e canali di distribuzione alternativi, generando una migliore esperienza del cliente rispetto alle principali linee di prodotto come carte di credito e linee di credito individuali.

Progetti su educazione, arte e cultura

Yapı Kredi, in collaborazione con la fondazione turca Educational Volunteers Foundation of Turkey (TEGV), ha lanciato già dal 2006 il progetto I Read, I Play. Questo progetto, che mira a instillare l'amore per i libri nei bambini della fascia d'età compresa tra 7 e 11 anni e ad aiutarli a compiere i primi passi verso lo sviluppo di una cultura della lettura, è un programma educativo che si articola sulla lettura creativa. Il programma è portato avanti dai volontari della TEGV negli 11 parchi dedicati alla formazione e nelle 55 unità educative create da TEGV in tutta la Turchia. Il programma alla fine del 2013 aveva coinvolto circa 108.000 bambini.

Yapı Kredi ha anche sponsorizzato una Finance Professorship presso l'università di Koç, in Turchia. Oltre a supportare gli studi scientifici nel campo della finanza, questo progetto punta a rafforzare i legami tra il settore bancario e il mondo universitario. Da rilevare che in Turchia non era mai accaduto in precedenza che un istituto bancario sponsorizzasse privatamente una cattedra universitaria. Il Professore Associato Oğuzhan Özbaşı è stato nominato primo Professore di Finanza di Yapı Kredi. Il Professore Özbaşı aveva in precedenza tenuto corsi di finanza per dottorati e master presso l'Università della California del Sud.

In linea con la missione di offrire agli studenti universitari più meritevoli l'accesso alle migliori strutture educative e promuovere lo sviluppo futuro delle scienze grazie al lavoro di questi talenti, l'Università di Koç ha creato il programma intitolato Programma accademico in Anatolia. Nell'anno accademico 2013-2014, Yapı Kredi si è fatta promotrice del programma coprendo tutte le spese dell'educazione di tre studenti.

Un altro esempio di sostegno economico al settore dell'educazione risale al 2009, quando venne inaugurata la Yapı Kredi Technical and Vocational High School for Girls. Arrivati al 2013, la banca continua a mantenere il suo impegno con borse di studio assegnate alle studentesse più meritevoli e provenienti da famiglie disagiate. Le borse di studio sono state finora conferite a 20 studentesse.

Passando al settore dell'arte e della cultura, va ricordato che Yapı Kredi sostiene fin dal 1997 l'evento Afife Theater Awards, il più antico e prestigioso appuntamento annuale di teatro in Turchia.

Dal 1997, Yapı Kredi è inoltre uno dei maggiori sponsor che finanziano la campagna di scavi archeologici a Çatalhöyük, un sito neolitico di 9.000 anni fa che si trova nel distretto di Çumra presso Konya. Il team archeologico di Çatalhöyük, che ogni anno dal 1997 ha portato alla luce nuovi reperti, ha potuto condurre nuovi scavi tra giugno e settembre 2013 grazie al continuo sostegno di Yapı Kredi.

Progetti per l'ambiente

Yapı Kredi ha completato il suo processo di certificazione ISO 14064, relativo alle emissioni sui gas serra (GHG), che aveva avviato nel 2011. La certificazione ISO 14064 è stata riconosciuta a Yapı Kredi nel 2013 a seguito di una verifica condotta da Bureau Veritas. La certificazione ISO 14064 indica i principi e requisiti necessari per progettare, sviluppare, gestire e inserire nei report gli inventari dei valori GHG per tutta l'organizzazione. Questo standard include i requisiti per determinare i perimetri, quantificare emissioni e rimozioni, nonché identificare specifiche azioni o attività dell'azienda volte a migliorare la gestione dei suoi valori GHG. Infine, la certificazione ISO 14064 indica requisiti e linee guida per gestire la qualità delle operazioni di inventario, reporting e controllo interno sui valori GHG, indicando le responsabilità dell'organizzazione in tema di verifiche.

Nell'ambito del Recycling Project sono stati raccolti, in scatole dislocate presso la sede centrale e gli uffici regionali, tutti i rifiuti cartacei, di plastica, vetro e metallo, che sono stati successivamente consegnati a strutture di smaltimento dei comuni locali di terze parti. Nel 2013 sono state riciclate 970,38 tonnellate di carta. Ciò ha consentito di evitare il rilascio di circa 35.000 tonnellate di gas serra nell'atmosfera, il taglio di 16.500 alberi e l'uso di 25.230 metri cubi di acqua.

Altre forme di recupero hanno permesso di riciclare 17,8 tonnellate di rifiuti plastici risparmiando 249.074 kWh di elettricità, l'equivalente di 78 tonnellate di petrolio. Infine, sono stati riciclati 1.459 kg di vetro, equivalenti a 150 litri di combustibile, e altri 3.363 kg di rifiuti metallici, che hanno consentito di risparmiare quasi 53.808 litri d'acqua e 6.726 tonnellate di gas serra.

