

One Bank One UniCredit

Bilancio Integrato 2016
La nostra creazione di valore nel tempo

Welcome to
 UniCredit

Siamo una banca paneuropea semplice, con un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato, che mette a disposizione degli oltre 25 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale.

Offriamo competenze locali nonché una rete internazionale in grado di accompagnare e supportare a livello globale la nostra ampia base di clientela, fornendo un accesso senza precedenti alle banche leader presenti in 14 mercati strategici e in altri 18 paesi in tutto il mondo.

La nostra visione è di essere “One Bank, One UniCredit”.

Tutto quello che facciamo per realizzare questa visione si basa sui nostri Five Fundamentals.

La nostra priorità, in ogni istante del giorno, è servire al meglio i nostri clienti (Customers First).

Per fare questo, ci affidiamo alla qualità e all'impegno delle nostre persone (People Development) e alla capacità di cooperare tra di noi e creare sinergie in quanto “One Bank, One UniCredit” (Cooperation & Synergies).

Assumeremo il giusto rischio (Risk Management), mentre saremo molto disciplinati nell'attuare la nostra strategia (Execution & Discipline).

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

Benvenuto in
 **UniCredit**

Guida alla lettura

Dal 2000 al 2013 UniCredit ha pubblicato annualmente il proprio Bilancio di Sostenibilità. Dal 2014, in linea con le più recenti evoluzioni del reporting delle aziende a livello internazionale, il Gruppo ha continuato nella rendicontazione di sostenibilità attraverso il Bilancio Integrato con lo scopo di illustrare le performance finanziarie e di sostenibilità, il modello di business, la corporate governance, la gestione del rischio, la compliance, il contesto competitivo, la strategia e i capitali del Gruppo. Inoltre, in continuità con il 2015, al fine di rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i diversi fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo, sono stati aggiornati due case study sulla connettività che, attraverso l'utilizzo di specifiche metriche, consentono di illustrare i flussi e i legami tra i diversi capitali.

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

Le linee guida adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2016, incluso il suo Supplemento, sono le "G4 Sustainability Reporting Guidelines" e la "Financial Services Sector Disclosures", entrambe pubblicate a maggio del 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI). Il Bilancio Integrato è da intendersi conforme alle suddette linee guida se lo si considera nel suo insieme, ossia comprensivo anche del Supplemento in allegato o disponibile nella sezione Sostenibilità sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu). Le informazioni contenute nel Bilancio si riferiscono ai temi identificati come materiali e ai relativi indicatori che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder del Gruppo. Di fondamentale importanza diventa quindi l'analisi di materialità che, come per gli anni precedenti, ha guidato la definizione dei contenuti da rendicontare e che, anche nel corso del 2016, è stata aggiornata includendo alcune tematiche aggiuntive provenienti da fonti esterne.

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

I contenuti di questo Bilancio fanno riferimento all'anno 2016 e, in particolare, alle attività sviluppate da UniCredit nel corso dell'anno, salvo diversamente indicato. I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a soli fini comparativi per consentire una valutazione sull'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso. Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate, sono state incluse grandezze direttamente misurabili, limitando il più possibile il ricorso a stime. I calcoli si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione e le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali, come anche le eventuali riesposizioni dei dati comparativi precedentemente pubblicati.

Il perimetro di rendicontazione fa riferimento alle Società operanti nei 14 principali paesi di operatività del Gruppo: Italia, Germania, Austria, Polonia e alcuni paesi CEE (Central and Eastern Europe) quali Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Si segnala che da quest'anno l'Ucraina non rientra nel perimetro di rendicontazione a seguito della cessione della partecipazione in Public Joint Stock Company Ukrspotsbank e nelle sue controllate, avvenuta nel mese di ottobre 2016.

Il perimetro di rendicontazione dei dati relativi al personale e al calcolo del Valore Aggiunto corrisponde, se non diversamente indicato, a quanto riportato in Relazioni e Bilancio Consolidato 2016. Le eventuali limitazioni rispetto a tali perimetri sono opportunamente indicate.

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

Indice

Lettera dell'Amministratore Delegato	4
Profilo	6
Il nostro obiettivo e la nostra identità	8
La nostra creazione di valore nel tempo	10
Governance	12
Gestione del rischio e Compliance	16
Il nostro contesto operativo	24
Modello di business in azione	26
Coinvolgimento degli stakeholder	28
La nostra strategia	30
Piano Strategico	32
Integrazione dei pilastri strategici e Capitali	32
Rafforzare e ottimizzare il capitale	34
Migliorare la qualità dell'attivo	35
Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore di banca commerciale	37
Adottare un Corporate Center snello	46
KPI divisionali	47
Connettività - casi studio	48
La trasformazione del nostro modello operativo in Italia	48
La rete internazionale di UniCredit	50
Capitali	52
Capitale Finanziario	52
Capitale Umano	54
Capitale Intellettuale	60
Capitale Sociale e relazionale	64
Capitale Naturale	80
Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	87
Tabella GRI e UN Global Compact	88
Relazione della società di revisione	96
Supplemento	
Determinazione e distribuzione del valore aggiunto	S. 2
Principali partnership e affiliazioni	S. 4
Selezioni dei riconoscimenti 2016	S. 8
Governance	S. 10
Gestione del rischio e Compliance	S. 22
Il coinvolgimento degli stakeholder	S. 40
Capitale Umano	S. 44
Capitale Sociale e relazionale	S. 62
Capitale Naturale	S. 70

Lettera dell'Amministratore Delegato

“Sono orgoglioso di guidare un gruppo come UniCredit. La mia squadra ed io siamo fortemente impegnati a farla diventare una delle banche più attrattive d'Europa.”

Jean Pierre Mustier
Amministratore Delegato



Cari Stakeholder,

in questa mia prima lettera voglio anzitutto esprimervi quanto sia orgoglioso e onorato di essere alla guida di un gruppo come UniCredit. Una banca che deve diventare una delle realtà più attrattive d'Europa, capace di creare valore stabile per tutti i suoi portatori di interesse: un obiettivo su cui la mia squadra ed io siamo fortemente impegnati.

Il settore finanziario europeo e il settore bancario italiano nel 2016 hanno vissuto importanti avvenimenti che, sommati ai rapidi mutamenti nel comportamento dei clienti e alla necessità di rafforzare e trasformare la banca, ci hanno portato ad avviare, all'inizio di luglio, una profonda revisione strategica.

Le priorità sono rafforzare e ottimizzare la dotazione di capitale del Gruppo, migliorare la redditività, garantire il continuo sviluppo delle attività ed essere flessibili per cogliere tutte le opportunità di generazione di valore; ma anche ridurre ulteriormente i costi, incrementare il cross selling e soprattutto migliorare la disciplina nella gestione del rischio.

Per raggiungere tali obiettivi è stato istituito un unico organo di governo esecutivo. Si tratta di una squadra fortemente coesa guidata dall'Amministratore Delegato e composta dai responsabili delle principali aree del Gruppo, con un unico Direttore Generale a capo di tutte le attività operative. In sintesi: One Bank, One UniCredit.

“Transform 2019” rappresenta l'inizio di un lungo processo di trasformazione per UniCredit iniziato già con le prime coraggiose operazioni messe in atto per rafforzare gli indici di capitale. Fra queste, la cessione di Pioneer e Pekao e l'ottimizzazione della quota in Fineco e il miglioramento della qualità del bilancio tramite la cessione di 17,7 miliardi di euro di crediti deteriorati, ereditati dal passato.

Scopo di “Transform 2019” è fare di UniCredit una banca paneuropea semplice e pienamente integrata con il CIB, con una rete unica in Europa occidentale, centrale e orientale a disposizione della sua ampia base di clienti. Tutti vantaggi competitivi che sfrutteremo al massimo.

Il piano si basa su un presupposto di autosufficienza e su leve di gestione di rischio e costi completamente sotto il nostro controllo. Questo per garantire il massimo del valore al minimo dei rischi per tutti i nostri portatori di interesse.

Nel 2016 la qualità dei nostri attivi è significativamente migliorata, grazie a un accantonamento straordinario di 8,1 miliardi di euro che ha aumentato la copertura dei crediti deteriorati.

Una forte disciplina di gestione del rischio e della qualità delle erogazioni future è infatti un obiettivo chiave del piano, necessario per ridurre il costo del rischio di circa 49 punti base entro la fine del 2019.

Inoltre, i cambiamenti nell'operatività permetteranno di focalizzarsi di più sui clienti, di migliorare i servizi e di ottenere un risparmio sui costi ricorrenti annui totali netti pari a 1,7 miliardi di euro nel 2019. Come conseguenza, il cost income ratio di gruppo migliorerà di oltre 9,5 punti percentuali, attestandosi al di sotto del 52%.

Tuttavia, la trasformazione comporterà una riduzione di personale, che avverrà per lo più attraverso prepensionamenti e uscite volontarie. Nella transizione tutti saranno accompagnati con rispetto e dignità. A loro il mio ringraziamento per il contributo che hanno dato alla Banca.

La guida del Gruppo sarà garantita da un Corporate Center più snello, ma con un forte potere di indirizzo e di controllo supportato da specifici indicatori di performance.

Visti i tassi di mercato ancora molto bassi e l'attuale contesto economico, l'obiettivo è raggiungere nel 2019 un RoTE (rendimento del capitale) superiore al 9% e un CET1 fully loaded superiore al 12,5%.

Gli obiettivi di “Transform 2019” sono pragmatici, concreti e si basano su presupposti prudenti. Raggiungerli e assicurare completa corrispondenza fra gli interessi del management e quelli degli azionisti è la nostra missione.

Per questo motivo e per rafforzare la posizione patrimoniale del Gruppo ai livelli delle migliori SIFI globali, è stato proposto un aumento di capitale di 13 miliardi di euro.

Concludendo, vorrei complimentarmi con i colleghi e ringraziarli per il loro costante impegno. Questo è solo l'inizio del nostro viaggio ed è solo grazie al lavoro di squadra che potremo vincere e conseguire nuovo valore.

Cordialmente,

Jean Pierre Mustier
Amministratore Delegato
UniCredit S.p.A.

Profilo

UniCredit è un Gruppo paneuropeo solido con un modello commerciale lineare, un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato che mette a disposizione degli oltre 25 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale.

UniCredit offre competenze locali nonché una rete internazionale in grado di accompagnare e supportare a livello globale la propria ampia base di clientela, fornendo un accesso senza precedenti alle banche leader presenti nei propri 14 mercati strategici e in altri 18 Paesi in tutto il mondo.

Il network del Gruppo comprende Italia, Germania, Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ungheria e Turchia.

Dati finanziari¹

Margine intermediazione

€ **18.801** mln

Risultato netto

€ **(11.790)** mln

Patrimonio netto

€ **39.336** mln

Totale attivo

€ **859.533** mln

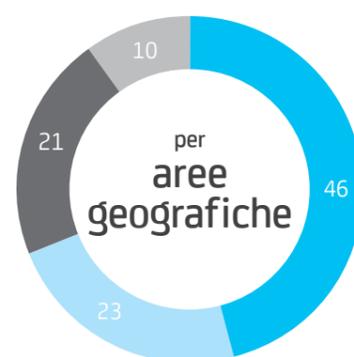
Common Equity Tier 1 ratio*

11,15%

Ricavi¹ (%)



- Commercial Banking Italy
- CEE Division
- CIB
- Commercial Banking Germany
- Commercial Banking Austria
- Asset Gathering

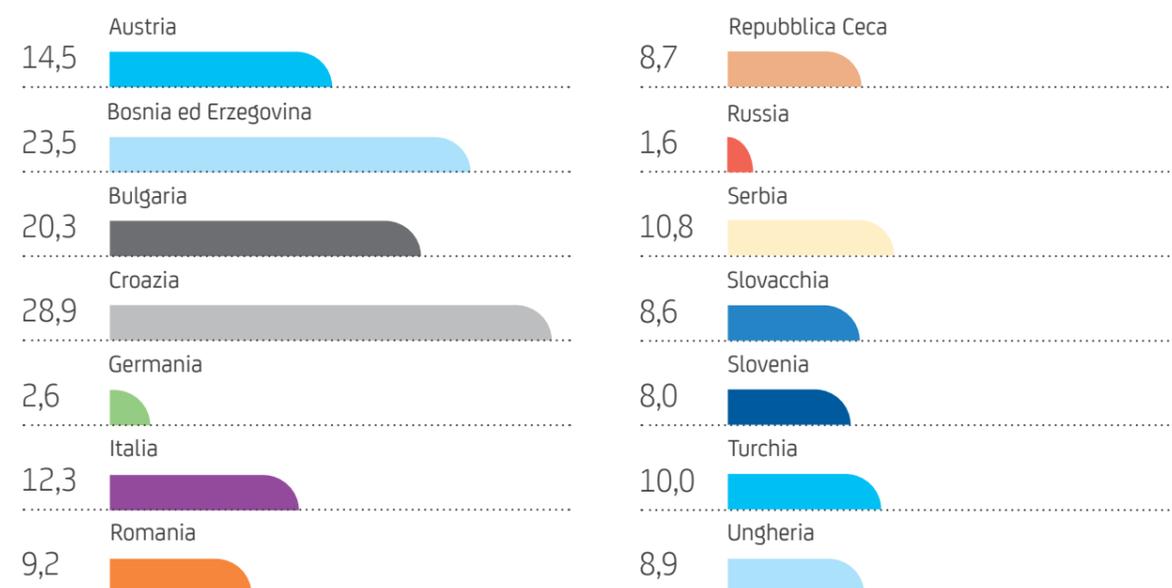


- Italia
- Germania
- CEE
- Austria

Presenza internazionale²

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

Quote di mercato³ (%)



1. Dati al 31 dicembre 2016. Al 31 dicembre 2016, in base al principio contabile IFRS5, le attività/passività e l'utile/perdita di Bank Pekao S.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A. e delle entità appartenenti a tali sottogruppi, a seguito della loro classificazione come "unità operative dismesse" (Discontinued operations) sono state contabilizzate:
 • nello Stato Patrimoniale alle voci "Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione" e "Passività associate ad attività in via di dismissione";
 • nel Conto Economico alla voce "Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte";
 • i periodi precedenti sono stati coerentemente riesposti in coerenza.
 * CET1 ratio fully loaded rettificato a 11,15% post aumento di capitale e superiore al 12% includendo le cessioni di Pioneer e Bank Pekao. Il CET1 ratio transitional si attesta a 11,49% in seguito all'aumento di capitale.

2. L'8 dicembre 2016 UniCredit ("UCG") ha sottoscritto un accordo vincolante con PZU e PFR (fondo statale) per la cessione di una partecipazione pari al 32,8% di Bank Pekao (Polonia) e, nella medesima data, ha annunciato la cessione del restante 7,3% tramite un'operazione di mercato. La divisione CEE include gli 11 Paesi nei quali il Gruppo opera attraverso le filiali Retail. Sono esclusi di conseguenza: Azerbaijan, Estonia, Lettonia e Lituania.
 3. Quote di Mercato per totale di crediti al 31 dicembre 2016. Fonte: UniCredit, Banche Centrali Nazionali.

Il nostro obiettivo e la nostra identità



Creazione di valore nel tempo

Principali risultati 2016
Un'unica cultura

Governance

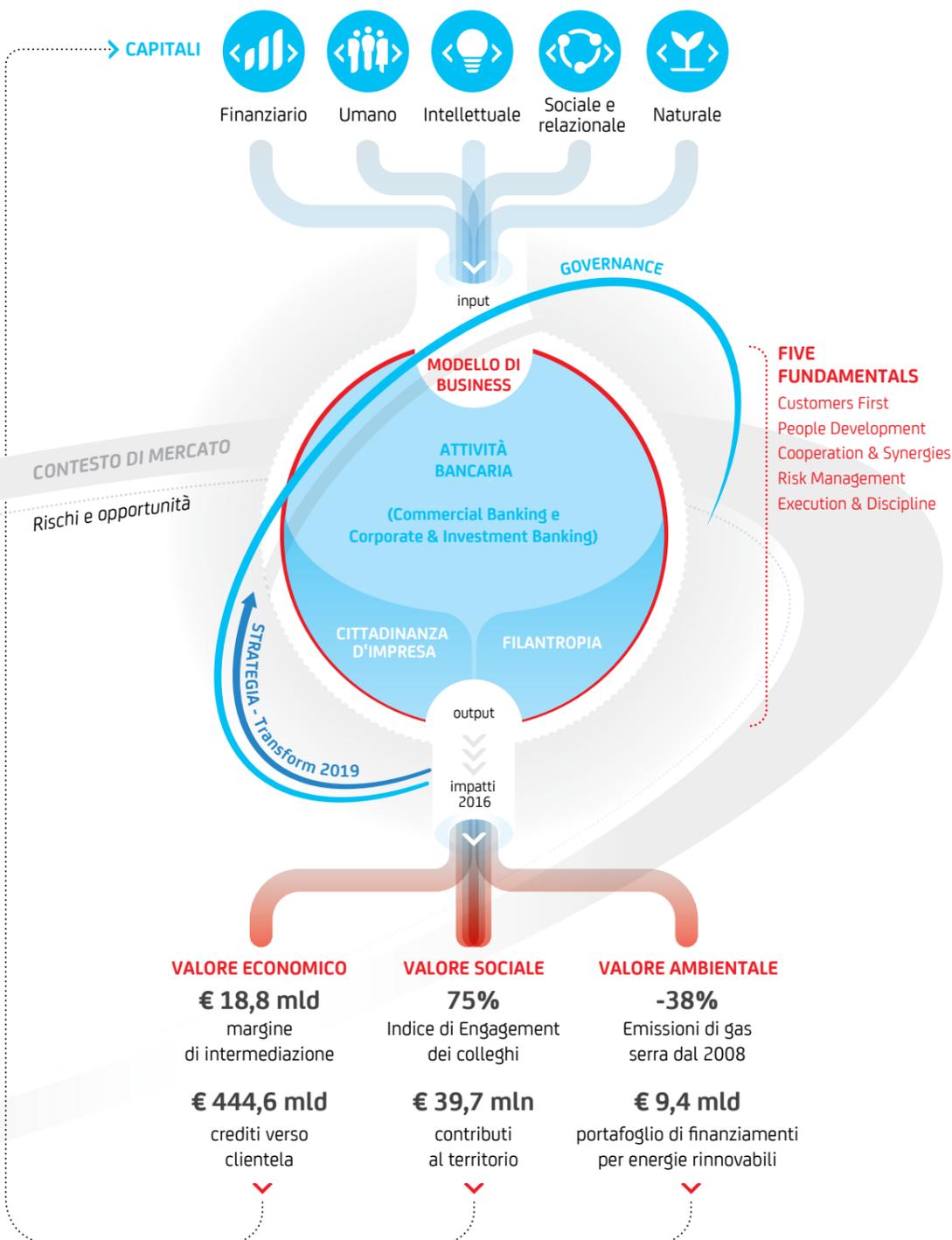
Modello di governance
Consiglio di Amministrazione
Governance di sostenibilità

Gestione del rischio e Compliance

Gestione del rischio
Risk Appetite Framework - RAF
Cultura di compliance

La nostra creazione di valore nel tempo

La nostra priorità, in ogni istante del giorno, è servire al meglio i nostri clienti. Per fare questo, ci affidiamo alla qualità e all'impegno delle nostre persone e alla capacità di cooperare tra di noi e creare sinergie in quanto One Bank, One UniCredit. Assumeremo solo i giusti tipi di rischio e allo stesso tempo, attueremo con disciplina la nostra strategia.



La nostra strategia è concepita per realizzare la nostra vision, una vision in cui UniCredit mantiene la propria redditività catalizzando nel contempo risultati positivi sul piano economico, sociale e ambientale per tutti i suoi stakeholder. Lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo di cui beneficia ciascuno stakeholder. E' generato per rendere il nostro Gruppo efficace, efficiente e profittevole sostenendo, nel contempo, il progresso del territorio, la competitività delle aziende e il benessere degli individui.

La sostenibilità del nostro Gruppo è determinata dal nostro modello di business e dalle nostre interazioni con il contesto di mercato. Un modello di business semplice e facile da replicare ci consente di far evolvere le nostre risorse e le nostre relazioni in risultati e impatti che ci consentono di raggiungere i nostri obiettivi strategici e creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Denominiamo capitali - Finanziario, Umano, Intellettuale, Sociale e relazionale e Naturale - l'ampia gamma di risorse e relazioni su cui possiamo contare per creare valore e siamo impegnati a gestirli in modo responsabile in tutto il Gruppo. Il nostro impegno è sostenuto dal successo dei nostri clienti e dalla fiducia e dal supporto di tutti i nostri stakeholder.

Questa relazione interdipendente ci impone di essere costantemente aggiornati sulle necessità e sulle aspettative, in costante evoluzione, dei nostri stakeholder. Attraverso il credito responsabile e i prodotti di risparmio, di pagamento e di investimento, offriamo alle persone la possibilità di migliorare la qualità della propria vita e ottenere una maggiore stabilità finanziaria. Finanziando le piccole, medie e grandi aziende e sostenendo economicamente lo sviluppo di settori chiave, contribuiamo alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e all'innovazione. Infine, accrescendo l'educazione finanziaria, promuovendo l'inclusione e la conservazione delle risorse naturali, contribuiamo a un futuro sostenibile.

La nostra strategia diffonderà il pensiero integrato in tutta la nostra organizzazione e diventerà parte della cultura One Bank, One UniCredit.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Umano.

Il nostro obiettivo e la nostra identità
→ La nostra creazione di valore nel tempo

Affermare una cultura unica per supportare la creazione di valore

Il valore fondante della cultura organizzativa di UniCredit è l'integrità. Tale valore viene codificato nel nostro sistema di valori e nel nostro Codice di Condotta che hanno svolto un ruolo importante sin dalla loro approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. La cultura che abbiamo sviluppato supporta la nostra visione di banca che pone i clienti al centro di ciascuna azione, favorisce l'innovazione ed è disposta a mettere in discussione anche processi consolidati, per consentire al team manageriale e alle sue persone di implementare la strategia.

Tutto ciò che facciamo si basa sui nostri Five Fundamentals¹. Questi principi di business condivisi, sono uno dei cardini della nostra cultura One Bank, One UniCredit. Il nostro obiettivo è integrarli nelle nostre attività commerciali, e metterli in pratica attraverso la condotta e i nostri comportamenti quotidiani.

La costante resilienza del nostro Gruppo dipende dall'aver diffuso una cultura secondo cui i nostri collaboratori sono pienamente consapevoli delle regole, dei rischi e degli impatti associati alle nostre attività di business.

Promuoviamo una cultura di compliance affinché l'agire in conformità alle leggi e alle normative insieme all'eticità e all'equità sia espresso spontaneamente da ciascuno di noi in tutto ciò che facciamo. Per creare consapevolezza sulla gestione del rischio e rafforzare la cultura in tal senso, perseguiamo un approccio che promuove, a livello globale, una cultura organizzativa comune insieme a una comune comprensione e conoscenza dei rischi.

Continuiamo a facilitare la comprensione del valore e degli impatti generati potenziando la diffusione del nostro approccio alla sostenibilità, sia sui canali intranet di Gruppo che locali, e continuiamo a integrare l'approccio alla sostenibilità in vari corsi di formazione (es. Induction per i neoassunti, Strategic Finance Lab, Impact Graduate Program).

Cultura One Bank, One UniCredit
Nel 2016 oltre 425.000 ore di formazione sono state dedicate alle seguenti tematiche: compliance, gestione del rischio e approccio e performance di sostenibilità.

TEMI MATERIALI



Il sistema di corporate governance di UniCredit riveste un ruolo centrale per un chiaro e responsabile sviluppo dell'operatività bancaria, contribuendo alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo¹.

Modello di Governance

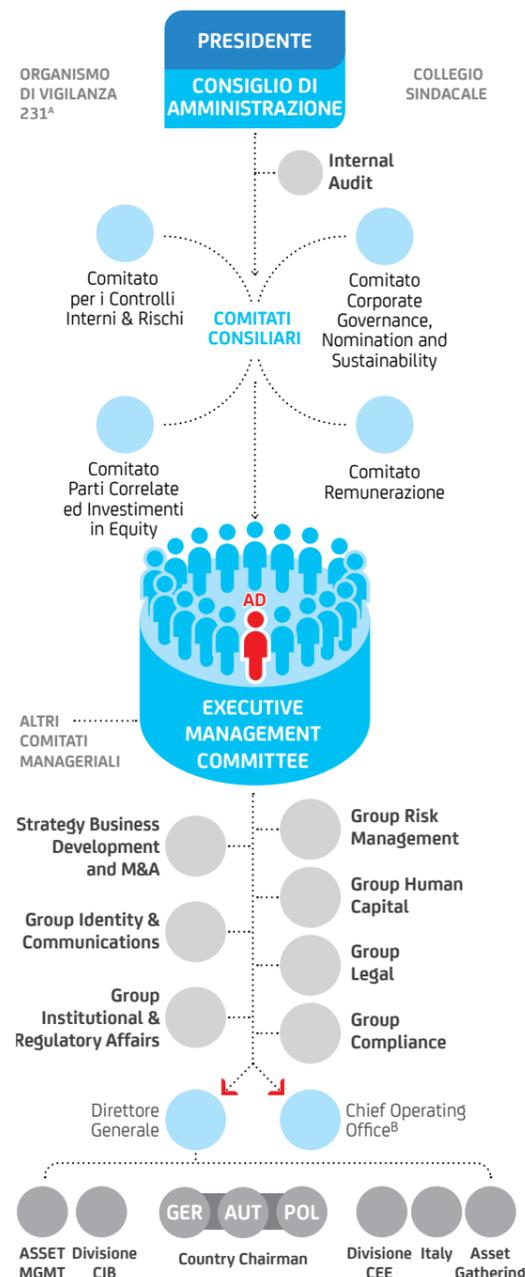
UniCredit è una società italiana emittente titoli quotati che adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza di 2 organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione dell'impresa, ed il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione². La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea a una società di revisione legale esterna, su proposta del Collegio Sindacale.

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

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit in carica è composto da 17 membri, inclusi il Presidente e l'Amministratore Delegato (AD).

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti 4 Comitati aventi finalità consultive e propositive. L'Amministratore Delegato nella gestione del Gruppo si avvale del supporto del Direttore

Strutture organizzative e di Governance (al 31 dicembre 2016)



A. Istituito ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001.
B. Posizione ricoperta da due Co-Heads.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione annuale sul Governo Societario, nella Politica Retributiva di Gruppo e nelle Relazioni e Bilancio Consolidato.
2. I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista. Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie. La composizione dei suddetti organi assicura il rispetto dell'equilibrio fra generi in conformità alle vigenti disposizioni. I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono in possesso dei requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari. Il numero di Amministratori indipendenti di UniCredit è superiore al minimo stabilito dalle vigenti disposizioni regolamentari e statutarie (11 su 17 ai sensi dello Statuto sociale e del Codice di Autodisciplina, 16 su 17 ai sensi del TUF; 16 sono non esecutivi). Inoltre, lo Statuto sociale di UniCredit prevede che siano nominati dagli azionisti di minoranza 2 Sindaci effettivi, tra i quali il Presidente, e 2 Sindaci supplenti.

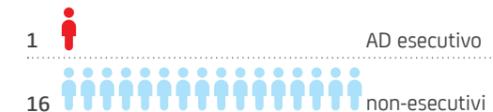
Generale e nel processo di assunzione di decisioni strategiche per il Gruppo è supportato dall'Executive Management Committee (EMC), un comitato manageriale avente funzioni consultive. Quale amministratore incaricato del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, l'Amministratore Delegato è altresì coadiuvato nella gestione e supervisione di tale attività da un comitato manageriale presieduto dallo stesso AD (Group Risk & Internal Control Committee).

Composizione del Consiglio di Amministrazione

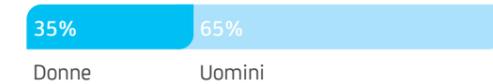
La composizione del Consiglio di Amministrazione è quantitativamente e qualitativamente rispondente al profilo teorico approvato dal Consiglio stesso. Ciascun Consigliere è risultato possedere i requisiti di professionalità, onorabilità e indipendenza richiesti.

Il Consiglio di Amministrazione in numeri

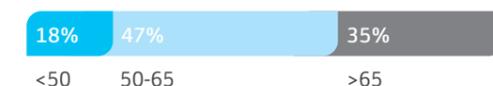
Consiglieri esecutivi e non-esecutivi



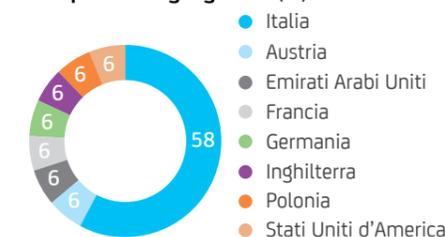
Composizione per genere



Età media



Composizione geografica (%)



Consiglieri indipendenti



A. Decreto Legislativo del 24 febbraio 1998, n. 58.

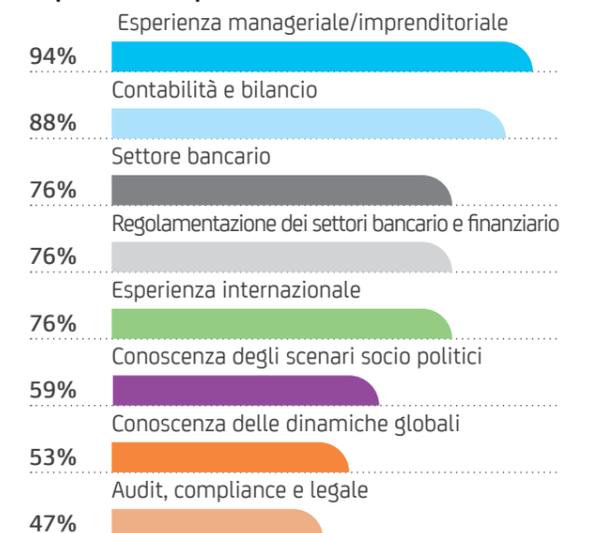
Durata media di permanenza in carica - 2016: 5,3 anni

Partecipazione media - 2016



Tutte le aree di competenza sono risultate rappresentate in Consiglio e, in particolare, tutti gli Amministratori risultavano possedere almeno 2 delle aree di competenza previste; in media i Consiglieri risultavano possedere 6 aree di competenza.

Capacità e competenze



TEMI MATERIALI



FOCUS
Sustainability Governance

La sostenibilità è parte integrante della governance del nostro Gruppo.

Alla fine del 2016, abbiamo rafforzato la nostra governance, attribuendo la responsabilità di supervisionare le tematiche di sostenibilità al Comitato Corporate Governance, HR and Nomination, successivamente rinominato Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability.

Il Group Environmental and Social Council (GESC) propone la strategia ambientale e sociale del Gruppo, gli obiettivi e le relative attività all'Executive Management Committee (EMC) e all'AD per approvazione.

Inoltre il GESC sovrintende alla realizzazione delle iniziative e degli impegni ambientali e sociali di UniCredit. Il responsabile di Group Identity & Communications presiede il GESC.

La unit Group Sustainability, all'interno della competenza line Group Identity & Communications (Group I&C), funge da segreteria del GESC e ha la responsabilità di affiancare i vertici aziendali nello sviluppo di strategie che integrino i criteri di sostenibilità nel processo di creazione del valore, generando benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder.

Questa unit ha inoltre il compito di monitorare gli indicatori chiave di sostenibilità e comunicare esternamente l'approccio e i risultati di sostenibilità di UniCredit.



A. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Sostenibilità sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
B. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Gestione del rischio e Compliance.

TEMI MATERIALI



Compensi ai componenti del Consiglio di Amministrazione e al Top Management¹

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

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

L'approccio alla remunerazione del Top Management di Gruppo (Amministratore Delegato e Direttore Generale), illustrato nella Politica Retributiva di Gruppo², è orientato alla performance, alla consapevolezza del mercato e all'allineamento con la strategia di business nell'interesse degli stakeholder.

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

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato ha percepito una remunerazione fissa per il 2016, comprensiva dei compensi relativi al rapporto di amministrazione pari a €2 milioni annui. Essa è stata corrisposta per il pro-quota del periodo 12 luglio 2016 – 31 dicembre 2016 per un importo pari a €0,95 milioni. Come annunciato nel corso del Capital Markets Day tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del piano strategico *Transform 2019*, la remunerazione fissa dell'Amministratore Delegato è stata ridotta del 40% a partire dal 1 gennaio 2017.

Direttore Generale

Il Direttore Generale ha percepito una remunerazione fissa complessiva per il 2016 pari a €1,2 milioni annui, di cui €0,4 milioni come pro-rata della posizione di Direttore Generale.

Remunerazione variabile

Il Consiglio di Amministrazione, in considerazione dei risultati di Gruppo relativi all'esercizio 2016, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo piano strategico *Transform 2019*, ha deliberato di non procedere ad alcun pagamento dell'incentivo 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategica³, indipendentemente dal risultato delle schede di performance individuali.

Per il 2017 e per tutto l'orizzonte del piano strategico *Transform 2019*, la remunerazione variabile dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale è coperta dal Piano di Incentivazione a Lungo Termine 2017-2019 basato sugli obiettivi del piano strategico.

FOCUS
2016: Nuovo AD e struttura organizzativa

Il 30 giugno 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA ha cooptato il Sig. Jean Pierre Mustier e ha approvato all'unanimità l'assunzione da parte dello stesso Sig. Mustier della carica di Amministratore Delegato di Gruppo con decorrenza 12 luglio 2016, in sostituzione del Sig. Federico Ghizzoni³.

In data 26 luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA ha definito una nuova struttura organizzativa, operativa dal 1 settembre 2016. In questo ambito, tutte le attività di business sono state poste sotto la responsabilità del Sig. Gianni Franco Papa⁴ che ha assunto il ruolo di Direttore Generale, con deleghe ampie e rafforzate.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Governance nel Supplemento.
2. Maggiori informazioni sulla Politica Retributiva di Gruppo sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
3. Il cui rapporto è stato risolto in data 30 settembre 2016 con il pagamento di una severance di €9,58 milioni lordi, di cui €4,58 milioni (corrispondenti al costo del preavviso ed al 20% della severance) sono stati corrisposti alla cessazione del rapporto. Per la rimanente quota di €5 milioni è prevista la corresponsione differita su ulteriori 5 anni, in contanti e azioni, condizionata al mantenimento di adeguati requisiti di patrimonializzazione e liquidità da parte della Banca e soggetta a clausole di malus e clawback.
4. In precedenza Vice Direttore Generale e Responsabile della divisione ClB.

Gestione del rischio e Compliance

Il rischio fa parte di quello che facciamo e di come lo facciamo. Come banca, la gestione del rischio e la compliance devono essere innanzitutto alla base dei pensieri e delle attività quotidiane di ogni dipendente, devono permeare il nostro impegno sui rischi attuali e futuri che la nostra organizzazione può trovarsi ad affrontare.

I rischi che UniCredit deve affrontare

Rischio di credito^A

Il rischio di perdite derivanti dalla possibilità che un debitore, una controparte o un emittente di una obbligazione finanziaria non sia in grado di ripagare gli interessi e/o il capitale dovuto (Default Risk). In un senso più ampio, il rischio di credito può essere anche collegato alle potenziali perdite a seguito di default del debitore/emittente o alla diminuzione del valore di mercato di un'obbligazione dovuta al deterioramento della qualità del credito (migration risk).

Rischi finanziari^A

I rischi finanziari sono principalmente suddivisi in:

Rischio di mercato: rischio di perdite legate al mutamento nelle variabili di mercato

Rischio di liquidità: rischio che la banca non sia in grado di far fronte ai propri obblighi di pagamento

Rischio di tasso d'interesse: il potenziale impatto della variazione dei tassi d'interesse sul valore di attività, passività e voci fuori bilancio o sui ricavi da interessi della banca

Rischio di credito di controparte: il rischio che una controparte non adempia ai propri obblighi derivanti da una transazione in strumenti derivati.

Rischio operativo^B

Il rischio di perdite dovute a errori, violazioni, interruzioni o danni causati da processi interni, personale o sistemi o da eventi esterni.

Rischio reputazionale

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

Rischio di compliance^C

Il rischio di incorrere in sanzioni, perdite o danni reputazionali a causa della mancata conformità a leggi, norme o decisioni delle autorità di vigilanza o agli standard di autoregolamentazione, come gli statuti sociali e i codici di condotta.

Rischio ambientale e sociale

Il rischio di perdite finanziarie o reputazionali derivanti da impatti ambientali e sociali negativi correlati a specifiche operazioni o settori.

Altri rischi emergenti

Nuove categorie di rischio come il rischio informatico, ovvero il rischio di incorrere in perdite finanziarie, reputazionali o di quote di mercato attraverso l'utilizzo di tecnologie di informazione e comunicazione.

Garantire una sana gestione del rischio

La gestione del rischio è uno dei nostri *Five Fundamentals*¹. Il nostro piano strategico, *Transform 2019*, sottolinea l'importanza di azioni incisive per superare le eredità del passato, trasformando la banca e puntando sui vantaggi competitivi di cui già dispone per cogliere le opportunità e ottenere una redditività sostenibile nel lungo periodo². La gestione del rischio è cruciale per creare un Risk Appetite Framework bilanciato e per mitigare il rischio. Tali azioni ci aiutano a garantire una sana crescita del business.

La nostra metodologia del rischio



Identificare i rischi

La funzione di Risk Management di UniCredit utilizza processi interni volti a individuare, quantificare, gestire e mitigare (se necessario) i rischi a cui è esposto l'intero Gruppo. Il modello della funzione Risk Management, ottimizzato recentemente, è stato esteso dal Corporate Center di Gruppo a tutti i paesi e a tutte le società del Gruppo. La visione One Bank di UniCredit è un'ulteriore conferma di questo modello di gestione del rischio². Le norme, le metodologie, le policy e le strategie che utilizziamo per gestire il rischio non solo soddisfano i requisiti normativi, ma supportano anche i processi di pianificazione strategica della banca. Per consentire il massimo allineamento tra rischi e redditività, la funzione di Risk Management mantiene in essere un Risk Appetite Framework che stabilisce i livelli di rischio

accettabili per la banca, perseguendo gli obiettivi aziendali. La funzione inoltre provvede a monitorare proattivamente tutti i rischi, investendo nella promozione di una solida cultura di rischio a livello di Gruppo.

Risk Appetite Framework

Il nostro piano strategico prevede l'adozione di un Risk Appetite Framework bilanciato che aiuterà il Gruppo a conseguire livelli sostenibili di redditività e garantirà una crescita sana del nostro business. La funzione di Risk Management, pertanto, ha il compito di assistere l'Amministratore Delegato nella definizione di una proposta di propensione al rischio per il Gruppo che viene poi presentata al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, determinando l'avvio dei nostri processi di budgeting annuale e pluriennale.

Gli obiettivi principali sono:

• Allineare rischio, strategia e business

Il Risk Appetite Framework è strutturato in modo da tenere conto delle aspettative dei vari stakeholder interni ed esterni. Definisce il profilo di rischio desiderato rispetto ai nostri obiettivi strategici sul breve e lungo periodo e al nostro piano aziendale, per il Gruppo e tutte le società. Questo framework è integrato nelle attività quotidiane di gestione del rischio attraverso politiche, limiti operativi e programmi di remunerazione³.

• Incoraggiare un approccio prudentiale all'assunzione di rischio

Il Risk Appetite Framework è direttamente correlato al nostro sistema di incentivazione al fine di incoraggiare comportamenti prudentiali nell'assunzione di rischio in tutta la nostra organizzazione. Per esempio gli obiettivi ponderati per il rischio sono una componente della valutazione della performance e delle decisioni sugli incentivi variabili di alcuni ruoli chiave quali Group executive e colleghi responsabili dell'assunzione di rischi significativi¹. Tale integrazione è fondamentale per il mantenimento di livelli di rischio adeguati e per garantire la creazione di una solida cultura del rischio. Specialmente per questo motivo, UniCredit definisce la propria cultura del rischio attraverso le norme comportamentali che si riflettono nei ragionamenti e nelle azioni quotidiane di tutti i colleghi, che determinano la capacità individuale e collettiva di identificare, comprendere, discutere apertamente e prendere decisioni sui rischi attuali e futuri dell'organizzazione.

A. Maggiori informazioni sono disponibili nelle [Relazioni e Bilancio Consolidato 2016](#).

B. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo [Capitale Intellettuale](#).

C. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo [Gestire una cultura di compliance come elemento fondamentale del Gruppo](#).

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo [Capitale Umano](#).

2. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione [Piano Strategico](#).

3. Maggiori informazioni sono disponibili nel [Bilancio Integrato 2014](#).



FOCUS
Cultura del rischio

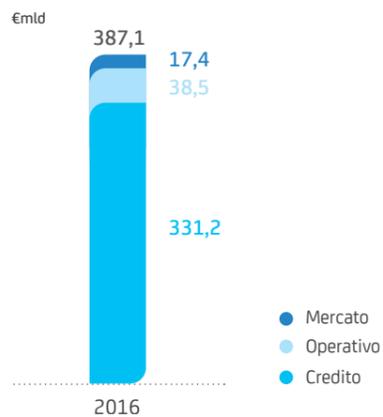
Il nostro programma di cultura del rischio è promosso dall'Amministratore Delegato e dall'Executive Management Committee e include la *Risk Academy*, un'iniziativa che è stata concepita, progettata e gestita dalla funzione Risk Management del Gruppo in collaborazione con i nostri centri di competenza interni per l'apprendimento e la formazione⁴. Per rispondere ai requisiti normativi più rigorosi e rafforzare la nostra disciplina di rischio, la formazione offerta dalla *Risk Academy* viene aggiornata e potenziata costantemente.

Dalla sua istituzione nel 2010, la *Risk Academy* ha offerto oltre **394.000** ore di formazione a più di **18.500** persone.

Gestire ogni rischio

L'esposizione del Gruppo a rischi di mercato e operativi è limitata con Attività Ponderate per il Rischio (RWA) pari rispettivamente a €17,4 miliardi (4,5%) e €38,5 miliardi (9,9%) degli RWA totali. La quota predominante degli RWA del Gruppo, 85,6%, si riferisce al rischio di credito, che è diversificato per le varie aree geografiche e classi di attivi.

RWA per tipologia di rischio



Inoltre, come membro del settore finanziario, il Gruppo, insieme ai concorrenti, è esposto naturalmente a una gamma di rischi di reputazione, di compliance, ambientali e sociali e ad altri rischi emergenti, non quantificati ai fini normativi.

UniCredit ritiene tuttavia che oggi il rischio reputazionale rappresenti uno dei rischi più sensibili, mentre consideriamo l'importanza del rischio ambientale e sociale in quanto in costante crescita.

Rischio di credito

Negli ultimi anni, il nostro Gruppo si è impegnato per migliorare la performance degli indicatori primari di qualità dell'attivo. Nonostante la perdurante incertezza macroeconomica dal 2015 siamo riusciti a diminuire il rapporto tra crediti in sofferenza e crediti totali sul portafoglio core (dal 6,1% al 5,6%), incrementando il nostro coefficiente di copertura complessivo (dal 50,8% al 55,6%). Poiché il rischio di credito è il rischio più consistente in termini di esposizione del nostro Gruppo, abbiamo rivisto i processi di erogazione del credito focalizzandoci maggiormente sul nostro appetito per il rischio di credito, definendo delle strategie specifiche, e sulle nostre attività di erogazione.

Classificazione crediti ^A	Importi al 31 dic. 2016	Variazione annua	Tasso di copertura
Sofferenze	€31.799 mln	-36%	65,6%
Inadempienze probabili	€23.165 mln	-9%	43,3%
Past Due loans	€1.378 mln	-47%	34,3%
Crediti Performing	€421.804 mln	3%	0,5%

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

Il nostro piano strategico *Transform 2019* si concentra sulla necessità di rafforzare e ottimizzare la gestione del rischio del Gruppo. Il piano ci stimola ad affrontare le eredità del passato mediante il de-risking dei nostri portafogli, gestendo in modo rigoroso la qualità dei nostri attivi. Rafforzeremo inoltre la nostra disciplina di gestione del rischio in riferimento all'istruttoria, all'erogazione e al monitoraggio di nuovi prestiti. Questi sforzi rappresentano il proseguimento dell'approccio conservativo al rischio che il nostro Gruppo ha adottato negli ultimi anni.

4. Maggiori informazioni sono disponibili nel [Bilancio Integrato 2015](#).

TEMI MATERIALI



dei nostri molteplici e diversi stakeholder. Queste informazioni sono utilizzate dal Group Operational and Reputational Risk Committee, che periodicamente valuta e discute le analisi delle tendenze e le valutazioni dei potenziali impatti. Inoltre sono circolarizzate internamente per aumentare la consapevolezza dei potenziali rischi reputazionali nel Gruppo. Questo processo è stato integrato nel modello di gestione dei rischi di Gruppo.

Rischio reputazionale

Dal 2015 abbiamo implementato un sistema di monitoraggio per rafforzare la capacità di individuare e analizzare i rischi reputazionali nel settore finanziario. Grazie a questo sistema monitoriamo gli eventi che potrebbero generare un rischio reputazionale e ne valutiamo le potenziali ripercussioni coinvolgendo le funzioni interne (es. Investor Relations, Compliance) che hanno una profonda comprensione delle prospettive

Il nostro processo di prevenzione del rischio reputazionale ESG^A e i principali risultati nel 2016

Verifica di fonti esterne

Circa **120 fonti di informazione esterne** regolarmente verificate nel corso dell'anno: stampa e media online, quali internazionali, nazionali, regionali e locali, Organizzazioni Non Governative (ONG), autorità di regolamentazione, gruppi di esperti, newsletter, social media e altre fonti online.

Fase di valutazione delle principali funzioni

7 funzioni interne con specifica comprensione del percepito degli stakeholder (es. Compliance, Investor Relations, Media Relations, Group Stakeholder Insight) coinvolte nella valutazione dei rischi reputazionali per il Gruppo.

Integrazione con dati interni e individuazione dei rischi prioritari

I rischi principali individuati con potenziali impatti reputazionali sono stati individuati nelle categorie: rapporto con attori e settori controversi, riciclaggio, abuso di mercato e questioni fiscali. **Nessuno dei rischi individuati manca di un solido presidio.**

Analisi e classificazione

Su circa **270 articoli** divisi in 14 specifiche categorie allineate con i criteri di gestione del rischio, UniCredit è stata menzionata solo nel **7%** di tutte le notizie segnalate.

Aggiornamento dei dati e analisi delle tendenze

- Circa **100 colleghi** di Group Investor Relations, Group Tax Affairs e Group Risk Management, tra gli altri, sono aggiornati ogni mese sugli eventi più significativi e sui potenziali rischi derivanti
- **3 specifiche discussioni di analisi delle tendenze** con i membri del Group Operational and Reputational Risk Committee.

Mitigazione e monitoraggio

I 3 principali risultati

- Integrazione delle evidenze nelle strategie di gestione del rischio reputazionale
- Definizione di un nuovo processo di escalation per il rischio reputazionale
- Aggiornamento della Policy Globale per la gestione del rischio reputazionale.

A. Tematiche ambientali, sociali e di governance (Environmental, Social and Governance).

Rischio ambientale e sociale

Il Group Environmental and Social Council (GESC)⁵ supporta e coordina la strategia ambientale e sociale del Gruppo. Il GESC ha inoltre il compito di affrontare qualunque rischio potenziale correlato.

I nostri Impegni, **Impegno Ambientale** e **Impegno in materia di Diritti Umani**, descrivono l'approccio strategico, i ruoli e le responsabilità, i principi, le norme, le procedure e i sistemi adottati da UniCredit per prevenire e gestire qualunque impatto potenzialmente negativo a livello ambientale e sociale o i rischi insiti nelle nostre attività o nella nostra catena di valore. In linea con i nostri impegni

ci adoperiamo per diffondere in tutto il Gruppo una solida cultura del rischio che pone gli aspetti ambientali e sociali tra le proprie priorità.

Con l'obiettivo di contrastare i potenziali impatti per il Gruppo, abbiamo inoltre rafforzato il nostro presidio interno sul monitoraggio degli sviluppi regolamentari sulle tematiche ambientali e sociali.

Nel 2016, abbiamo realizzato un progetto focalizzato sui diritti umani che risponde all'evoluzione continua dell'approccio del nostro Gruppo e alle aspettative dei nostri stakeholder con l'obiettivo di aggiornare il nostro Impegno in materia di Diritti Umani.

RISCHIO AMBIENTALE E SOCIALE – I PRINCIPALI RISULTATI NEL 2016

Gestione del rischio ambientale e sociale

- 3 riunioni del GESC per proporre e discutere miglioramenti della nostra strategia ambientale e sociale e obiettivi in linea con il piano strategico prendendo in considerazione un benchmarking accurato sulle esperienze di competitor e di aziende di altri settori, aspettative di stakeholder, analisti, investitori e autorità regolamentari
- 88% di partecipazione per i membri del GESC.

Monitoraggio delle policy del settore ambientale e sociale^A

- circa 530 operazioni sono state valutate per individuare potenziali rischi ambientali, sociali e reputazionali
- circa 60 persone sono state formate sulle policy del settore minerario e dell'energia elettrica da carbone adottate da UniCredit da luglio 2015
- circa 50 persone sono state formate sulle Policy del settore della difesa e degli armamenti.

Equator principles^B

- sono state valutate 77 operazioni di finanziamento di progetti e sono stati finanziati 30 progetti
- circa 80 persone sono state formate sui requisiti degli Equator principles.

Diritti umani e cultura ambientale

- aggiornamento dell'Impegno in materia di Diritti Umani
- condivisione dei contenuti sul tema dei diritti umani con tutti i colleghi tramite la intranet di Gruppo e con oltre 900 colleghi attraverso comunicazioni mirate
- coinvolgimento di oltre 900 colleghi su diversi temi ambientali (es. emissioni di gas serra, energie rinnovabili, etc.) attraverso attività di comunicazione e di engagement specifiche.

Stakeholder engagement

Promozione di un dialogo costruttivo con i nostri stakeholder partecipando a diversi gruppi di lavoro e forum come:

- **The Thun Group of Banks^C** – dibattiti per discutere come applicare i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani nelle attività bancarie
- **United Nation Global Compact^D** – i firmatari del Global Compact si sono concentrati su temi quali diritti umani, diversità e inclusione, economia e sul conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- **UNEP Inquiry^E** – contributo al Report di Dialogo nazionale sulla finanza sostenibile in Italia, promosso da United Nations Environment Programme (UNEP) sul capitolo relativo alla valutazione dei rischi ambientali e di stress test.

A. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione **Attuazione delle nostre policy inerenti il rischio ambientale, sociale e reputazionale nel Supplemento**.

B. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione **Equator Principles nel Supplemento**.

C. Il Thun Group è un gruppo informale costituito da rappresentanti di istituti bancari impegnati a discutere temi relativi ai diritti umani.

D. UniCredit è membro di UN Global Compact - Global Compact Network Italy Foundation, che è un'iniziativa strategica promossa dalle Nazioni Unite a livello nazionale.

E. UNEP Inquiry: The Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System è stato avviato dal United Nations Environment Programme (UNEP) per proporre opzioni di miglioramento in merito all'efficienza del sistema finanziario attraverso la mobilitazione del capitale finanziario verso gli investimenti necessari per uno sviluppo sostenibile.

5. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Governance.

Monitorare le varie tipologie di rischio

La parte finale del nostro processo di gestione del rischio prevede il monitoraggio del profilo di rischio del Gruppo al fine di garantire che lo stesso sia in linea con l'appetito per il rischio dichiarato. Avvalendoci di un set di KPI operativi, monitoriamo la performance delle attività sottostanti di UniCredit e il relativo rischio.

L'attività di reporting per la gestione dei rischi è un tassello fondamentale del Sistema dei Controlli interni di Gruppo, in quanto supporta, da un lato, la gestione e la mitigazione dei rischi e favorisce,

dall'altro, l'adozione delle decisioni a livello di Gruppo. In caso di mancato rispetto dei limiti o di cambiamenti a livello macroeconomico che influiscano sul profilo di rischio di un segmento di business, di una società o del Gruppo, le decisioni vengono deferite agli organi interni competenti. Tali organi prenderanno in considerazione una gamma di diversi scenari alternativi, cercando un compromesso tra rischio e redditività e individueranno le azioni che il Gruppo dovrà adottare per garantire che l'esposizione sia coerente con l'appetito per il rischio. Tra le azioni che potrebbero essere prese in considerazione vi sono la mitigazione, la cessione, l'eliminazione o la tolleranza.

TEMI MATERIALI



Presidio rischi: i principali comitati

	Responsabilità	Membri
Group Risk & Internal Control Committee	Indirizza, coordina e controlla i rischi di Gruppo e supporta l'Amministratore Delegato nella gestione e supervisione del sistema dei controlli interni	Amministratore Delegato (Presidente), Chief Risk Officer di Gruppo, Direttore Generale, Chief Operating Officer, Group Compliance Officer
Group Credit Committee	Valuta e delibera proposte creditizie di competenza, ivi incluse quelle a restructuring e workout, stato di classificazione delle posizioni, strategie rilevanti e azioni correttive da assumere per le posizioni watchlist	Amministratore Delegato (Presidente), Direttore Generale, Chief Risk Officer di Gruppo, Group Compliance Officer
Group Transactional Credit Committee^A	Decide, valuta e/o rilascia pareri non vincolanti alle società del Gruppo sulle transazioni creditizie	Chief Risk Officer di Gruppo (Presidente), Responsabile di Group Credit Transactions (Vice Presidente), Co-Responsabile di CIB Division, Responsabile di CEE Division
Group Operational and Reputational Risks Committee^A	Monitora e controlla i rischi operativi e reputazionali a livello di Gruppo	Chief Risk Officer di Gruppo (Presidente), Responsabile di Group Operational & Reputational Risks (Vice Presidente), Responsabile di CIB Division, Group Compliance Officer, Responsabile di Group Legal
Group Assets & Liabilities Committee^A	Definisce strategie, policy, metodologie e limiti (ove applicabili) per i rischi di liquidità, cambio e tasso d'interesse del banking book, prezzi di trasferimento, Funding Plan, Contingency Funding Plan e l'attività di monitoraggio	Chief Financial Officer di Gruppo (Presidente), Chief Risk Officer di Gruppo (Vice-Presidente), Co-Responsabile di CIB Division, Responsabile di CEE Division, Responsabile di Group Finance
Group Market Risk Committee^A	Monitora i rischi di mercato a livello di Gruppo, per la valutazione dell'impatto delle transazioni che influiscono in maniera significativa sul profilo complessivo del portafoglio dei rischi di mercato di Gruppo	Chief Risk Officer di Gruppo (Presidente), Responsabile di Group Financial Risk (Vice Presidente), Co-Responsabile di CIB Division, Group Compliance Officer, Responsabile di Markets

A. L'elenco dei membri non è da considerarsi esaustivo.

Gestire una cultura di compliance come elemento fondamentale del Gruppo

In UniCredit, la compliance è un aspetto inseparabile delle nostre attività di Gruppo. Il nostro impegno si basa su un approccio coerente ai valori del Gruppo e che risponde alle aspettative dei nostri clienti, delle autorità regolamentari e della società in generale.

Integrare la compliance nelle attività quotidiane

La compliance è un presupposto della legittimità delle nostre attività e della sostenibilità del nostro Gruppo. Rispettando tutte le leggi in vigore, i regolamenti e le regole interne sia a livello locale sia a livello di Gruppo, UniCredit evita cattive condotte e aiuta la società a far fronte alla criminalità finanziaria. Considerando il nostro impegno per promuovere la compliance nella condotta dei nostri dipendenti, è fondamentale mantenere una forte cooperazione tra la funzione di Compliance, focalizzata su 3 pilastri principali (inclusi nel *Piano di Compliance 2016* di UniCredit) e le nostre business unit:



Il *Piano di Compliance* di UniCredit è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione. Con l'obiettivo di avere un Piano di Gruppo a copertura di 16 banche in 13 paesi, la funzione Compliance ha sviluppato un processo comune con linee guida e priorità strategiche definite a livello di Gruppo e poi diffuse a livello locale.

✓ Cultura di compliance

Miriamo a costruire e implementare una cultura comune di compliance che coinvolga la nostra organizzazione a tutti i livelli e in tutte le aree geografiche. Nel 2016, tutte le principali funzioni interne (per esempio Business unit, Human Capital, Identity & Communication e Organizzazione) hanno fornito un importante supporto nel promuovere tale cultura. Varie iniziative e progetti sono stati condotti e un'enfasi specifica è stata posta sulla consapevolezza del rischio.

Compliance culture framework



➤ Sostegno del senior management

Una serie di attività sono state avviate sia a livello locale sia a livello della holding, con il supporto dei senior manager del Gruppo, molti dei quali sono anche stati coinvolti nella campagna *Tone from the Top*. Nel 2016, i messaggi dell'Amministratore Delegato e dei senior manager (inclusi, tra le tante iniziative, alcuni video) sono stati inviati ai dipendenti del Gruppo principalmente attraverso la intranet di Gruppo e le intranet locali.

➤ Governance

La Global Policy – Cultura di Compliance del Gruppo, approvata e adottata nel novembre 2016, definisce i principi fondamentali della cultura di compliance di UniCredit, oltre ai ruoli e alle responsabilità delle relative funzioni interne deputate a rafforzare tale policy (es. Compliance, Human Capital e Comunicazione).

➤ Formazione e sviluppo

Nel 2016 il nostro obiettivo è stato quello di migliorare la qualità della formazione e rafforzare la nostra cultura di compliance.

➤ Oltre 354.000 ore di formazione sono state erogate nel corso dell'anno.

Abbiamo sviluppato un corso manageriale sui comportamenti corretti, l'etica professionale e il nostro approccio alla sostenibilità, di cui sono state realizzate 2 sessioni in aula. Abbiamo inoltre rivisto e aggiornato la *Compliance Academy*¹.

➤ Comunicazione e coinvolgimento delle persone

Il nostro piano di comunicazione interna per il 2016 si è focalizzato su alcune iniziative mirate ad affrontare i rischi di compliance e i comportamenti attesi. Sono stati diffusi alert e video di Gruppo per affrontare tematiche molto concrete quali corruzione, manipolazione del mercato e frode ed è stata realizzata una campagna di sensibilizzazione dedicata al whistleblowing raggiungendo oltre 10.000 colleghi.

➤ Valutazione della performance e consequence management

La promozione di comportamenti conformi e la prevenzione di comportamenti scorretti sono fattori chiave nel nostro processo di gestione delle risorse umane e sono inoltre presenti con chiari indicatori nel nostro sistema di performance management².

FOCUS

Whistleblowing: per mantenere un'azienda sana

Il whistleblowing aiuta a proteggere il nostro business e la reputazione della nostra organizzazione, oltre che i nostri colleghi. Il processo di whistleblowing della banca consente ai dipendenti di fornire informazioni su comportamenti ritenuti inaccettabili in UniCredit, utilizzando vari canali, quali telefono, appositi indirizzi email o procedure interne, nonché canali di posta ordinaria. Nel 2016, sono state ricevute più di 60 casi interni, trattati in base alle procedure interne di Gruppo³.

✓ Monitoraggio

In UniCredit, la funzione di Compliance mira a garantire l'efficacia, la velocità e l'uniformità dei servizi forniti per la valutazione del rischio e dei relativi controlli. La metodologia consolidata per la valutazione del rischio, aggiornata regolarmente, contribuisce a monitorare tutti i rischi di compliance e applica una serie di azioni di mitigazione per risolvere le anomalie riscontrate. I risultati vengono rendicontati ogni 3 mesi a 2 comitati di Gruppo quali l'Internal Controls and Risk Committee⁴, il Group Risk and Internal Control

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione *Gestione del rischio e Compliance* del Supplemento.
2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Capitale Umano*.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione *Whistleblowing* del Supplemento.
4. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Governance*.
5. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Garantire una sana gestione del rischio*.
6. PRIIPs significa packaged retail and insurance-based investment products.

Committee⁵ e al Collegio Sindacale.

Nel 2016, il modello di monitoraggio di compliance a livello di Gruppo è stato migliorato per garantirne l'omogeneità in tutte le società del Gruppo e migliorarne l'efficienza.

✓ Advisory

Nel corso del 2016 abbiamo continuato a monitorare gli aspetti regolamentari chiave, inclusi il Dodd-Frank Act, gli abusi di mercato e la Direttiva sui Mercati degli Strumenti Finanziari (MiFID II)¹. Inoltre, sono state implementate iniziative speciali sui regolamenti antitrust, ovvero il *Compliance Antitrust Program*, che mira ad assicurare la conformità con le regole della concorrenza sia a livello europeo che a livello nazionale¹. Nel 2017, ci focalizzeremo su PRIIPs⁶ e sulle nuove iniziative che verranno lanciate a livello di Gruppo, come il *General Data Protection Regulation Project* e il Progetto di Gruppo *MiFIR*, volti a rivedere i processi e le procedure della banca in conformità ai nuovi requisiti regolamentari.

PRIORITÀ 2017

- Apposite campagne per i membri dell'Executive Management Committee e workshop per i senior manager
- **Rafforzamento della campagna *Tone from the Top***
- Valutazione quantitativa dello stato di maturità della cultura di compliance attraverso un progetto pilota in 5 società del Gruppo basato sui 5 pilastri della cultura di compliance
- Estensione del progetto previsto ad altre società del Gruppo
- **Rafforzamento della cultura di compliance**
- 5 nuovi corsi di compliance: Conflitti di interesse, Codice di Condotta, Antitrust, Abusi di mercato e MiFID II
- Estensione della *Compliance Academy* a tutti i dipendenti del Gruppo
- Nuove edizioni del format *Business Ethics Lab*
- **Potenziamento della formazione**
- Aggiornamento del Codice di Condotta
- **Condotta e comportamento corretti**
- Riduzione del numero di regole interne, della loro lunghezza e complessità e velocizzazione del relativo processo di adozione
- **Razionalizzazione, semplificazione ed efficacia delle regole compliance di Gruppo**

TEMI MATERIALI



Il nostro contesto operativo

Modello di
business in azione

Contesto di mercato
Asset distintivi

Coinvolgimento
degli stakeholder

Temi rilevanti
per i nostri stakeholder



Modello di business in azione

Il settore bancario è in continua evoluzione: il contesto normativo, le condizioni macroeconomiche e i comportamenti dei clienti sono soggetti a cambiamenti sempre più rapidi. Il piano di UniCredit *Transform 2019* punta ad affrontare questi cambiamenti. Il nostro semplice modello di business di banca commerciale e i nostri asset distintivi ci consentiranno di volgere questo contesto a nostro vantaggio, permettendoci di essere una banca migliore che genera redditività sostenibile nel lungo termine.

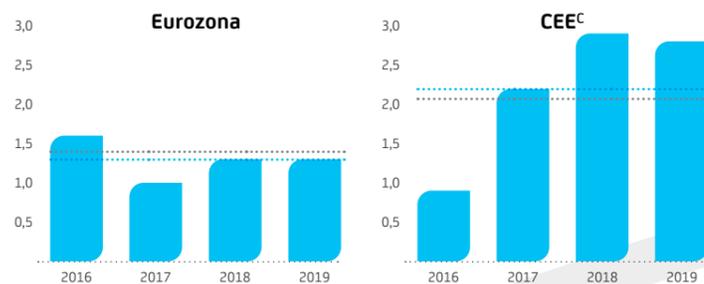
CONTESTO DI MERCATO

La crescita modesta e i bassi tassi di interesse pesano su tutte le banche europee

Crescita in linea con il consensus

Crescita PIL reale a/a e media, %

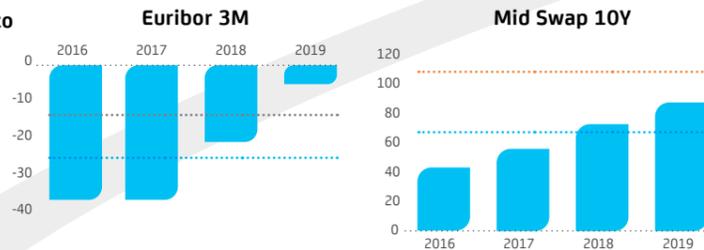
- Stime UCG^A
- Stime UCG^A (media 2016-2019)
- Consensus^B (media 2016-2019)



Contesto di mercato caratterizzato da tassi di interesse e rendimenti più bassi per un periodo più lungo

Pb, EoP

- Stime UCG^A
- Stime UCG^A (media 2016-2019)
- Consensus^B (media 2016-2019)
- Forward^D (media 2016-2019)



La crescita del nostro business dipende dalla competitività delle aziende e dal benessere degli individui all'interno di ciascun paese

- Le massime priorità nei paesi in cui operiamo sono^E:
- Cittadini che beneficiano dei servizi all'infanzia
 - Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)
 - Popolazione che vive in case sovraffollate
 - Speranza di vita a 65 anni senza limitazioni nelle attività quotidiane

Il quadro normativo per le banche e la finanza è in costante evoluzione, numerose novità sono attese anche nei prossimi anni per indirizzare:

- La capacità delle banche di assorbire le perdite e consentire una risoluzione ordinata in caso di fallimento
- Una struttura dell'attivo e del passivo bancario sostenibile in termini di maturità
- L'implementazione di criteri più stringenti per il calcolo delle Attività Ponderate per il Rischio (RWA), limitando l'utilizzo di modelli interni
- Il riconoscimento più tempestivo delle perdite su crediti e definizione di accantonamenti adeguati attraverso l'implementazione del nuovo principio contabile IFRS9

Il cambiamento dei comportamenti dei clienti non deve essere solo rilevato in tempo reale ma anche anticipato

L'adozione e la crescita dei canali remoti continua a tassi sostenuti

Snapshot digitale globale^F

% della popolazione mondiale



A. Gruppo UniCredit (UCG) house view.

B. Per la crescita del PIL e EUR3M, fonte Consensus Economics; per Mid Swap 10Y forward da Bloomberg alla data dell'8 dicembre 2016.

C. CEE esclusa Polonia e Ucraina.

D. Fonte: Rapporto Digital in 2016, da We are Social; la crescita dei dati può essere in parte attribuita a un miglioramento nella raccolta dati.

E. Analisi basata su metodologia proprietaria applicata ai paesi in cui abbiamo una presenza operativa rilevante: Italia, Germania, Austria, Bulgaria, Croazia, Romania e Ungheria. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Sociale e relazionale.

F. Dati a settembre 2016.

I NOSTRI ASSET DISTINTIVI



Banca Commerciale Paneuropea

Presenza consolidata in **14** paesi^A

Principale banca per attivo in Europa^B
n.1 in Austria e CEE
n.2 in Italia, **n.3** in Germania

79%
 dei ricavi dalla divisione Commercial Banking^C



Network unico per i nostri clienti

25 milioni di clienti^D

Secondo provider di servizi di finanza aziendale nell'eurozona^E



Fabbriche prodotto distinte

Piattaforma CIB pienamente integrata

Best-in-class provider di prodotti CIB

n.1 EMEA^F prestiti sindacati in euro; Sponsor-driven acquisition finance; Covered bond

TEMI MATERIALI



CONTESTO DI MERCATO

COMMERCIAL BANKING (CBK)

Individui

Accesso semplice e flessibile ai nostri prodotti bancari attraverso canali tradizionali e digitali (servizi di pagamento, mutui, credito al consumo, e risparmio gestito).

Imprese

Sostegno agli imprenditori nelle loro attività quotidiane o nell'attuazione di nuovi progetti o strategie, grazie a soluzioni personalizzate e incentrate sulla generazione di utili.

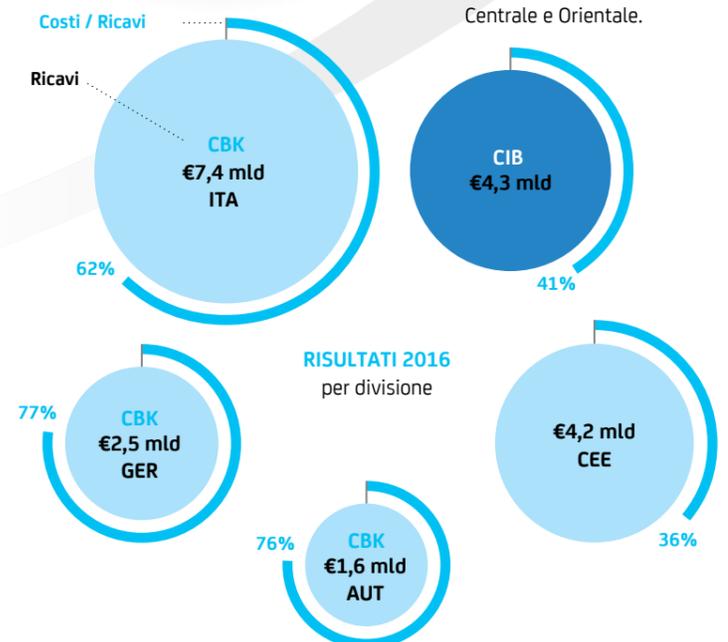
Private Banking

Modello di consulenza a 360 gradi, strategie di investimento personalizzate e accesso ai mercati internazionali tramite consulenti specializzati.

MODELLO DI BUSINESS

CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB)

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



A. Italia, Germania, Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ungheria.

B. Dati a settembre 2016, per l'Austria i dati relativi all'attivo 2015 sono basati sui principi contabili locali (GAAP) (fonte OeNB), per la Germania solo banche private.

C. CBK Italia, CBK Germania, CBK Austria, CEE sul nuovo perimetro di Gruppo che include le dismissioni di Immo Holding, Ucraina, il 30% di Fineco, Bank Pekao e Pioneer.

D. Dati a settembre 2016, incluso il 100% di clienti in Turchia.

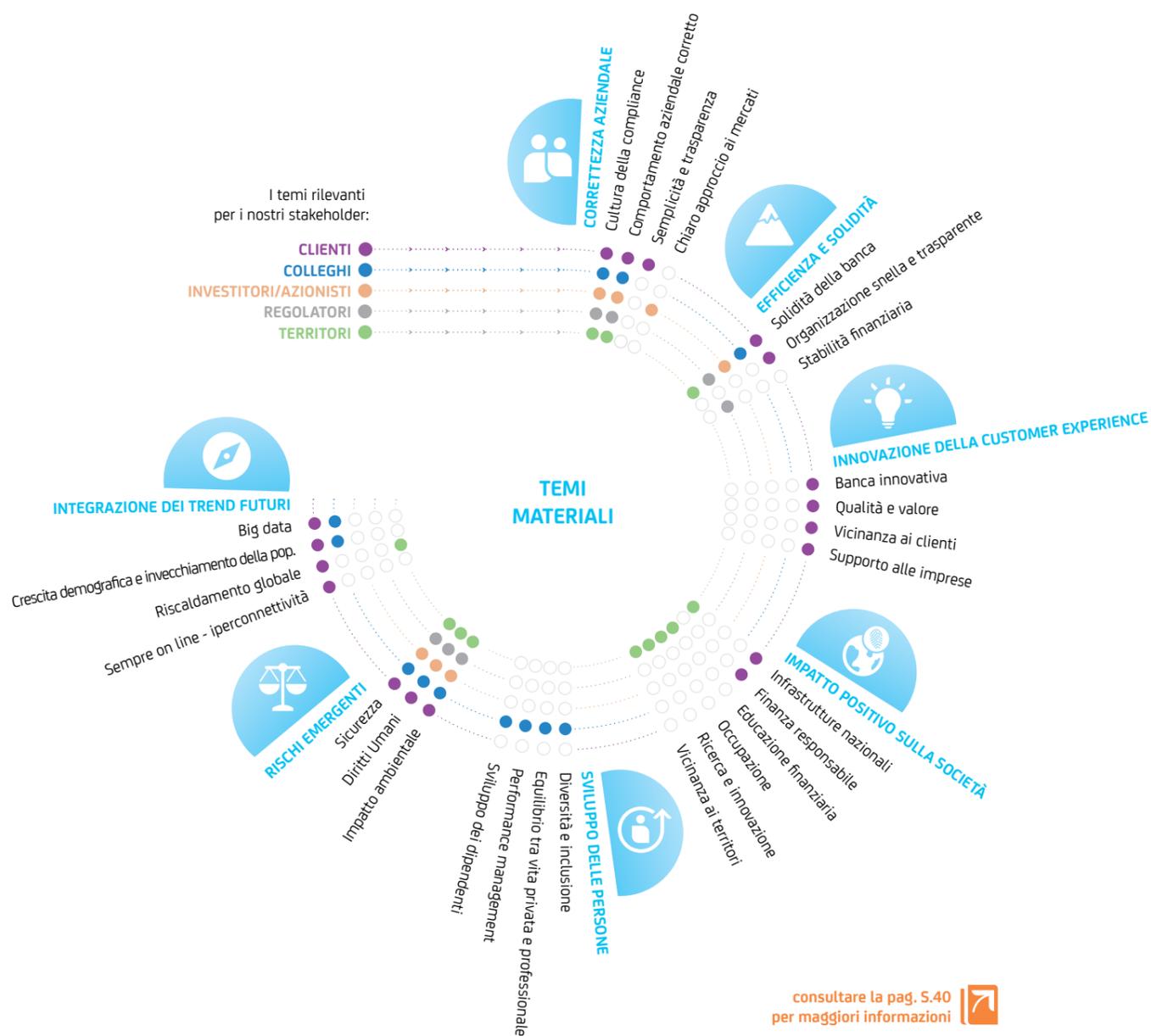
E. Dati a settembre 2016; tra i concorrenti: BNP Paribas, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Santander, Société Générale.

F. Dati a settembre 2016.

Coinvolgimento degli stakeholder

Il nostro contesto operativo
→ Coinvolgimento degli stakeholder

L'interazione continua con gli stakeholder a qualsiasi livello della nostra organizzazione rappresenta una componente essenziale dei processi decisionali del Gruppo, che mirano alla creazione di valore nel lungo termine. Ampliare la conoscenza dei nostri stakeholder è un impegno cruciale che richiede competenze e processi specifici, nei quali investiamo costantemente al fine di favorirne lo sviluppo.



Strumenti di dialogo con gli stakeholder

CLIENTI	COLLEGGHI	INVESTITORI/AZIONISTI	REGOLATORI	TERRITORI
Valutazione della soddisfazione della clientela	People Survey per misurare il coinvolgimento professionale	Webcast trimestrali e audioconferenze per la presentazione dei risultati	Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici	Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici
Valutazione della reputazione del marchio	Giudizio dei clienti interni sui servizi della sede centrale	Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici	Ricerche di mercato	Assemblea dei Soci
Mystery shopping	Portale Intranet di Gruppo	Assemblea dei Soci	Social Media	
Instant feedback	Comunità online delle singole divisioni			
Focus group, workshops, seminari				

consultare la pag. 5.43 per maggiori info



L'ascolto degli stakeholder è da sempre al centro dell'attività di UniCredit e per questo investiamo regolarmente in attività volte a ottenere feedback dall'intera platea degli stakeholder. Nell'ambito di questo processo, sin dal 2010 UniCredit sviluppa periodicamente l'analisi di materialità che dà vita a una matrice che consolida e studia i segnali provenienti da tutti gli stakeholder della banca. Essa non solo valuta le loro esigenze e aspettative, ma monitora anche i nostri investimenti e la nostra capacità di affrontare i temi ritenuti prioritari dai nostri stakeholder. Per realizzare la matrice di materialità, seguiamo un approccio strutturato che si articola nelle seguenti fasi:

- mappatura e prioritizzazione dei nostri stakeholder per ordine di importanza, misurata in termini di dipendenza economica, capacità di influenza e grado di urgenza con cui dobbiamo rispondere alle loro aspettative
- individuazione dei temi significativi in base a un certo numero di fonti interne ed esterne, analisi comparative di settore, agenzie di rating di sostenibilità, ricerche sui mezzi di informazione e sui social media, ricerca su rischi e opportunità globali, strumenti di ascolto, analisi di scenario, etc.
- prioritizzazione dei temi individuati in base ai riscontri raccolti tramite i principali programmi di ascolto degli stakeholder
- valutazione del presidio interno sulle tematiche ritenute prioritarie dai nostri stakeholder. Questo processo si svolge con il coinvolgimento delle funzioni del Gruppo che si dedicano alle relazioni con i nostri vari partner¹.

Come illustrato nella tabella sopra riportata, prestiamo grande attenzione a tutte le categorie di stakeholder che interagiscono con il nostro Gruppo. Grazie ai molteplici e specifici strumenti di dialogo che abbiamo sviluppato nel corso del tempo,

riceviamo un flusso costante di preziosi feedback, attraverso cui riusciamo a individuare le principali esigenze dei nostri stakeholder impegnandoci a soddisfarle. Da oltre 10 anni, al fine di rispondere alle esigenze dei nostri clienti abbiamo un programma che misura costantemente la loro soddisfazione. Nel corso del tempo, questo programma si è evoluto, integrando nuovi strumenti che ci permettono di ricevere un flusso costante di riscontri molto costruttivi relativi a tutti i momenti di interazione (moments of truth). Nel 2016, abbiamo consultato oltre 100 opinion leader per conoscere il loro pensiero sulle tendenze sistemiche ed i relativi rischi e opportunità per il settore bancario nel corso dei prossimi 10 anni. Le principali tendenze (big data, crescita demografica e invecchiamento della popolazione, iperconnettività – sempre online, riscaldamento globale) sono state integrate nella nostra analisi di materialità grazie a una valutazione interna, effettuata dalle funzioni aziendali che hanno il compito di valutare gli investimenti del Gruppo in queste aree. Il nostro obiettivo è consolidare il nostro rapporto con gli opinion leader in modo da poterli consultare regolarmente e sviluppare una migliore percezione di come si stia muovendo lo scenario macroeconomico rispetto al nostro quadro di riferimento. Un'altra importante iniziativa di ascolto realizzata nel 2016 è stato il nostro primo roadshow su tematiche ambientali, sociali e di corporate governance. Il roadshow ci ha permesso di avere utilissimi riscontri da parte dei nostri principali investitori sull'efficacia del nostro approccio alla sostenibilità.

Integrando questi e altri fattori nella nostra analisi, riteniamo di poter continuare a fare affidamento sulla matrice di materialità, quale guida e supporto per l'assunzione di decisioni strategiche da parte dei vertici volte alla creazione di valore nel lungo termine.

1. Maggiori informazioni sono disponibili alla sezione Coinvolgimento degli stakeholder del Supplemento.

La nostra strategia



Piano Strategico

Integrazione dei pilastri
strategici e Capitali

Pilastri strategici

Principali iniziative
e risultati 2016

Target 2019

Connettività

Casi studio

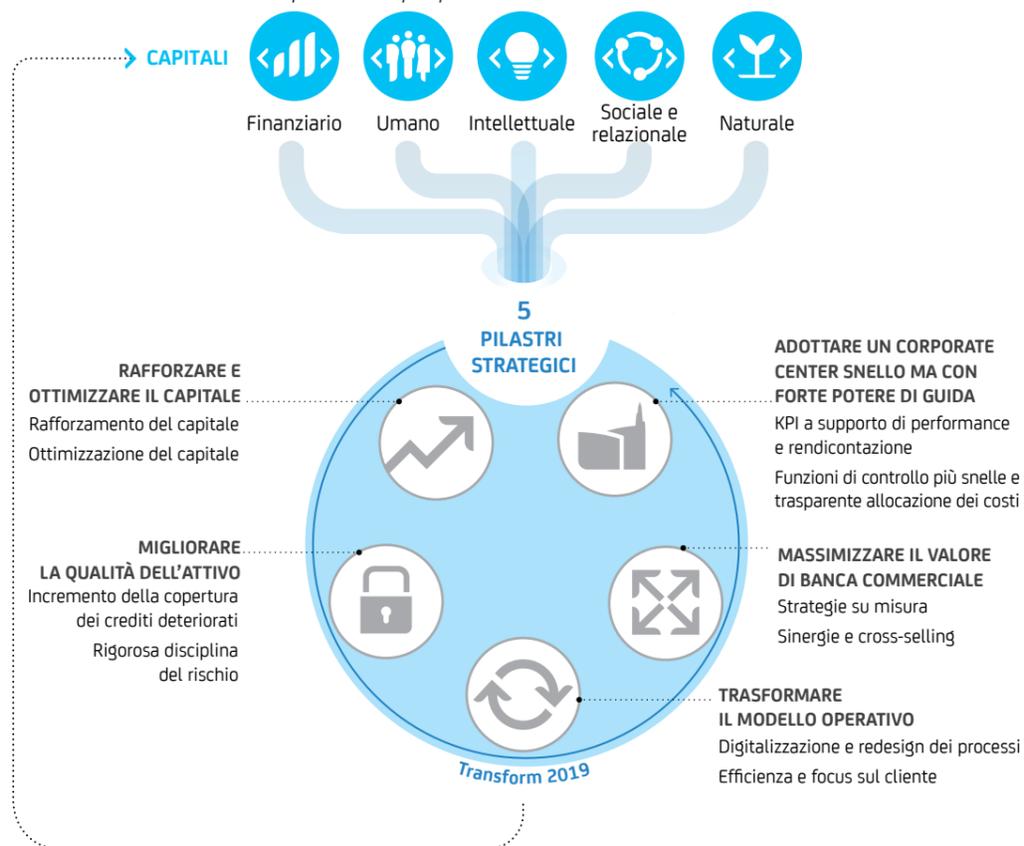
Capitali

Stock di Capitali

Principali iniziative 2016
e risultati

Effetti sul territorio

La nostra visione è di essere One Bank, One UniCredit, una banca commerciale paneuropea con un modello di business semplice e forte, con un CIB pienamente integrato e una rete unica in Europa occidentale e centro orientale a disposizione della nostra vasta clientela. Nel 2016, per rispondere alla rapida evoluzione del settore bancario e alle aspettative dei clienti in costante evoluzione, abbiamo pubblicato il nostro piano strategico, *Transform 2019*. Abbiamo deciso di intraprendere azioni decisive per superare le negative eredità del passato e dotarci delle risorse necessarie per diventare una banca ancora più forte capace di massimizzare il valore per tutti i propri stakeholder.



Attualmente il settore bancario opera in un quadro in continua evoluzione, in cui normative, condizioni macro-economiche e comportamenti dei consumatori cambiano con grande rapidità. UniCredit intende anticipare tali cambiamenti e, ove possibile, trasformarli in opportunità per aumentare la focalizzazione sui clienti. Questo ci consentirà di continuare a conseguire una redditività sostenibile nel lungo termine, contribuendo allo sviluppo dei territori in cui operiamo. Nel luglio 2016 abbiamo lanciato una revisione strategica che ha interessato tutte le principali attività della banca al fine di rafforzare e ottimizzare la posizione patrimoniale del Gruppo, riducendo il

profilo di rischio e continuando a trasformare la sua operatività per consentire ulteriori riduzioni dei costi e opportunità di *cross-selling* fra le diverse entità del Gruppo. A seguito di questa revisione strategica, il Gruppo ha presentato al mercato il proprio piano strategico 2016-2019 (*Transform 2019*), il 13 dicembre 2016. L'obiettivo del piano triennale è quello di rafforzare ulteriormente i nostri vantaggi competitivi, incrementando l'efficienza per offrire il miglior servizio ai nostri clienti, che sono la nostra priorità assoluta. Implementando questo piano, continueremo a fare un uso attento e a valorizzare i capitali¹ a nostra disposizione, tenendo in considerazione i modi in cui gli stessi sono interconnessi.

1. Per capitali intendiamo le risorse e le relazioni che influenziamo e/o trasformiamo con le attività della nostra organizzazione.

Gli obiettivi di *Transform 2019* sono pragmatici, concreti e raggiungibili. Si basano su ipotesi prudenti e si articolano in 5 pilastri strategici. **Rafforzare e ottimizzare il capitale**, include l'impegno ad allineare i nostri coefficienti di capitale a quelli delle banche di interesse sistemico (*G-SIFI*). Per conseguire questo obiettivo, nel 2016 il Gruppo ha deciso di cedere l'asset manager Pioneer Investments, e la nostra quota nella banca polacca Bank Pekao. Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha inoltre approvato un'operazione per la raccolta di €13 miliardi attraverso un aumento di capitale che è stato completato con successo a marzo 2017. Unitamente alle riduzioni dei costi e alla generazione organica del capitale, le misure adottate ci permetteranno di raggiungere un coefficiente *CET1 fully loaded*^c superiore al 12,5% entro il 2019, pienamente in linea con quello delle migliori *G-SIFI*.

Per **Migliorare la qualità dell'attivo** e gestire i problemi ereditati dal passato, abbiamo lanciato un progetto in due fasi per il derisking di €17,7 miliardi di crediti in sofferenza attraverso la cartolarizzazione di un portafoglio (*Project FINO*). Inoltre, abbiamo anche aumentato i tassi di copertura dei prestiti in sofferenza e delle inadempienze probabili del *Commercial Banking Italia* e dei segmenti *Non-Core*, per accelerare ed efficientare il processo di recupero (*Project PORTO*). In seguito al derisking attivo del nostro Stato Patrimoniale abbiamo incrementato il tasso di copertura e continueremo a rafforzare la nostra disciplina nella gestione del rischio per migliorare la qualità dei nuovi flussi creditizi. Ci attendiamo che queste azioni ridurranno il nostro costo di rischio da 89 punti base (dato a fine 2015) a 49 punti base nel 2019. Gli altri 3 pilastri strategici ci consentiranno di proseguire la trasformazione della Banca facendo leva sui nostri punti di forza e sui nostri vantaggi competitivi. **Trasformare il modello operativo** è stata una priorità nel corso degli ultimi anni e continua a esserlo. Le azioni afferenti a questo pilastro strategico sono mirate ad accrescere la nostra attenzione al cliente, semplificando il Gruppo e nel contempo aumentando la sua efficienza. L'investimento di €1,6 miliardi in IT per tutta la durata del piano ci consentirà di trasformare la nostra rete commerciale attraverso il rinnovo delle nostre piattaforme. Ci avvaliamo della digitalizzazione come strumento a supporto per migliorare la qualità della nostra offerta alla clientela e snellire i nostri processi end-to-end.

2. Il *Common Equity Tier 1 ratio* misura il capitale primario di una banca in rapporto al totale delle sue attività ponderate. Viene utilizzato per valutare la solidità finanziaria di una banca.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo *Adottare un Corporate Center snello ma con forte potere di guida*.

Nel contempo, faremo leva sempre di più su operazioni IT globali e continueremo a ottimizzare la nostra rete in Europa occidentale tramite la ristrutturazione e la riduzione di filiali. Complessivamente, una struttura dei costi più sostenibile comporterà un risparmio sui costi ricorrenti annui totali netti pari a €1,7 miliardi entro il 2019. Questa cifra rappresenta un risparmio aggiuntivo di €900 milioni rispetto al piano precedente.

Massimizzare il valore di banca commerciale consiste inoltre nel valorizzare al meglio la nostra relazione con i clienti retail, capitalizzare la nostra reputazione di banca di riferimento per le imprese e rafforzare la nostra posizione di leadership nei paesi dell'Europa centrale e orientale (CEE). A tal fine, intendiamo aumentare il totale delle attività finanziarie (TFA) dei clienti per oltre €80 miliardi, fino a raggiungere un totale di €856 miliardi nel 2019.

Infine, **Adottare un Corporate Center snello ma con forte potere di guida**, significa adottare un modello organizzativo efficiente per la holding, caratterizzato da un'allocazione dei costi trasparente. Intendiamo ridimensionare il costo del nostro *Corporate Center* dal 5,1% dei costi complessivi nel 2015 al 2,9% nel 2019. Nel contempo, un set di KPI chiari indirizza la performance del Gruppo e assicura la responsabilità sui risultati. L'intero Gruppo è pienamente impegnato per l'attuazione del piano *Transform 2019*. Una struttura di progetto ben definita e strumenti di governance efficaci sono già stati messi a punto al fine di garantirne la piena esecuzione³.

Transform 2019 principali target

	2019	Δ vs. 2015 ^B
Risparmi netti sui costi ^A	-	-€1,7 mld
Costi/Ricavi	<52%	>9,5%
Costo del rischio	49 pb	-40 pb
Stock crediti deteriorati (NPE) lordi	€44,3 mld	-€33,5 mld
Stock crediti deteriorati (NPE) netti	€20,2 mld	-€18,1 mld
RoTE	>9%	>5%
CET1 ratio ^C	>12,5%	>2,1%

A. Al netto dell'aumento dei risparmi annui ricorrenti.
B. Tutti i numeri 2015 sono stati riclassificati in base al nuovo perimetro del Gruppo, a eccezione dell'indicatore CET1.
C. Inteso come CET1 fully loaded nel documento.

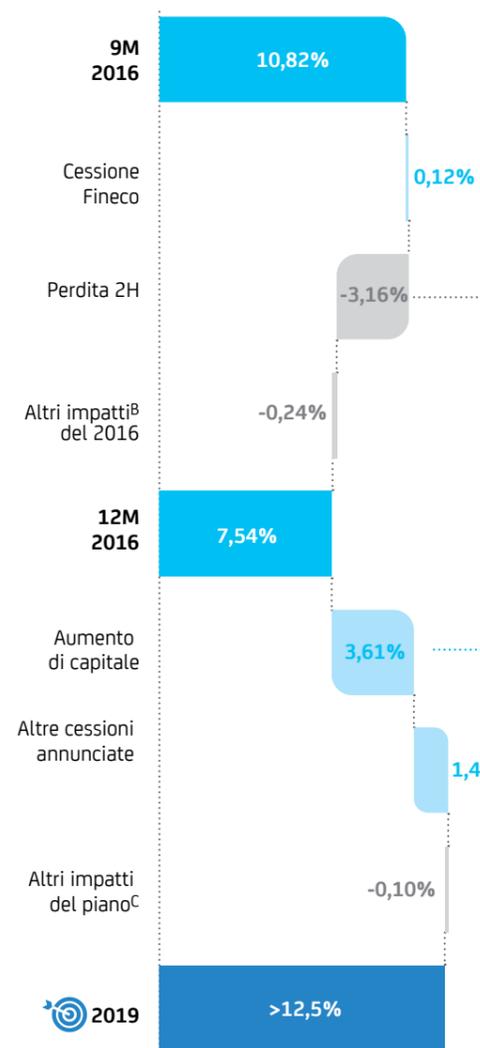




Rafforzare e ottimizzare il capitale

Nel 2016 abbiamo deciso di intraprendere misure decisive per migliorare significativamente i nostri coefficienti di capitale, allineandoli a quelli delle migliori G-SIFI e portandoli ben oltre a quelli previsti dall'attuale normativa in materia. Il nostro obiettivo è quello di aumentare il coefficiente CET1 oltre il 12,5% entro il 2019.

Evoluzione del CET1 ratio



2016 Azioni e Motivazioni

- 12 Cessione di partecipazioni in Fineco**
 - multipli di valutazione di mercato allettanti rispetto a quelli del Gruppo
 - crescita indipendente di Fineco, mentre UniCredit manterrà comunque il controllo della gestione
 - sinergie con il Gruppo tramite la condivisione delle migliori pratiche
- 224 Rettifiche di credito a livello di portafoglio**
 - una strategia proattiva per gestire il portafoglio di credit non-core e migliorare la qualità dell'attivo aumentando il tasso di copertura dei crediti deteriorati residui
- 46 Altri impatti per la trasformazione del network e ristrutturazioni**
 - costi di ristrutturazione e integrazione relativi principalmente a Italia e Germania
- 46 Altre azioni^A**
- 361 Aumento di capitale**
 - una componente chiave del piano strategico *Transform 2019*, completato con successo a marzo 2017
- 61 Bank Pekao**
 - normativa locale che limita de facto sinergie con il Gruppo
 - multipli di mercato allettanti rispetto a quelli del Gruppo
 - accordo commerciale che non comporta cambiamenti per i clienti
- 84 Pioneer Investments**
 - UniCredit non il proprietario migliore per un'attività di asset management di medie dimensioni
 - raggiungimento di multipli di mercato elevati per una futura espansione
 - i clienti UniCredit potranno comunque accedere a un'ampia gamma di prodotti di qualità
 - il Gruppo trarrà beneficio dalle commissioni aggiuntive derivanti dall'aumento delle vendite della rete

A. La voce include svalutazioni di partecipazioni del Gruppo, altre riserve e proventi netti da attività di elaborazione di pagamenti con carte, ecc.
B. Impatti determinati maggiormente da +22 pb (0,9 €/mld) Riserve (o/w AFS -7pb, FX +18pb, D80 +11pb) e -41 pb (-2 €/mld) da DTA/FSE deduzioni da soglia di investimenti significativi in Financial Sector Entities (FSE) e detrazioni da attivi per imposte anticipate.
C. Impatti quali regolamentazione, modelli e pro ciclicità.



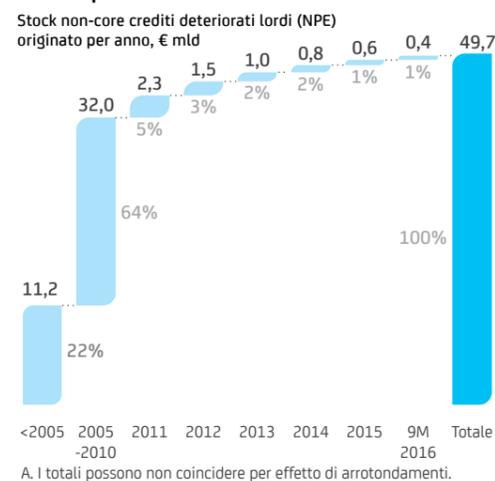
Migliorare la qualità dell'attivo

La decisione del Gruppo di migliorare la propria struttura del capitale è strettamente collegata a misure atte a migliorare la qualità dell'attivo del Gruppo. Stiamo gestendo i problemi ereditati dal passato per lo più attinenti al nostro portafoglio non-core in Italia, continuando a migliorare la nostra disciplina nella gestione del rischio per una maggiore qualità dei nuovi prestiti.

Gestire i problemi ereditati dal passato

Nei corsi degli ultimi anni, UniCredit ha adottato delle misure per ridurre la propria esposizione a crediti in sofferenza. Tale esposizione assorbiva capitale limitando lo sviluppo commerciale e la creazione di valore. Nel 2013 è stato costituito un segmento non-core, che comprendeva circa €86 miliardi di crediti lordi Italiani con un profilo di rischio/rendimento non compatibile con le aspettative del Gruppo. Successive approfondite analisi hanno confermato che circa il 90% delle esposizioni deteriorate (NPE) del portafoglio non-core italiano era stata originata prima del 2011 ed era il risultato di vecchie regole di sottoscrizione e acquisizioni precedenti.

Eredità pre-crisi^A

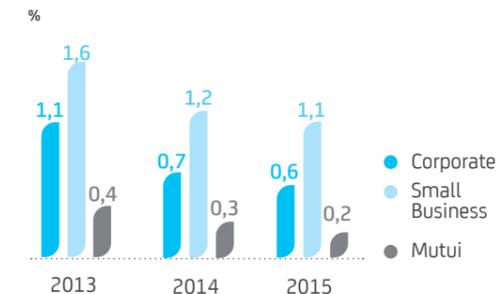


Di conseguenza, abbiamo adottato delle misure per accelerare la riduzione del portafoglio non-core. Tali misure consistono innanzitutto in dismissioni, recuperi e rimborsi. Nel contempo abbiamo rivisto le nostre regole creditizie e l'analisi dei prestiti originati nel corso

degli ultimi 6 anni conferma che la loro performance è stata positiva nonostante la crisi economica.

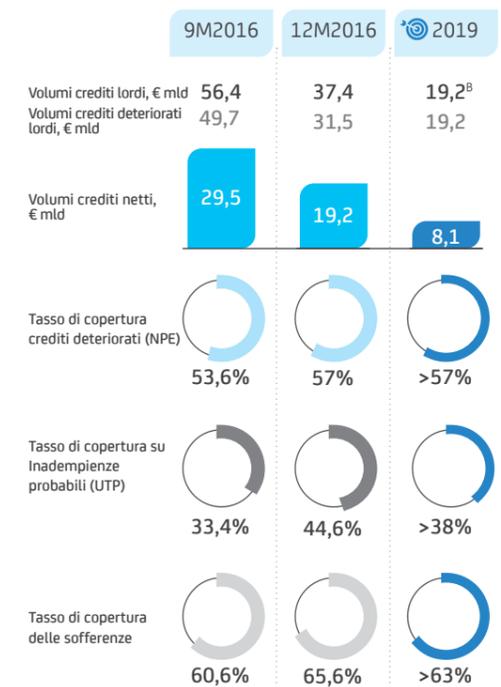


Commercial Banking Italia: Tasso di default sui prestiti nei primi 12 mesi



Il nuovo approccio alla gestione dell'attuale livello di NPE ci ha consentito di accelerare la riduzione del nostro portafoglio non-core in Italia. I valori delle garanzie sono stati aggiornati per riflettere le recenti operazioni di mercato e le analisi della ristrutturazione dei prestiti. Abbiamo svolto infatti un'analisi accurata del nostro portafoglio crediti ristrutturati per le esposizioni che superano €1 milione e abbiamo aumentato il tasso di copertura per crediti deteriorati tramite accantonamenti una tantum.

L'evoluzione del portafoglio Non-Core^A



A. Tutti i dati del 9M2016 sono rettificati assumendo il nuovo perimetro di Gruppo; i dati includono gli accantonamenti sui credit (LLP) una tantum appostati sul perimetro rettificato; i totali possono non coincidere per effetto di arrotondamenti.
B. €15,0 mld Sofferenze (32% Corporate, 10% Small Business, 1% Old Vintage, 1% Individui, 29% Mutui, 27% Leasing), €4,0 mld Inadempienze probabili (72% Corporate, <1% Small business, 0% Old Vintage, <1% Individui, 7% Mutui, 20% Leasing), e €0,2 mld Past Due.

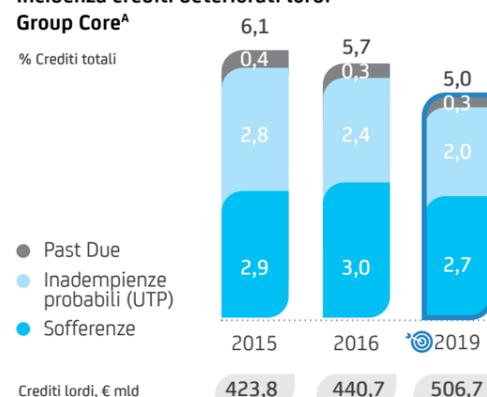
Il progetto *FINO*, un'operazione di derisking in due fasi per €17,7 miliardi di prestiti in sofferenza, accelererà ulteriormente il processo di ridimensionamento del nostro portafoglio *non-core*. Gli elementi del portafoglio che non saranno dismessi nell'ambito del progetto *FINO* saranno gestiti nel modo seguente: innanzitutto, il nostro crescente e proattivo focus sui clienti che ripagano i propri prestiti ci consentirà di trasferire altri clienti sani nel nostro portafoglio core; in secondo luogo, ci attendiamo che l'andamento commerciale contribuisca ad altri rimborsi dei finanziamenti. Ci impegneremo anche per ridurre il nostro stock di NPL collaborando con alcuni partner esterni, come a esempio promotori immobiliari. Attraverso le partnership di UniCredit e le competenze interne nell'ambito della ristrutturazione dei debiti, miglioreremo anche la nostra capacità di recupero crediti. Infine, una gestione di portafoglio attiva e l'ottimizzazione dei costi risulteranno in ulteriori rettifiche.

Rafforzare la gestione del rischio

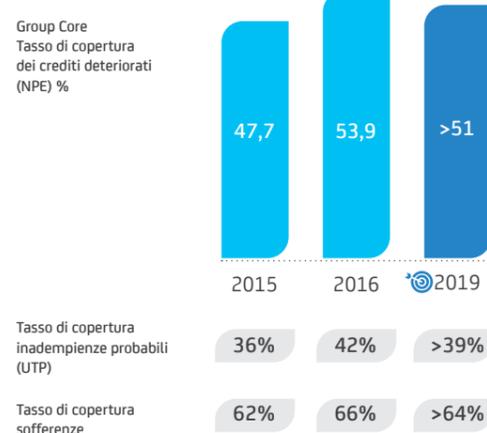
UniCredit continua l'attuazione di un approccio prudenziale al rischio adottato negli ultimi anni, rafforzando ulteriormente la disciplina nella gestione del rischio per quanto riguarda le nuove erogazioni e il processo di monitoraggio dei finanziamenti. La banca commerciale in Italia sta proseguendo con nuove erogazioni, supportata da un processo centralizzato di underwriting per determinati portafogli quali l'immobiliare e il project financing. In Italia continueremo a concentrarci sui clienti di maggior standing creditizio e proseguiamo il miglioramento della qualità delle procedure di erogazione automatizzando i processi di underwriting dei prestiti, in particolare per i segmenti privati e le piccole imprese. Le misure per il rafforzamento della qualità dell'attivo riguardano tutto il Gruppo. La Germania e l'Austria sfrutteranno le prassi di Gruppo per estendere l'automatizzazione dei processi di credito ai rispettivi segmenti privati e piccole imprese. Nei paesi dell'area CEE, che hanno dimostrato una costante e robusta redditività negli ultimi anni, è previsto un trend solido per la qualità dell'attivo fino al 2019. Una serie di iniziative studiate appositamente per la regione in questione si concentreranno su paesi con un quadro macro-economico solido. L'ulteriore centralizzazione dei processi di underwriting, l'adozione di criteri più rigidi per le nuove erogazioni, il rafforzamento dei processi di recupero per privati e piccole imprese, le cessioni e il miglioramento delle procedure di escussione sono tra le tante misure attualmente allo studio per il nostro business in CEE. Questi provvedimenti consentiranno a tutte le divisioni (banca commerciale in Italia, Germania e Austria e CIB)

di continuare a garantire un solida qualità dell'attivo, mentre quella per i paesi CEE resterà stabile per tutta la durata del piano strategico. Inoltre, indicatori di performance (KPI) saranno definiti e monitorati per assicurare un controllo rigoroso di tutte le variabili chiave che sono alla base del nuovo processo di erogazioni per tutta la durata del piano. Tutte queste misure rafforzeranno la nostra cultura prudenziale del rischio, in merito al tasso di incidenza dei crediti deteriorati (NPE), tasso di copertura dei crediti deteriorati (NPE) e costo del rischio, sostenendo il conseguimento degli obiettivi 2019.

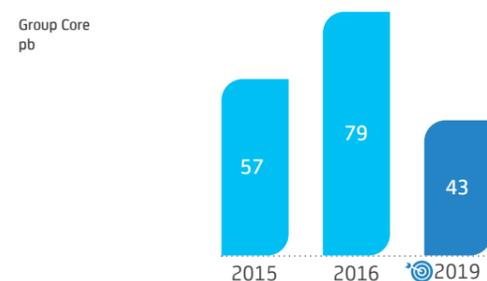
Incidenza crediti deteriorati lordi



Tasso di copertura crediti deteriorati^A



Costo del rischio^A



A. Tutti i dati del 2015 e del 2016 sono rettificati assumendo il nuovo perimetro di Gruppo; i totali possono non coincidere per effetto di arrotondamenti.



Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore di banca commerciale

Intendiamo migliorare significativamente il nostro modello operativo in termini di sofisticazione tecnologica, efficienza delle risorse ed efficacia commerciale. Per avviare questo processo, diversi programmi di trasformazione sono già stati avviati.

Stiamo continuando a ottimizzare il modello operativo, a partire dalla semplificazione dell'infrastruttura IT, agli acquisti, fino ai beni immobili, per garantirne l'efficienza nel tempo. Impegnarci in questo programma di trasformazione comporta investimenti informatici, che saranno effettuati con una forte attenzione ai costi e alla selezione ed esecuzione di progetti strategici.

Una delle nostre priorità chiave è quella di favorire la trasformazione della banca ridisegnando i nostri processi end-to-end per supportare i clienti nel loro percorso verso la digitalizzazione e migliorare la loro esperienza di interazione con noi. Al tempo stesso, utilizzeremo la digitalizzazione per rivedere i nostri processi e assicurare una base di costi inferiore garantendone la sostenibilità. L'esecuzione viene garantita tramite un monitoraggio rigoroso e un processo di project management che coinvolge e responsabilizza in primo piano i vertici aziendali. Ci stiamo impegnando per assicurare l'esecuzione del piano in tutto il Gruppo e garantire il pieno conseguimento degli obiettivi di *Transform 2019* entro i termini stabiliti.

Complessivamente, una struttura dei costi più sostenibile comporterà risparmi annui ricorrenti di €1,7 miliardi entro il 2019, di cui una parte significativa riguarda i costi del personale. Questo comporta una riduzione netta di circa 14.000 *full time equivalent* (FTE), di cui 6.500 circa in aggiunta a quella già prevista nel precedente piano industriale. Nel 2016, una riduzione di circa 2.800 unità è stata già conseguita. La riduzione del personale in termini di FTE è gestita in maniera responsabile, tenendo conto delle specifiche esigenze locali e nel rispetto della legislazione vigente. Ad esempio, nel 2016 sono stati siglati accordi sindacali in tutti i paesi, a garanzia di tutte le uscite previste.

1. L'Europa occidentale include la Banca Commerciale in Italia, Germania e Austria.

Programmi principali per la trasformazione



A. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Intellettuale.
B. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Naturale.
C. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Adottare un Corporate Center snello ma con forte potere di guida.
D. Risparmi annui ricorrenti netti 2015-2019.

Intendiamo essere una banca commerciale paneuropea semplice con una rete unica in Europa occidentale, centrale e orientale (CEE) a disposizione della sua ampia base di clienti privati e aziende. Per trasformare il nostro modello operativo e massimizzare il valore della nostra banca commerciale, ci impegniamo a:

- trasformare le nostre operazioni in Europa occidentale¹ per aumentare la focalizzazione sui clienti e creare una struttura di costi sostenibile e più bassa
- rafforzare ulteriormente la nostra posizione di leadership in Europa centrale e orientale (CEE)
- cogliere ulteriori opportunità di cross-selling attraverso una divisione *Corporate & Investment Banking* efficiente e pienamente integrata nella banca commerciale
- massimizzare le sinergie per i ricavi e la condivisione delle migliori prassi di Gruppo tra le varie linee di business e i paesi.

Trasformare la banca commerciale dell'Europa occidentale

In Italia, Germania e Austria, i nostri mercati principali in Europa occidentale, ci siamo impegnati a migliorare ulteriormente la nostra attenzione al cliente, facendo leva nel contempo su un modello di servizio più efficiente, innovativo e digitale caratterizzato da una bassa struttura di costi. Abbiamo anche adottato provvedimenti per accelerare la crescita, con l'introduzione di prodotti e servizi che forniscono una maggiore redditività ponderata per il rischio.

TEMI MATERIALI



Miglioramento dell'attenzione al cliente con modelli di servizio sostenibili e una struttura di costi ridotti

L'uso sempre più diffuso della tecnologia sta cambiando i comportamenti e le aspettative dei clienti. Negli ultimi anni, per migliorare la nostra attenzione al cliente e far fronte a richieste sempre più sofisticate, abbiamo iniziato ad adottare un approccio personalizzato nei nostri canali di distribuzione e vendita, che migliora le interazioni con i clienti e applica innovazione e digitalizzazione a prodotti e servizi nell'operatività bancaria corrente. Ciò in coerenza con l'impegno di UniCredit a diventare un'organizzazione più snella ed efficiente riducendo i costi e salvaguardando i ricavi.

UniCredit vanta una considerevole esperienza nella proficua trasformazione dei propri modelli di distribuzione nei suoi mercati principali. Questo crea valore per il nostro Gruppo e i nostri stakeholder, in particolare per i nostri clienti.

Il nostro modello di banca commerciale semplice applicato a livello di Gruppo

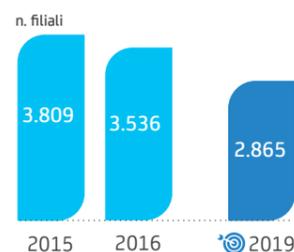
	Valore per Clienti	Valore per UniCredit
A. Canali di vendita	Personalizzato per ogni segmento della clientela	Sostenibile
B. Interazione con i clienti	Continua/Innovativa	Incrementale
C. Operatività bancaria corrente	Digitale/Conveniente	Efficiente
D. Organizzazione della rete	Specializzata	Snella

A. Canali di vendita

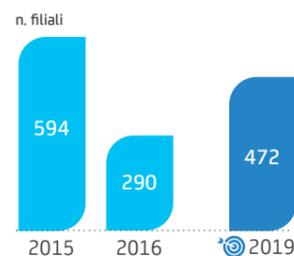
La trasformazione del nostro modello di distribuzione e dei canali di vendita, al fine di aumentare l'accessibilità, consiste anche nell'ottimizzazione della nostra presenza attraverso:

- l'ulteriore consolidamento di filiali in aree ad alta densità, come città di dimensioni medio-grandi
- la razionalizzazione della presenza di filiali in città di piccole dimensioni e zone rurali
- l'efficientamento delle filiali attraverso l'adozione di formati più snelli e con una maggiore automazione (per es. filiali smart/cashless).

Riduzione delle filiali^A



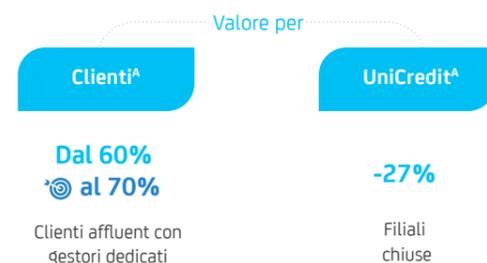
Ristrutturazione delle filiali^A



A. Filiali Retail in Italia, Germania e Austria.

Abbiamo ristrutturato oltre 700 filiali (23%) in Italia a partire dal 2011. Con una disposizione interna moderna, un uso dello spazio più efficiente e interfacce high-tech; queste filiali rinnovate sono più accoglienti e più comode per i clienti. Le filiali infatti continuano a essere il punto focale della nostra relazione con loro: grazie al miglioramento tecnico risultano completamente integrate, con i nostri canali bancari alternativi e ci consentono di gestire interazioni più complesse. La rete delle filiali UniCredit è stata ulteriormente ottimizzata anche tramite la riduzione delle stesse: a partire dal 2013, sono state chiuse 222 filiali.

Questi cambiamenti ci consentono di offrire una consulenza di qualità superiore. Entro il 2019, avremo un aumento del 5% del numero dei gestori in Italia, mentre la quota di clienti affluenti con gestori dedicati continuerà a crescere arrivando al 70% nel 2019.



A. 2015-2019, focus sull'Italia.

In Germania, siamo stati tra i primi a riposizionare la nostra rete di filiali e il nostro modello di servizio quando abbiamo avviato il nostro programma di trasformazione nel 2013. Al 2016, il processo di trasformazione della rete commerciale ha visto la chiusura di oltre 230 filiali e la ristrutturazione di oltre 340. In questo periodo, il nostro numero di clienti affluenti si è mantenuto stabile grazie a un miglioramento della nostra offerta. Ad esempio, nel 2016 abbiamo fornito a tutti i nostri clienti privati l'upgrade a pacchetti *top account*, con benefici aggiuntivi e una struttura tariffaria semplificata. Queste misure sono state accompagnate da un totale di circa 19.000 ore di formazione rigorosa per circa 2.500 colleghi, che rappresentano il 95% del nostro personale retail.

Allo stesso modo, in Austria, attraverso *Bank Austria Reloaded*, un programma di cambiamenti organizzativi per l'area retail (e il Corporate Center), stiamo continuando a razionalizzare la nostra organizzazione concentrandoci su servizi di consulenza *premium* e canali digitali per i nostri clienti privati e piccole imprese. Nel 2016 abbiamo chiuso 39 filiali e ristrutturato più di 20, in linea con il nostro nuovo modello di servizio digitale più avanzato, che prevede moderni layout e integra nuove tecnologie come i cash recyclers, strumenti per la firma elettronica, tablet e servizi di consulenza remota. Se da un lato stiamo rendendo le nostre filiali più digitali e accessibili, ci stiamo anche adoperando per migliorare i nostri servizi di consulenza all'investimento, utilizzando un maggior numero di esperti per fornire consulenza personalizzata in remoto per mutui e risparmio gestito. Nel 2016, grazie alla completa introduzione di *AUM-Experts*, un servizio di asset management per i privati e le piccole imprese, sono stati effettuati oltre 12.900 incontri con i clienti. Questi incontri hanno avuto un riscontro molto positivo e hanno generato circa 8.000 transazioni.

Per assicurare un'efficace attuazione del nostro nuovo modello di servizio, abbiamo investito molto per accrescere le conoscenze e le competenze digitali del nostro personale. Durante il 2016, sono stati formati più di 200 dipendenti per un totale di oltre 670 ore.

B. Interazione con i clienti

Per consentire la trasformazione di UniCredit per l'era digitale e migliorare ulteriormente l'interazione con i clienti, stiamo rafforzando il disegno e la digitalizzazione dei nostri processi end-to-end.

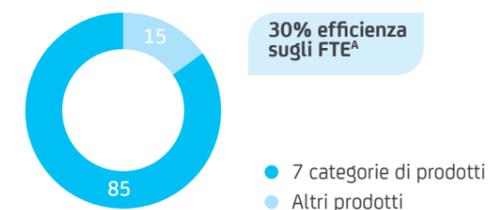
Negli ultimi anni, il nostro Gruppo ha completato con successo vari progetti pilota che hanno ridefinito processi end-to-end a partire dalle esigenze del

servizio al cliente e ha già utilizzato strumenti digitali per l'automazione e l'efficienza dei processi. Tali approcci innovativi sono attualmente in fase di estensione a livello di Gruppo a supporto del processo di trasformazione in corso².

Miglioramento delle interazioni con il cliente semplificando i principali prodotti - Focus sull'Italia

Ridefinizione dei processi principali end-to-end...

Rete e sede centrale FTE, %



Focus sulla ridefinizione dei processi end-to-end

- Creazione di una unit end-to-end con team cross funzionali di Business e IT
- Semplificazione del prodotto

...con un miglioramento del servizio per i Clienti

Esempio carte di credito



A. Riduzione degli FTE attesa sulla ridefinizione dei processi end-to-end.
B. Numero della variazione dei prodotti nel catalogo.
C. Si riferisce al tempo netto necessario per gli FTE per completare le attività sottostanti.

C. Operatività bancaria corrente

Ci stiamo gradualmente trasformando per diventare una banca brick-to-click. Sebbene la maggior parte della nostra attività venga ancora condotta in filiale, siamo pronti a supportare la nostra clientela nel processo di graduale migrazione ai servizi digitali nell'operatività bancaria corrente. UniCredit ha già implementato un modello di innovazione digitale per vari canali e prodotti tra cui strumenti mobile e di pagamento che coprono l'insieme delle transazioni di base del cliente, soluzioni di credito istantaneo per utenti mobile banking, come il *Prestito Personale One Click*, l'uso di *big data* e di servizi robo-advisory².



2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Intellettuale.

Grazie ai nostri prodotti e servizi digitali innovativi, in Italia abbiamo incrementato sia la nostra quota di transazioni remote, sia il numero di prodotti base venduti online, come conti correnti, prestiti personali, scoperto di conto corrente e polizze auto.



A. 2015-2019, focus sull'Italia.
 B. Include prelievi, depositi e trasferimenti.
 C. Include conti correnti, prestiti personali, scoperto di conto corrente e polizze auto.

Per introdurre un numero maggiore di clienti alla nostra offerta digitale, nel 2016 abbiamo organizzato l'*UniCredit Digital Today*. Circa 1.000 dipendenti ambasciatori digitali, hanno presentato la nostra innovativa gamma di servizi a oltre 1 milione di clienti in tutta Italia.

- Durante la giornata UniCredit Digital Today**
- circa 110.000 clienti hanno attivato la nostra app mobile banking
 - oltre 20.000 clienti hanno attivato *Monhey*, la nostra app di pagamenti mobile lanciata nel 2016
 - oltre 4.000 clienti si sono iscritti a *My Business View* che è stato aggiornato nel 2016 con nuove funzionalità.

Sempre nel 2016, abbiamo ampliato la nostra offerta digitale anche in Germania con il lancio di una nuova app con caratteristiche innovative come la scansione delle fatture e il processo *AppTan*, che consente ai clienti di gestire le operazioni direttamente dalla app. Di conseguenza, l'uso delle nostre app da parte dei clienti è aumentato di oltre il 20% (e l'uso dell'*AppTan* di oltre il 150%). La nuova app ha ricevuto un rating alto da parte dei clienti negli app store (4-4,5 stelle). Circa il 40% dei nostri nuovi utenti bancari online in Germania sono anche utenti attivi del servizio di *mobile banking*.

In Austria abbiamo ampliato la nostra offerta digitale con l'introduzione nel 2016 di nuovi prodotti e servizi innovativi. Grazie ai nostri nuovi terminali multimediali *self-service* (MMT), i nostri clienti possono ora eseguire 24/7 un numero importante di attività prima eseguite manualmente nelle nostre filiali. Inoltre, in aggiunta al mobile banking, abbiamo lanciato *Mobile Geldbörse*, una app portafoglio che consente di effettuare pagamenti rapidi al POS, arricchendo le sue funzionalità di base anche con ulteriori soluzioni personalizzate. Tali soluzioni includono scoperti di conto corrente immediati e il programma di fedeltà, che integra offerte dei nostri partner direttamente nei portafogli digitali dei clienti. L'app ha avuto un riscontro positivo ed è stata scaricata oltre 14.000 volte nel 2016.

FOCUS Potenziare l'offerta digitale per accompagnare i bisogni dei clienti in costante evoluzione

In linea con la nostra strategia *Transform 2019*, nei prossimi anni continueremo a investire per potenziare la nostra offerta digitale e garantire un rapido adeguamento ai bisogni dei clienti in costante evoluzione

Sviluppi futuri

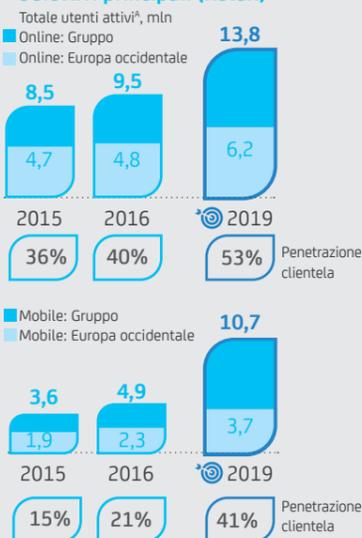
Retail

- Nuove piattaforme internet e mobile completamente integrate con il CRM per garantire maggior coinvolgimento e interazione in tempo reale con i clienti
- Servizi di consulenza remota per individui e aziende, utilizzando tecnologie di robo-advisory
- Concessione di prestiti attraverso canali digitali, utilizzando sistemi di scoring avanzati

Corporate

- Nuovo *e-banking* front end, con un unico accesso per funzioni integrate come trade finance, finanziamenti per la supply chain e cash management
- Nuove soluzioni digitali che riducono i tempi di risposta e semplificano le interazioni con i clienti (ad esempio pagamenti istantanei, utilizzi di fondi nell'arco dello stesso giorno per pagamenti transnazionali)

Obiettivi principali (Retail)



A. Clienti retail con almeno 1 login negli ultimi 3 mesi; include la totalità della Turchia e Fineco; esclusa l'Ucraina.

Crescita con prodotti che generano maggiore redditività ponderata per il rischio

Miriamo a consolidare la nostra posizione nella raccolta di asset, riconfermare la nostra leadership nel settore retail banking e rafforzare appieno il potenziale del nostro franchise corporate, riducendo al tempo stesso in modo graduale il tasso di incidenza delle NPE (sofferenze) sui crediti. Coerentemente con il nostro modello di business di banca commerciale, lo stesso, semplice approccio verrà esteso a tutte le nostre attività in Europa occidentale.

Principali obiettivi



A. vs 2015.
 B. Esclude l'impatto della performance di mercato e include Fineco.

Nel 2016, ci siamo impegnati a consolidare le nostre attività di raccolta di asset attraverso vari canali, che includono:

- l'asset management
- servizi di advisory
- gestione delle relazioni.

UniCredit ha siglato un accordo vincolante con Amundi per la cessione di Pioneer Investments. A seguito dell'operazione, UniCredit beneficerà di una partnership con un primario operatore di asset management – primo in Europa e ottavo a livello globale – che vanta un'esperienza unica nel servizio della clientela bancaria retail ed elevate capacità di prodotto e di investimento. Ciò porterà a una più ampia gamma di prodotti e servizi a favore dei clienti UniCredit in Europa. La partnership per la distribuzione dei prodotti di risparmio gestito è consolidata da un accordo di distribuzione decennale per Italia, Germania e Austria. Altre misure intraprese per consolidare la nostra posizione di raccolta del risparmio includono l'implementazione di una migliore piattaforma per servire gli individui che possiedono un alto patrimonio netto (*HNWI*) e i clienti *Private Banking*. Una serie di soluzioni avanzate sono state introdotte anche dalla nostra divisione *Corporate and Investment Banking*.

Per quanto riguarda i nostri servizi di advisory, in Italia abbiamo valorizzato il posizionamento di Fineco, la nostra banca diretta multicanale, con un

modello di consulenza altamente avanzato. Stiamo anche continuando a investire in nuove tecnologie, incluso lo sviluppo di servizi di consulenza finanziaria avanzata che utilizzano tecnologie di cyborg-advisory. Fineco, facendo leva sulla propria eccelsa cultura IT, è in grado di effettuare un asset allocation più strutturata, basata su un approccio algoritmico/quantitativo. In tal modo, la rete dei consulenti è in grado di dedicare più tempo a gestire le relazioni con i clienti, comprendere meglio le loro esigenze e la loro evoluzione nel tempo e migliorando la qualità dei servizi offerti e la customer experience. Questo consente anche ai personal financial advisor (PFA) di Fineco di raggiungere un numero maggiore di clienti con un aumento di produttività. Nel 2016, Fineco ha creato *X-net*, una nuova piattaforma per i consulenti e un tool in grado di individuare i bisogni d'investimento dei clienti e generare proposte di investimento personalizzate (*Needs*). Queste innovazioni aiutano i PFA ad accrescere il numero dei clienti gestiti attivamente, aumentando il nostro coefficiente di penetrazione sul patrimonio gestito dal 45% nel 2015 al 56% nel 2016, con percentuali in continuo aumento.

In Germania, la crescita nel 2016 è stata sostenuta dal nostro modello olistico di consulenza strutturata, *Finanzkonzept*, che fornisce ai clienti servizi di consulenza trasparenti, neutrali e orientati al portafoglio, oltre che dal nostro *Depot Global*, un conto titoli a una tariffa unica. Le raccomandazioni per fondi comuni di investimento seguono un processo di selezione approfondito e rigoroso, considerato best-in-class. Con le competenze di consulenza di qualità superiore fornite attraverso *Finanzkonzept*, intendiamo posizionarci come punto di riferimento per il mercato bancario tedesco. Nel 2016 sono state effettuate circa 215.000 sessioni di consulenza, con un marcato aumento della soddisfazione dei clienti e del numero di clienti top.

Infine, per incrementare la crescita della raccolta del risparmio gestito, stiamo rinnovando il modello di gestione delle relazioni per il Gruppo. In questo ambito, nel 2016 abbiamo lanciato *Cordusio SIM* per rafforzare il nostro posizionamento sul segmento UHNWI, offrendo loro un modello di servizio altamente specializzato. *Cordusio SIM* serve oltre 3.500 famiglie in Italia attraverso oltre 170 specialisti in più di 20 città. La consulenza altamente specializzata sugli investimenti copre settori quali l'immobiliare, l'arte, i passaggi generazionali e la filantropia. A fine 2016, *Cordusio SIM* gestiva masse per oltre €23 miliardi, con un elevato potenziale di crescita.

TEMI MATERIALI



Stiamo riconfermando la nostra posizione di **leadership nel retail banking** facendo leva sul potenziale delle nostre relazioni con la clientela e aumentando la nostra quota di mercato dei prestiti ai clienti.

Nel settore retail, ci stiamo concentrando maggiormente sul credito al consumo e alle piccole imprese, ampliando la nostra offerta con prodotti innovativi e personalizzati, oltre che con processi più veloci. Questi includono:

- informazioni avanzate sulla gestione della relazione con la clientela (CRM)
- offerte calibrate sulle esigenze dei clienti
- erogazioni quasi in tempo reale tramite pre-approvazione.

Nel 2016, il nostro portafoglio di credito al consumo ammontava a €9 miliardi³. Il nostro obiettivo è quello di aumentare i volumi di circa il 12% (CAGR) entro il 2019.

Analogamente, per il segmento piccole imprese, ci siamo adoperati per incrementare la nostra penetrazione e fidelizzazione dei clienti già acquisiti. Le misure adottate hanno compreso investimenti per l'adeguamento del nostro modello di servizio. Abbiamo migliorato i nostri servizi di consulenza creando appositi centri per servire i clienti più sofisticati, aumentando anche l'utilizzo dei canali remoti.

Nel 2016, in Italia abbiamo lanciato una versione aggiornata del servizio *My Business View*. Il servizio utilizza *big data* per consentire alle aziende, che gestiscono le proprie vendite tramite il sistema POS di UniCredit di analizzare le abitudini d'acquisto dei loro clienti, accedere a informazioni settoriali in forma aggregata, analizzare e sviluppare nuove strategie di vendita e marketing.

• Oltre 17.000 piccole e medie imprese (PMI) clienti hanno attivato *My Business View* alla fine del 2016.

Allo stesso modo abbiamo migliorato *My Business Manager*, un servizio ideato per le imprese che usano i nostri servizi di internet banking. Grazie a questo servizio, le imprese sono in grado di monitorare i propri conti correnti e linee di credito con una interfaccia grafica di facile navigazione. Le innovazioni implementate nel 2016 includono l'integrazione della procedura anticipo fattura e un'ulteriore funzione di benchmarking per visualizzare dati settoriali aggregati.

In Germania abbiamo continuato a migliorare l'accesso remoto ai servizi di consulenza per i nostri clienti PMI con *Business Easy*. Abbiamo aggiunto

processi online semplificati per l'apertura di nuovi conti e la richiesta di finanziamenti standard e di altri prodotti di base. Di conseguenza, nel 2016 abbiamo aumentato l'efficienza del nostro cross-selling, incrementando anche il nostro indice di Soddisfazione dei Clienti (ISC) di 4 punti rispetto al 2015.

Complessivamente, grazie ai miglioramenti del nostro modello di servizio per le piccole imprese, abbiamo fissato un obiettivo di crescita del 3,2% per i volumi dei finanziamenti in questo segmento entro il 2019.

Nel **corporate banking** stiamo sfruttando appieno il potenziale del nostro franchise in tutta Europa grazie alla nostra posizione di banca di riferimento. UniCredit è già una banca leader per questa clientela e gode di rapporti solidi e di lunga durata con oltre 600.000 clienti piccole medie imprese (PMI) e corporate. Abbiamo erogato finanziamenti per oltre €310 miliardi a questi segmenti, il che ci rende uno dei principali finanziatori corporate della zona euro.

Anche in Italia abbiamo continuato a potenziare ulteriormente la nostra capacità di supportare la crescita nazionale e internazionale dei nostri clienti corporate che operano in diversi settori⁴. Inoltre, l'ulteriore miglioramento del nostro modello di servizio attraverso l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di soluzioni personalizzate ci ha permesso di migliorare la soddisfazione dei clienti. Nel 2016 l'indice TRI⁵M per questo segmento è stato 59 (+1 rispetto al 2015)⁶.

Allo stesso modo, in Germania siamo la banca di riferimento per i clienti corporate europei *Mittelstand*. Per confermare la nostra posizione di partner commerciale strategico, abbiamo continuato ad aumentare il numero di sessioni di consulenza e il volume dei finanziamenti. Grazie alla nostra consulenza specializzata e prodotti di trade finance e tesoreria, siamo riusciti ad aumentare ulteriormente la soddisfazione dei clienti in questo segmento, che era già a un livello elevato all'ultima misurazione nel 2015.

Continueremo ad aumentare la nostra quota del mercato *corporate* sfruttando i nostri strumenti innovativi per la gestione delle relazioni con i clienti, rinnovando la nostra offerta di prodotti e il *cross-selling* dei nostri servizi a valore aggiunto.

• Il nostro obiettivo è quello di erogare oltre €55 miliardi⁹ di nuovi prestiti alle imprese tramite le nostre attività di commercial banking per l'Europa occidentale.

3. Dati a settembre 2016.

4. Maggiori informazioni sulle iniziative corporate in Italia, Germania e Austria sono disponibili nel capitolo Capitale Sociale e relazionale.

5. Lo score del TRI⁵M Index si riferisce al segmento Corporate in Italia. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Capitale Sociale e relazionale del Supplemento.

6. Nuovi prestiti Corporate cumulati; 2016-2019; esclusa CIB.

Rafforzare la nostra posizione di leadership nei paesi dell'Europa centrale e orientale (CEE)

UniCredit vanta la rete più ampia e diversificata in CEE. Forniamo un alto grado di copertura locale con oltre 1.800 filiali retail⁷ in 11 paesi e siamo una delle principali banche corporate, con un volume di prestiti erogati superiore a oltre €60 miliardi alle aziende in CEE.

In linea con il piano *Transform 2019*, abbiamo continuato a investire nella crescita organica. Ci proponiamo di consolidare la nostra leadership, il che ci consentirà di stimolare ulteriormente il progresso socioeconomico. Il nostro approccio consiste nel rafforzare la nostra capacità di innovazione e trasformazione digitale delle nostre operazioni. In questo modo, possiamo rispondere meglio alle esigenze dei clienti in continua e rapida evoluzione, mantenendo una struttura di costi sostenibili e una solida disciplina di gestione del rischio.

Principali obiettivi



A. vs. 2015; i dati sono stati riclassificati in base al nuovo perimetro di Gruppo.

B. Al tasso FX corrente, tasso FX costante CAGR 3,4%.

C. Include la Turchia al 100%.

D. Al 2019; al tasso FX corrente, a tasso FX costante 36,3%.

Ci impegniamo per conseguire una crescita organica, concentrandoci sull'acquisizione di nuovi clienti. Stiamo introducendo tecnologie innovative di on-boarding e fidelizzazione degli stessi, oltre a fornire una offerta unica per quelli multinazionali e i clienti corporate internazionali nella regione.

Crescita attraverso innovazione e digitalizzazione

Nel 2016 abbiamo lanciato l'aggiornamento dei nostri siti web. Il nuovo design consente un accesso semplice e interattivo ai nostri prodotti bancari e ha generato un incremento delle transazioni self-service online. Inoltre, ha anche consentito nuovi contatti tramite richieste online di prodotti: nel 2016 sono stati infatti registrati oltre 87.000 nuovi contatti.

7. Il dato include le filiali di Yapi Kredi in Turchia.

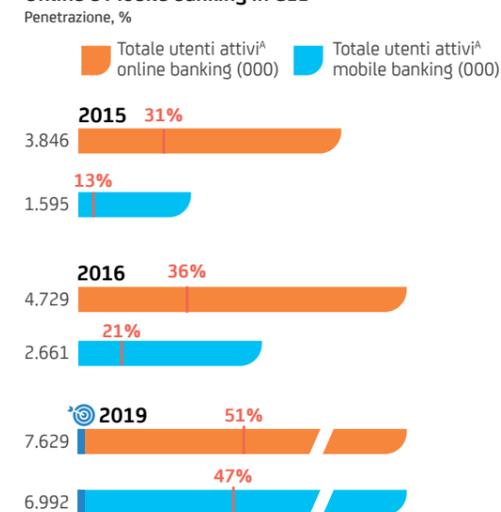
8. Maggiori informazioni sono disponibili nel *Bilancio Integrato 2015*.

9. Bulgaria, Croazia, Russia, Serbia e Ungheria.

10. Il tasso di conversione indica la percentuale di proposte marketing che generano un risultato.

Al tempo stesso, abbiamo migliorato le nostre soluzioni di mobile e internet banking in vari paesi ampliandone la funzionalità e la sicurezza. Sebbene esista ancora del potenziale per accrescere la nostra penetrazione dei canali digitali, abbiamo già raggiunto elevati tassi di utilizzo.

Online e Mobile banking in CEE



A. Clienti retail con almeno 1 login negli ultimi 3 mesi; incluso il 100% della Turchia, esclusa l'Ucraina.

Le analisi dei dati dei clienti rappresentano un'altra area su cui ci siamo concentrati, perché ci consentono di comprenderli al meglio e di assicurarci che i nostri servizi continuino a essere adeguati alle loro esigenze. Nel Bilancio Integrato 2015 abbiamo illustrato il progetto *Big Data* che mira a definire un'architettura per l'analisi dei dati che possa fornire una panoramica a 360 gradi della nostra clientela⁸. A seguito di un progetto pilota concluso positivamente in Romania nel 2016, il progetto è stato esteso ad altri 5 paesi in CEE, utilizzando lo stesso approccio innovativo e agile⁹. Circa 65 colleghi hanno lavorato in vari team su 3 principali filoni di lavoro: metriche e modelli, processi e governance, offerte e canali. I team di progetto hanno sviluppato oltre 20 modelli statistici predittivi di apprendimento automatico, in grado di aumentare l'efficacia delle nostre campagne marketing. Conseguentemente, i tassi alti di conversione¹⁰ per le popolazioni target in tutti i paesi coinvolti nel progetto hanno chiaramente dimostrato che le campagne improntate sulla metodologia *Big Data* hanno dei risultati migliori rispetto a quelle standard. Le strategie altamente personalizzate che i *Big Data* ci permettono di utilizzare unitamente ai nostri canali ci consentono di presentare un'offerta sempre più adeguata alla clientela.



Stiamo anche utilizzando strumenti analitici *Big Data* per migliorare la nostra offerta ai clienti corporate. *Big Data for CIB*, lanciato nel 2015, è proseguito nel 2016 essendo focalizzato sullo sviluppo e l'applicazione di strumenti analitici e algoritmi che usano un vasto numero di dati e statistiche. Questo consente di proporre offerte basate su bisogni effettivi e sviluppa rapporti di fiducia, creando una base di clienti di alta qualità. Nel 2015 e nel 2016 abbiamo utilizzato *Big Data for CIB* per valorizzare i nostri prodotti *Global Transactions Banking (GTB)*, supportando le attività di acquisizione dei clienti e la nostra strategia di cross-selling in 2 paesi pilota nella CEE. Nel 2017, il progetto verrà ulteriormente migliorato ed esteso ad altri 5 altri paesi.

Supporto allo sviluppo delle imprese in CEE

UniCredit è uno dei principali finanziatori delle imprese e serviamo circa 80.000 clienti corporate in CEE, con una quota di mercato di circa 16%, un dato in lieve aumento rispetto al 2015¹¹. Intendiamo peraltro mantenere la posizione di leader nei servizi a clienti transnazionali nella zona CEE¹².

• Nel 2016 abbiamo servito circa 24.500 clienti internazionali nella zona CEE. Il nostro obiettivo è quello di servire circa 28.000 clienti transnazionali entro il 2019.

FOCUS Fondi dell'UE¹³

La finanza agevolata dell'UE ha un ruolo importante per sostenere le economie dei paesi CEE e la crescita delle loro aziende e rappresenta in media, circa il 3-4% del PIL locale. Per l'attuale periodo di programmazione (2014-2020), la Commissione europea ha allocato oltre €200 miliardi di Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) a paesi membri dell'UE nella zona CEE. UniCredit vanta un'esperienza significativa nella gestione di programmi statali ed europei. Il Gruppo gestisce centri di competenza per i fondi UE e unità specializzate in 9 paesi della CEE fornendo servizi e prodotti di qualità che consentono ai nostri clienti di accedere ai fondi dell'UE e altre soluzioni finanziarie. Oltre €2,2 miliardi di finanziamenti sono stati facilitati da UniCredit per progetti collegati ai fondi dell'UE nei paesi CEE per il precedente periodo di programmazione. Siamo fortemente impegnati a fornire servizi di consulenza a imprese che desiderano sfruttare le nuove opportunità di finanza agevolata nel periodo di programmazione in corso.

Cogliere ulteriori opportunità di cross-selling attraverso una divisione Corporate & Investment Banking efficiente e pienamente integrata nella banca commerciale

Nel corso degli ultimi anni, la nostra Divisione Corporate & Investment Banking (CIB) è stata significativamente riorganizzata e semplificata per creare una cultura comune e una solida disciplina di gestione del rischio.



Grazie a questo, CIB è ora pienamente integrata nella banca commerciale ed è un leader consolidato nei nostri mercati core. La divisione serve aziende multinazionali e primarie istituzioni finanziarie, fornendo servizi a più di 600.000 clienti *corporate* e del settore pubblico e soluzioni di investimento a circa 24 milioni di clienti *retail* e *private banking*. La sua posizione di leader tra gli istituti finanziari europei è riconosciuta in varie classifiche.

- n.1 nei prestiti corporate in EUR
- n.1 nelle obbligazioni in EMEA in EUR per numero di operazioni¹⁴
- n.1 nel *Trade Finance* nell'Europa occidentale e nella CEE.

CIB rappresenta anche un importante motore di crescita per UniCredit, con ricavi pari a circa €4,2 miliardi nel 2016. In linea con il piano *Transform 2019* la nostra strategia è semplice e diretta e si basa su 3 pilastri.

In primo luogo, intendiamo consolidare e migliorare il posizionamento di CIB come leader di mercato sfruttando i nostri punti di forza ed espandendo la nostra *leadership* in settori come il *global transaction banking* e il *debt finance*. Per fare questo, utilizzeremo al meglio la nostra rete e la base di clientela internazionale, potenziando nel contempo le nostre capacità di mercato a beneficio della clientela corporate e di istituti finanziari. Le misure che abbiamo già intrapreso hanno consentito che il 71% dei ricavi di CIB siano *client-driven*, con l'obiettivo di aumentare tale percentuale all'84% entro il 2019.

In secondo luogo, puntiamo all'ulteriore sviluppo di sinergie di Gruppo rafforzando il cross-selling. Nel Bilancio Integrato 2015, abbiamo illustrato la nuova *joint venture (JV)* tra la Divisione CIB e il Corporate Commercial Banking (CCB) in Italia¹⁵. La JV mira a integrare la nostra offerta tradizionale a clienti corporate con una più vasta gamma di prodotti e servizi che consentiranno loro di trarre vantaggio dai cambiamenti strutturali dei mercati finanziari. La JV offre un approccio a 360 gradi incentrato sul cliente che beneficia del diretto coinvolgimento del senior management, di attività commerciali pienamente coordinate e di un sistema di incentivi allineato. Grazie a questo modello di servizio personalizzato, i nostri clienti possono accedere a prodotti e servizi ad alto valore aggiunto come l'accesso ai mercati dei capitali, servizi di consulenza e soluzioni per la gestione del rischio finanziario e della liquidità.

RISULTATI 2016 JV CIB-CCB

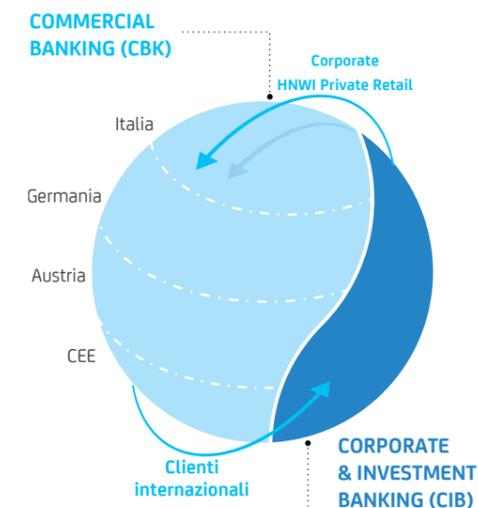
- lanciata la JV in Germania
- realizzati oltre 1.400 incontri diretti con i nostri clienti (pitch) tramite un approccio strutturato all'originazione
- generati ricavi dalla JV pari a €189,7 milioni nel 2016, con un aumento del 3% rispetto ai €184 milioni dello scorso anno. Miriamo a raddoppiare questo risultato, raggiungendo quota €363 milioni entro il 2019.

In terzo e ultimo luogo, in linea con gli sforzi compiuti negli ultimi anni e con il piano *Transform 2019*, puntiamo al contenimento dei costi e alla disciplina nella gestione del rischio, per permettere la crescita di CIB¹⁶.

Massimizzare le sinergie per i ricavi e la condivisione delle migliori prassi tra le linee di business e i paesi

UniCredit ha un potenziale significativo per promuovere sinergie tra tutte le linee di business e i paesi. Con il nostro nuovo approccio *One Bank, One UniCredit* stiamo lavorando per cogliere ogni opportunità sfruttando appieno le piattaforme di Gruppo per la condivisione delle best-practice e per offrire un servizio sempre migliore. Oltre alla JV tra CIB e la Banca Commerciale, ci stiamo impegnando per creare altre sinergie. Queste coinvolgeranno i nostri segmenti corporate, high-net-worth individuals (HNWI), private banking e retail, oltre ai servizi che proponiamo alla nostra clientela internazionale. Per i clienti corporate e HNWI, ci stiamo adoperando per rafforzare i nostri rapporti con gli imprenditori, proponendo loro un approccio comune per gestire sia le loro necessità d'impresa, sia quelle relative al loro

Massimizzare le sinergie e la condivisione di best practice



patrimonio privato. Per esempio, durante lo scorso anno, in Germania abbiamo continuato a far leva sulla cooperazione tra la nostra JV Private Banking/Wealth Management e la nostra banca *Unternehmer* (commerciale) per meglio supportare i clienti utilizzando la rete esistente. Offrendo un unico servizio di consulenza a 360 gradi alla clientela, abbiamo migliorato le nostre capacità di supportare i clienti a gestire il proprio patrimonio privato. Di conseguenza, il numero dei nuovi clienti è aumentato di circa il 5% rispetto all'anno precedente. Nella nostra divisione CEE abbiamo lanciato un'innovativa piattaforma web che integra varie funzioni analitiche e operative. Facilitando i nostri processi commerciali end-to-end, questa piattaforma ci consente di fornire il miglior servizio possibile ai clienti corporate nella regione. Supportare le attività internazionali dei nostri clienti con appositi prodotti e servizi è una componente importante della nostra strategia di business. Abbiamo effettuato investimenti importanti in quest'area nel corso degli ultimi anni e riteniamo che sarà fondamentale per il nostro futuro successo. Siamo ben consapevoli delle sfide che comporta la gestione di un business internazionale e siamo orgogliosi di poter mettere la nostra approfondita conoscenza a disposizione dei nostri clienti. Nei paesi in cui operiamo, manteniamo degli International Centers per offrire loro un costante supporto. Attraverso gli UniCredit International Centers siamo in grado di offrire a potenziali investitori un unico punto di contatto per tutte le loro operazioni di commercio internazionale. I nostri esperti internazionali sono impegnati in regolari incontri con la clientela con l'obiettivo di promuovere le loro attività internazionali. Il supporto bancario a 360 gradi che forniamo copre dai semplici conti correnti a complesse soluzioni finanziarie strutturate¹⁷.

TEMI MATERIALI



11. Quota di mercato del 15,8% di società non finanziarie (esclusa la Russia); la percentuale è aumentata del 1% a/a a novembre 2016.
12. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Connettività - casi studio.
13. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Sociale e relazionale.
14. Escluse le transazioni self-led.

15. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2015, capitolo Piano Strategico.
16. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Migliorare la qualità dell'attivo.
17. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Connettività - casi studio.

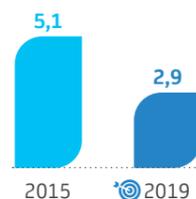


Adottare un Corporate Center di Gruppo snello ma con forte potere di guida

Abbiamo intrapreso vari passi fondamentali per creare un Corporate Center forte in grado di guidare fermamente le nostre divisioni e linee di business. Nel contempo, stiamo implementando misure per ridurre l'impatto del nostro Corporate Center in termini di costi.

Riduzione dell'impatto del Corporate Center sul totale costi del Gruppo

Peso del Corporate Center di Gruppo sul totale costi, %



Nel luglio 2016, UniCredit ha deciso di rafforzare il ruolo del Direttore Generale, espandendo le relative responsabilità a tutte le attività di business. Questo include, tra l'altro, le nostre divisioni CIB e CEE, oltre alle attività in Italia, Germania e Austria. E' un importante passo in avanti verso il continuo sviluppo dell'offerta di servizi, la massimizzazione delle attività di cross-selling e la creazione di valore in tutto il Gruppo. Ci consentirà inoltre di implementare la nostra strategia digitale e i nostri cambiamenti al modello di servizio della Banca.

Grazie a un'organizzazione semplificata e un team manageriale forte, siamo infatti pronti e pienamente dedicati a implementare il piano *Transform 2019*. A tale scopo, abbiamo lanciato 18 progetti a livello di Gruppo basati su 3 piattaforme e abbiamo creato un robusto impianto di governance e monitoraggio per consentirci di raggiungere i nostri target e i nostri obiettivi. La *Piattaforma IT Demand* assicurerà la disciplina e l'ottimizzazione degli investimenti IT, supportando il nostro processo di trasformazione tramite l'allocatione delle risorse alle iniziative di maggior impatto. La *Piattaforma Finance* fungerà da fonte autorevole per tutti i dati relativi a costi e ricavi, consentendoci di monitorare il nostro progresso verso il raggiungimento degli obiettivi strategici del piano. Inoltre, ci consentirà di controllare le prestazioni grazie a KPI manageriali guida. La *Piattaforma Human Resources* monitorerà il progresso nei confronti dei

nostri obiettivi incoraggiando il coinvolgimento delle risorse, lo sviluppo dei talenti e le attività di training. Il monitoraggio regolare dell'implementazione del programma avverrà tramite incontri settimanali dei comitati direttivi. Sono previsti anche incontri mensili a livello gerarchico superiore, presieduti dal CEO, con la partecipazione degli sponsor dei pilastri e responsabili delle piattaforme per monitorare il progresso generale e i risultati ottenuti. Tali provvedimenti per il monitoraggio promuoveranno la responsabilità e contribuiranno all'avanzamento del processo di trasformazione. Gli indicatori di performance (KPI) che guidano, applicati uniformemente all'interno del Gruppo, sono completamente allineati al nostro Risk Appetite Framework e strettamente legati al nostro piano di incentivi¹. Questi KPI sono stati assegnati a ogni divisione e linea di business.

Esecuzione efficace e governo del processo di trasformazione

KPI	Motivazioni
Creazione di valore	
ROAC	Redditività di business compresi indicatori del conto economico
Risk & capital governance	
CET1 ratio fully loaded	Focus sul rafforzamento del capitale
Perdita attesa (EL-Expected loss)	Qualità del nuovo business
Performing stock (EL)	Dinamiche di rischio sul portafoglio crediti performing
Δ Esposizione in sofferenze (NPE) a/a	Sviluppo del portafoglio delle sofferenze
Volume prestiti e depositi	Posizione di liquidità
Driver industriali e Clienti	
Δ Opex vs. target	Sviluppi sull'efficienza dei costi vs target
Cross-selling	Efficienza del cross-selling attraverso le linee di business e Paesi
Nuovi clienti	Nuovi clienti acquisiti differenziando tra i clienti attivi e non attivi

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

TEMI MATERIALI



KPI - Divisionali

	Ricavi € mld	Costi / Ricavi %	Costo del rischio pb	Crediti verso la clientela ^A € mld	RWA ^A € mld	Filiali ^C n.	Utenti Online ^E (000)	Utenti Mobile ^E (000)
CBK ITA								
2015	7,7	60,3	91	131	77	3.283 ^C	2.740 ^F	1.189 ^F
2016	7,4	61,7	145	135	79	3.054 ^C	2.968 ^F	1.426 ^F
2019	7,6	52,2	53	154	91	2.400 ^C	3.800 ^F	2.550 ^F
CBK GER								
2015	2,7	75,3	6	80	34	352 ^C	589	196
2016	2,5	77,4	-5	81	36	341 ^C	573	228
2019	2,4	69,6	15	91	37	341 ^C	600	300
CBK AUT								
2015	1,7	79,8	3	45	25	174 ^C	442	229
2016	1,6	76,0	7	45	24	141 ^C	461	237
2019	1,6	62,1	23	49	24	124 ^C	530	280
CEE								
2015	4,0	37,2	174	57	93	1.904 ^D	3.846 ^D	1.595 ^D
2016	4,2	35,9	134	60	91	1.801 ^D	4.729 ^D	2.661 ^D
2019	4,4	37,1	110	69	108 ^B	1.693 ^D	7.629 ^D	6.992 ^D
CIB								
2015	4,0	44,6	2	66	71	-	-	-
2016	4,3	40,5	57	75	75	-	-	-
2019	3,8	41,4	19	89	88	-	-	-

A. Esclusi i rapporti intercompany e operazioni repo.

B. Turchia inclusa per il 40,9%.

C. Retail - Escluse sedi minori, Corporate e Private Banking.

D. Retail - Escluse sedi minori, Corporate e Private Banking; Turchia inclusa al 100%, Ucraina esclusa.

E. Minimo un login negli ultimi 3 mesi.

F. Esclusa Fineco.

Connettività - casi studio

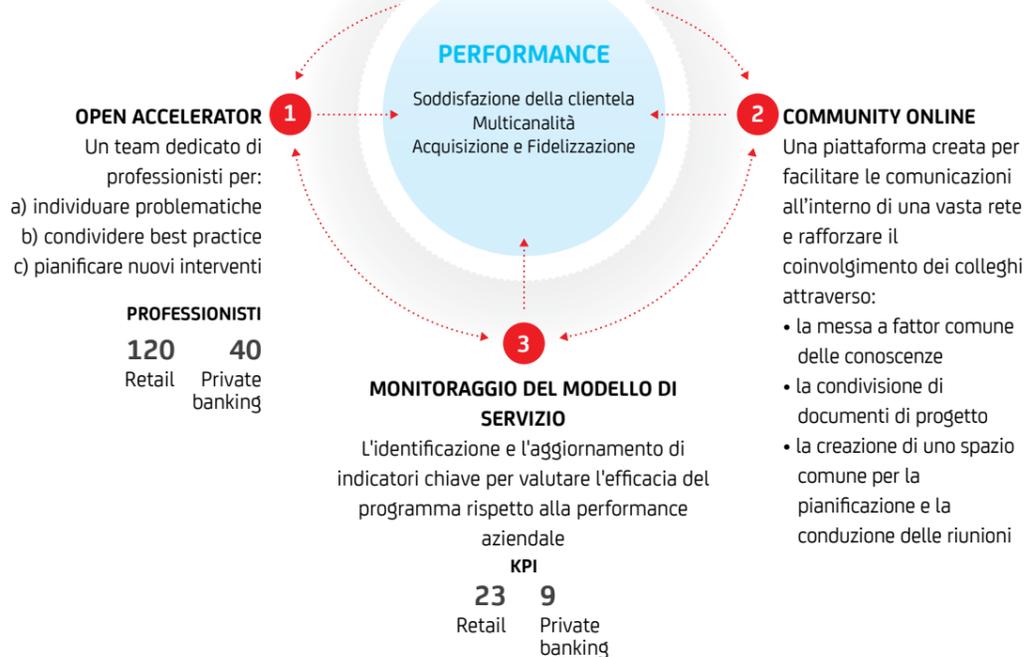
La creazione di valore è il risultato dell'interconnessione tra una vasta gamma di fattori. La comprensione di come i capitali dell'azienda, i temi materiali per gli stakeholder, i pilastri strategici e il modello di business sono interconnessi e interagiscono è chiave per potere valutare correttamente la nostra capacità di creare valore nel tempo¹.

La trasformazione del nostro modello operativo in Italia

La digitalizzazione ha aumentato la standardizzazione dei prodotti bancari e finanziari, in particolare per il segmento della clientela individui. Le aspettative dei clienti nei confronti della loro banca stanno rapidamente cambiando, per cui è possibile che per alcuni prodotti e servizi essi inizino a rivolgersi a fornitori diversi da quelli tradizionali. Questa è una minaccia per le banche commerciali, parzialmente compensata però dall'opportunità di acquisire nuove quote di mercato. Consideriamo l'evolversi del comportamento dei nostri clienti come un incentivo per trasformare ulteriormente la nostra rete e il modo in cui serviamo la nostra clientela.

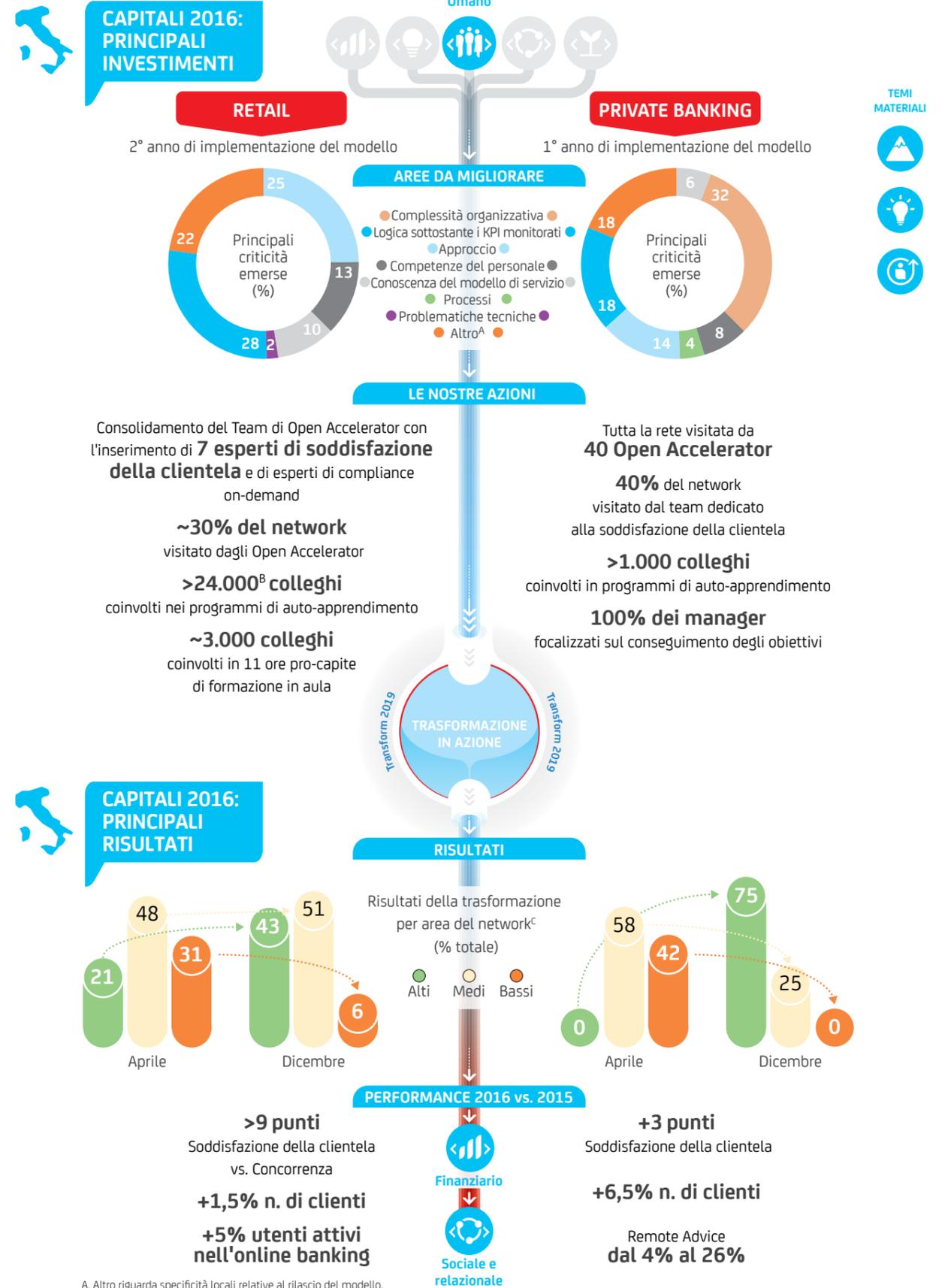
Nel 2013, UniCredit ha lanciato un importante programma di ristrutturazione in Italia, dove il Gruppo vanta più di 7 milioni di clienti retail e una quota di mercato pari al 12%². Il programma, *Open*, prevede una profonda revisione del nostro modello di distribuzione e di servizio. La finalità del programma è il migliorare l'esperienza del cliente e favorire un tipo di innovazione che non solo crei valore per i nostri clienti, ma ottimizzi anche i nostri costi. Grazie a questo programma, abbiamo realizzato una profonda trasformazione della nostra rete, riequilibrando il mix delle interazioni digitali e fisiche con la clientela. Per accelerare il cambiamento all'interno della nostra organizzazione, ci avvaliamo di investimenti in innovazione, il nostro capitale intellettuale. Inoltre, puntiamo in modo significativo a migliorare le competenze dei nostri dipendenti, ossia il nostro capitale umano. Il progetto, *Open in Action*, attivo da alcuni anni, mira a facilitare la trasformazione dei segmenti retail e private banking. Il progetto utilizza un approccio integrato basato su tre pilastri: un team dedicato di professionisti, una community online e un processo personalizzato per monitorare l'avanzamento del modello di servizio. Questo approccio amplifica l'impatto dei cambiamenti che stiamo attuando e assicura il raggiungimento degli obiettivi di performance. Il rilascio del piano strategico, *Transform 2019*, ha confermato e rafforzerà ulteriormente la strategia in essere per la rivisitazione del nostro modello operativo.

TRASFORMAZIONE IN AZIONE: IL NOSTRO APPROCCIO



1. Maggiori informazioni sul concetto di Connettività, sono disponibili sul sito <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.
2. Prestiti e depositi alle famiglie, agosto 2016.

La nostra strategia
→ Connettività - casi studio



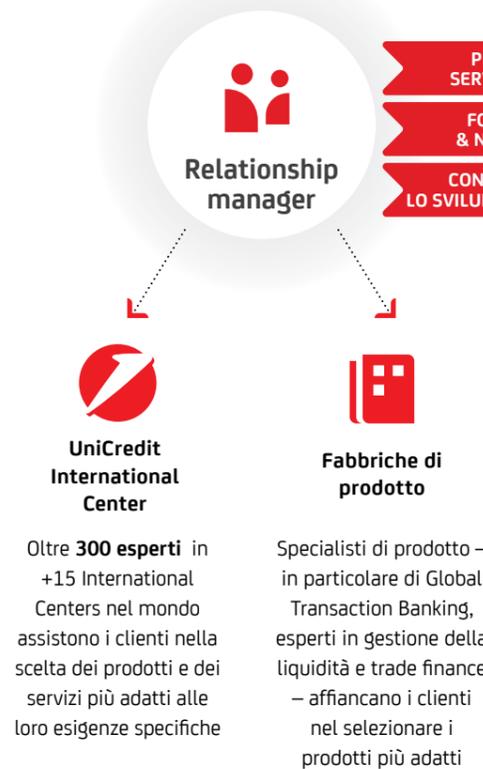
A. Altro riguarda specificità locali relative al rilascio del modello.
B. Dati dal 2014 al 2016.
C. Risultati basati sul calcolo di un indice sintetico a partire dai 23 KPI retail e 9 KPI private banking per il monitoraggio dei risultati della trasformazione nel tempo, aggregando le aree della rete in tre gruppi in base ai risultati relativi alla performance (alti, medi e bassi).

La Rete Internazionale di UniCredit

La crescita del business internazionale delle aziende rappresenta uno dei principali motori dello sviluppo economico dei paesi. Nel 2015 il commercio globale ha rappresentato oltre il 55% del PIL mondiale¹. L'Italia e la Germania, dove UniCredit genera oltre il 65% dei ricavi, hanno gestito nel 2015 oltre il 9%

IL NOSTRO MODELLO DI SERVIZIO

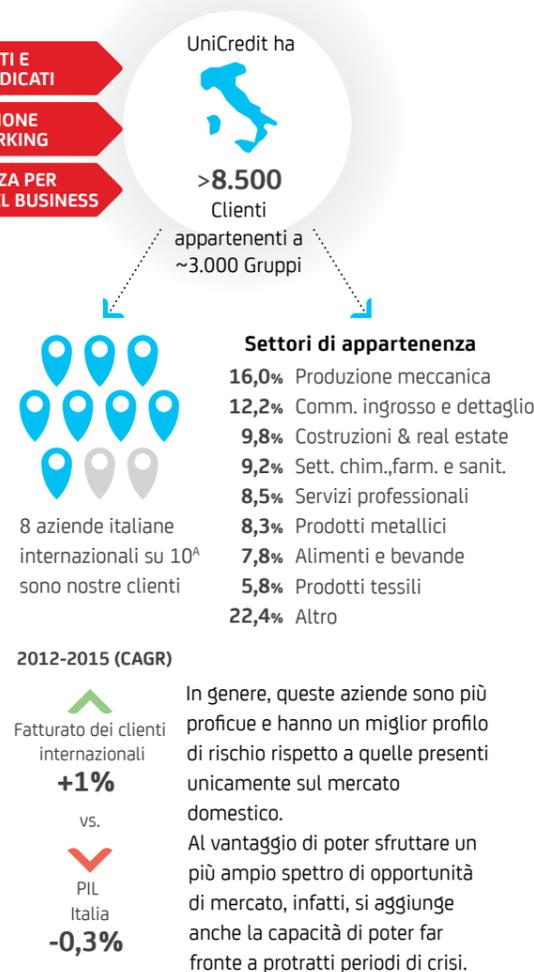
UniCredit è uno dei pochi istituti di credito in grado di offrire le soluzioni bancarie strutturate richieste da molti dei nostri clienti grazie al proprio modello di servizio distintivo.



degli scambi globali di merci e di servizi commerciali². La presenza internazionale di UniCredit e la sua clientela paneuropea sono due delle caratteristiche distintive della nostra azienda³. Come tali, sono fondamentali per continuare a consolidare la nostra posizione di leadership nel corporate banking e supportare le nostre aziende clienti nelle strategie di crescita sui mercati internazionali.

I NOSTRI CLIENTI INTERNAZIONALI - FOCUS SULL'ITALIA

Il focus di UniCredit sull'internazionalizzazione permette alla banca di servire clienti⁴ che operano sia sul mercato domestico, sia all'estero.



A. La quota di mercato di UniCredit per il 2015 è stata calcolata considerando tutte le aziende italiane con filiali estere e fatturato superiore a €5 milioni l'anno. La cifra risultante rappresenta il numero di clienti internazionali di UniCredit paragonata al numero totale di aziende internazionali in Italia.

1. Fonte: World Bank (<http://data.worldbank.org/>). Il dato è calcolato a partire dalla somma delle esportazioni e dalle importazioni di merci e servizi misurati come percentuale del Prodotto Interno Lordo.
2. Quota degli scambi internazionali per Italia e Germania - World Trade Statistical Review 2016.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Modello di Business in azione.
4. Sono definiti internazionali i clienti che hanno sede centrale in Italia e almeno una controllata operativa all'estero (esclusi i clienti della divisione CIB), o le controllate italiane di multinazionali con sede all'estero.



CAPITALI 2016: PRINCIPALI INVESTIMENTI



Attività transazionale
Facilità di utilizzo

- Semplificato il processo per l'apertura di conti all'estero direttamente da alcuni paesi di residenza dei clienti con benefici sia in termini di costi che di risparmio di tempo

Ampliamento del portafoglio

- Incrementato il portafoglio prodotti per la gestione della liquidità, trade finance, supply chain e receivable finance

Offerta di servizi
Miglioramento dei servizi digitali

- Armonizzazione della piattaforma IT di core banking nelle filiali estere fuori dai mercati principali del Gruppo. Il completamento del progetto è previsto per il 2018
- Sviluppo di una piattaforma comune di e-banking per aziende multinazionali da implementare progressivamente nelle filiali estere

Presenza internazionale
Rafforzata la rete

- Apertura di una nuova filiale a Madrid
- Rafforzati i team a Londra e a New York
- Lanciato progetto di apertura di una nuova filiale ad Abu Dhabi

Sviluppo del talento
45 colleghi selezionati

- Lanciata una campagna interna per fornire ai colleghi del Gruppo opportunità di crescita a livello globale e rafforzare le competenze della nostra rete internazionale

Training & eventi
>840 colleghi, >6 ore pro capite

- Erogata formazione ai relationship manager per migliorare le competenze su prodotti e servizi a supporto dell'internazionalizzazione
- Organizzati 42 forum per la diffusione di conoscenze su pratiche commerciali regionali e locali a favore della clientela



CAPITALI 2016: PRINCIPALI RISULTATI



Performance sostenibile
Ricavi 2015-2016 ↑

- Nonostante la persistente debolezza della crescita economica in Italia nel 2016, il segmento internazionale^A ha registrato una crescita nei ricavi che hanno origine in Italia e terminano all'estero
- Grazie alla posizione di leadership di UniCredit nella regione, i ricavi si sono concentrati nella CEE, seguiti da Austria e Stati Uniti

Soddisfazione del cliente
+3 punti vs. soddisfazione totale segmento^A

- I clienti internazionali hanno maggior grado di soddisfazione per i servizi forniti
- ~3.000 partecipanti
- Sono stati organizzati 42 forum per accrescere la conoscenza che i clienti hanno dei mercati internazionali

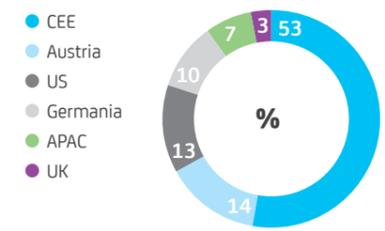
Impatto sociale

- I clienti internazionali italiani contribuiscono al PIL e occupazione, agevolati da UniCredit^B

PIL **Posti di lavoro**

3,4%	2,6%	3,6%
Contributo di UniCredit Italia ^C (% totale)		
Clienti intern. come % di tutti i clienti italiani (n.)		
17%	16%	
Contributo dei clienti intern. con crediti tradizionali ^D (% del totale)		

- In base alle statistiche sul commercio internazionale, l'Italia è il primo o il secondo paese a livello mondiale per i settori abbigliamento, automotive e produzione meccanica^E
- ~25% dei prestiti di UniCredit a clienti internazionali supportano settori chiave italiani



A. Clienti che hanno sede centrale in Italia e almeno una controllata operativa all'estero, esclusi i clienti della divisione CIB.
B. I dati più recenti disponibili risalgono al 2014. I dati più recenti non sono stati inclusi per via dell'assenza di report clienti e conti.
C. Totale contributo di UniCredit al PIL Italiano calcolato in base al modello Leontief e matrici input-output ISTAT.
D. I prestiti tradizionali generano 2,2% del PIL e 2,6% dei posti di lavoro in Italia.
E. In base all'indice di Performance Commerciali per il 2014 e ai codici del cliente Ateco.

Capitale Finanziario

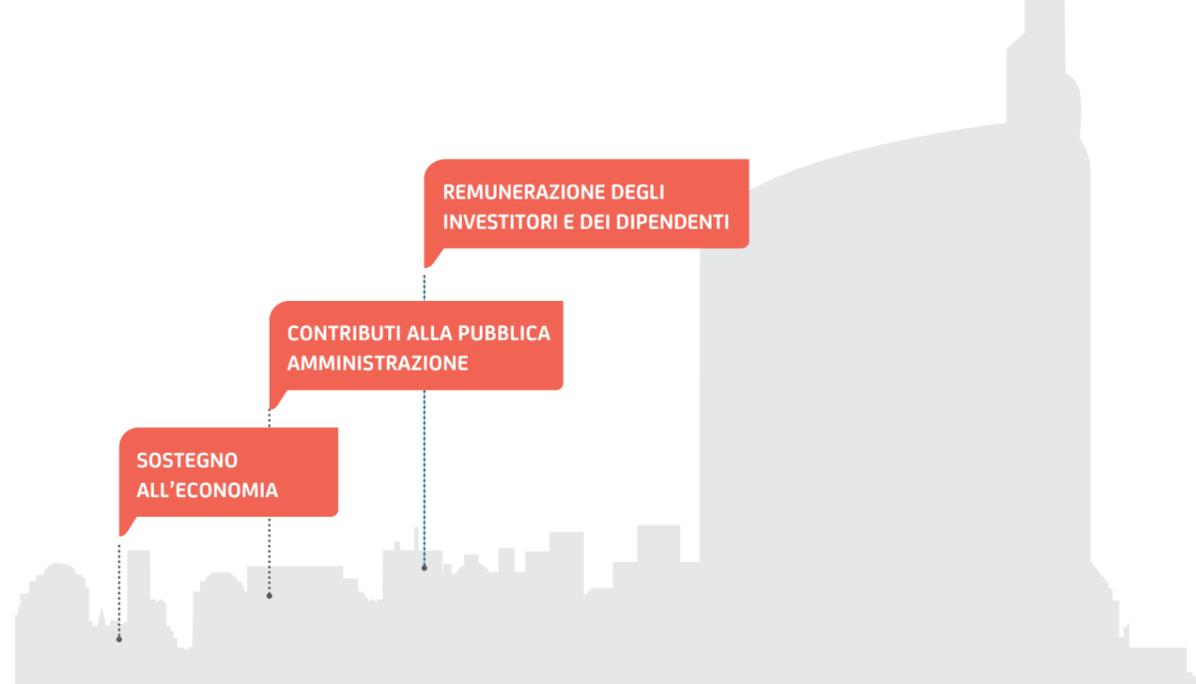
La nostra strategia
→ Capitale Finanziario

Le risorse finanziarie ottenute dai fornitori esterni e generate dall'attività della banca; tali risorse vengono utilizzate a supporto del business dei clienti e delle operazioni della banca nel medio-lungo termine¹.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



EFFETTI SUL TERRITORIO

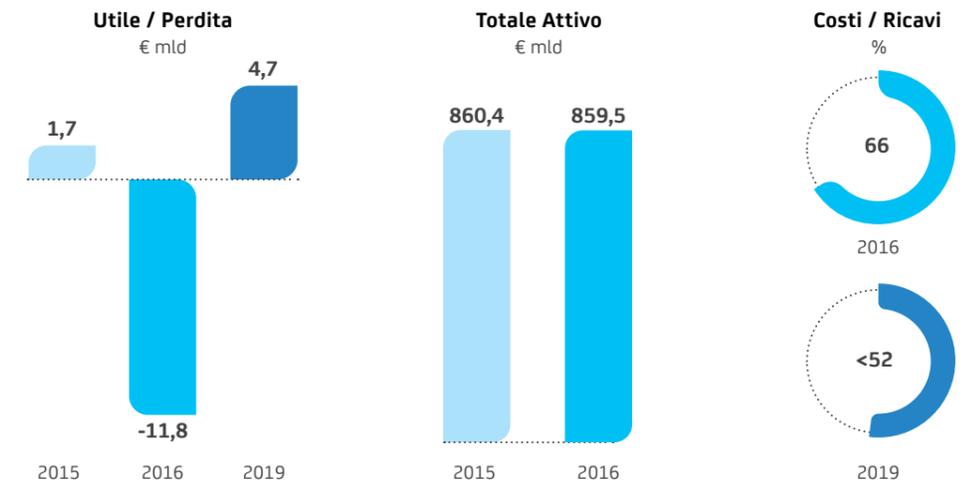


PRIORITÀ 2017

- Rafforzare e ottimizzare il capitale
- Migliorare la qualità dell'attivo
- Disciplina dei costi e misure di efficienza per ridurre il rapporto costi/ricavi e trasformare i processi di business

¹ I dati finanziari corrispondono a quelli riportati in Relazioni e Bilancio Consolidato 2016. Laddove non applicabile sono utilizzati dati gestionali. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazioni e Bilancio Consolidato 2016 e nella Presentazione sui risultati preliminari del 2016, nella sezione investitori del sito web di Gruppo. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

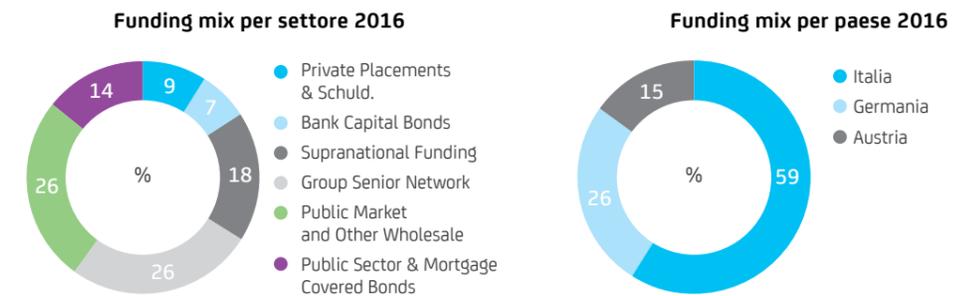
Solidità patrimoniale



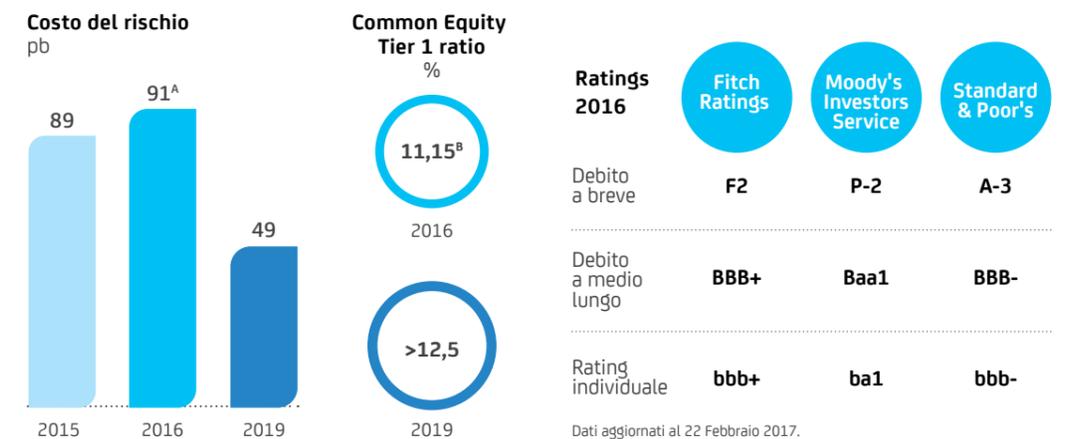
TEMI MATERIALI



Funding mix bilanciato



Stabilità finanziaria di lungo periodo



A. Costo del rischio rettificato per le componenti non ricorrenti pari a -€8,1 mld nel 4Q16, inerenti al piano *Transform 2019*. Costo del rischio non rettificato al 31.12.2016 = 269 pb.

B. CET1 ratio fully loaded rettificato a 11,15% post aumento di capitale e superiore al 12% includendo le cessioni di Pioneer e Bank Pekao. Il CET1 ratio transitional si attesta a 11,49% in seguito all'aumento di capitale.

L'adesione dei nostri colleghi ai valori aziendali; il loro allineamento rispetto alle competenze chiave, alla compliance e alla gestione del rischio del Gruppo; la loro capacità di comprendere, sviluppare e attuare la nostra strategia; la loro capacità di guidare, gestire e collaborare nel rispetto della governance; e tutte le loro diverse competenze, capacità, esperienze e l'attitudine all'innovazione.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- 75% indice di engagement
- ~24 ore di formazione pro capite
- 23% presenza femminile nel senior management

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2017

- Evoluzione dell'approccio alla gestione del talento
- Promozione di un ambiente di lavoro coinvolgente per i nostri colleghi
- Digitalizzazione del modello di servizio HR

Realizzare il potenziale

Sosteniamo i nostri colleghi nell'intero arco della vita lavorativa ascoltando i loro bisogni, valorizzando le loro competenze, mettendo in atto programmi di formazione e piani di sviluppo e promuovendo la diversità, l'inclusione e l'equilibrio fra vita professionale e privata. Ecco perché le persone di UniCredit condividono l'aspirazione *One Bank, One UniCredit* e sono in grado di comprendere, sviluppare e attuare il piano *Transform 2019*¹.

I cambiamenti del contesto macroeconomico spingono infatti il settore bancario a profondi ripensamenti del modello di business, con ricadute anche sui dipendenti. Il nostro Gruppo ribadisce il proprio impegno a gestire tali ricadute con un approccio responsabile e positivo². Nell'ambito di questo impegno, continuiamo a investire nel coinvolgimento, nello sviluppo professionale e nei diversi talenti delle nostre persone.

Coinvolgere i colleghi

Il coinvolgimento dei colleghi è fondamentale per la sostenibilità del nostro business; è al centro della nostra strategia ed è il presupposto cruciale della nostra aspirazione a diventare *One Bank, One UniCredit*.

Comunicare e ispirare con le nostre azioni

Per tutto il 2016, ci siamo adoperati affinché strategia di Gruppo, performance, risultati, attività di business e altri temi rilevanti per i dipendenti avessero una diffusione capillare tra i nostri colleghi. Buona parte di queste attività di comunicazione si è focalizzata sul piano *Transform 2019* in modo che i colleghi potessero comprendere il ruolo che svolgeranno nella sua attuazione.

Nel giorno della presentazione del piano a Londra, l'intranet di Gruppo ha consentito a tutti i colleghi di UniCredit di accedere ai contenuti che illustravano i dettagli del piano, incluso un messaggio video dell'Amministratore Delegato e presentazioni a supporto che hanno avuto circa 96.000 visualizzazioni nell'arco di una sola giornata. Inoltre, il management del Gruppo ha avuto accesso al video live dell'evento, seguito per oltre 5 ore in streaming.

Dopo questa presentazione, il senior management ha attivamente collaborato nella diffusione in tutto il Gruppo dei nuovi obiettivi e delle azioni chiave del piano, con specifici eventi per area.

Abbiamo inoltre concentrato le energie sul coinvolgimento dei colleghi rispetto al nostro impegno a diventare *One Bank, One UniCredit*, facendo leva sui *Five Fundamentals* del Gruppo quali pilastri della nostra cultura aziendale. Per dare maggiore enfasi a questi principi che sono alla base del nostro modo di operare in UniCredit, abbiamo definito un piano di comunicazione globale utilizzando definizioni e uno stile univoci per tutto il Gruppo.

Messaggi video da parte del nostro Amministratore Delegato e del Direttore Generale sono stati trasmessi sull'intranet di Gruppo e diversi materiali sono stati prodotti per assicurare l'allineamento di tutti i collaboratori di UniCredit.

È molto importante garantire il coinvolgimento dei colleghi in modo che siano ambasciatori del Gruppo anche sui social media, realtà con crescenti capacità di influenzare le aziende e la loro reputazione. Per questo motivo nel 2016 abbiamo lavorato per accrescere la partecipazione al nostro programma *Natural Born Advocates*.

• Oggi abbiamo circa **100 advocate** operanti in **3 paesi** (Italia, Polonia e Croazia).

Questi colleghi condividono informazioni concernenti il nostro Gruppo con contatti personali sui social media, amplificando la portata dei messaggi aziendali relativi a strategia, prodotti, servizi, iniziative ed eventi.

L'esperienza acquisita e la partecipazione a iniziative dedicate (riunioni online, newsletter, formazione, eventi e riconoscimenti) hanno garantito una condivisione sempre più efficace dei messaggi di UniCredit.

Grazie a questa e altre iniziative, il coinvolgimento sulle nostre piattaforme di social media è aumentato.

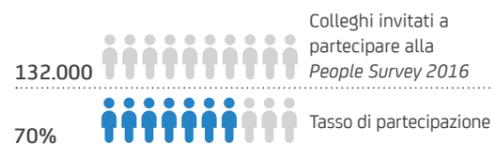
TEMI MATERIALI



1. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore della banca commerciale.

Ascoltare le nostre persone



Indice di engagement



3 su 4 ●●●●● Colleghi si sentono ingaggiati in azienda

I risultati della *People Survey*, l'iniziativa di ascolto che UniCredit mette in campo regolarmente dal 2003, evidenziano il coinvolgimento dei nostri dipendenti. Secondo l'indagine 2016, condotta a settembre, il nostro indice di engagement complessivo si è attestato al 75%. Il lieve calo rispetto agli anni precedenti riflette molto probabilmente la serie di complesse sfide che il nostro Gruppo sta affrontando. Si tratta comunque di un ottimo risultato che testimonia in modo chiaro che i colleghi sostengono i valori della nostra azienda e sono fieri di farne parte.

Potenziare le competenze

I nostri investimenti per attrarre, gestire e sviluppare il talento mirano a posizionare UniCredit tra i datori di lavoro ideali. Vogliamo essere un'azienda in cui i collaboratori possano esprimere pienamente tutte le proprie competenze, abilità e qualità.

Reclutare talenti

Per garantire un supporto sostenibile alla trasformazione e alla digitalizzazione del Gruppo, continuiamo a reclutare giovani laureati di talento sia nei mercati maturi sia in quelli emergenti.

Nel corso del 2016, attraverso i nostri programmi *Impact* e *CIB graduate program* abbiamo assunto 51 neolaureati promettenti, inserendoli in percorsi di sviluppo professionale personalizzati. Negli ultimi 5 anni sono stati oltre 200 i neolaureati assunti da UniCredit grazie a tali programmi.

Dal lancio avvenuto nel 2013, UniCredit Business Integrated Solutions, la società di servizi globali del nostro Gruppo, ha assunto mediante il programma *Young for Future* oltre 800 collaboratori, principalmente in CEE. Il dato comprende 240 dipendenti assunti nel 2016. Ai nuovi colleghi viene offerta formazione specialistica interna ed esterna nel settore informatico, oltre alla formazione sul campo.

FOCUS Il posto di lavoro ideale

Ogni anno le rilevazioni Universum rivelano quali siano le aziende più attrattive per i giovani talenti.

Nel 2016 l'indagine è stata effettuata su oltre 1,5 milioni di studenti in 50 paesi, oltre 36.000 in Italia. Sebbene il settore finanziario dal 2012 risulti sempre meno attrattivo in Italia, UniCredit nel 2016 si è confermata per il terzo anno consecutivo al primo posto come azienda ideale nel settore³.

Gestire le performance

Complessivamente, il *Global Job Model* e il nostro modello delle competenze rappresentano la base per la gestione e lo sviluppo dei nostri collaboratori.

Il modello delle competenze di UniCredit descrive i comportamenti attesi da tutti i colleghi per realizzare le ambizioni del nostro Gruppo e soddisfare le necessità in continua evoluzione dei nostri clienti. Tutti i dipendenti ricevono una valutazione delle prestazioni rispetto a tale modello, che si basa sui *Five Fundamentals*: i principi fondamentali che sono la base del nostro modo di operare e i pilastri della cultura *One Bank, One UniCredit*.

Nel 2016 abbiamo semplificato l'approccio alla promozione di questi comportamenti attesi, adottando un modello con meno requisiti, più facili da comunicare e ricordare. Oggi per tutte le società e tutti i paesi del Gruppo abbiamo 2 soli set di comportamenti, con declinazioni per executive e per non executive.

Siamo convinti che in questo modo rafforziamo la nostra cultura *One Bank, One UniCredit*.

I nostri Five Fundamentals



I clienti sono la nostra linfa vitale e la ragione d'essere della banca

Customers First



Tutti noi dobbiamo essere motivati e dare il meglio per il successo della banca

People Development



È ciò che guiderà la banca e che renderà il nostro modo di fare business più forte e più profittevole

Cooperation & Synergies



La gestione del rischio è alla base del nostro business, dobbiamo applicarla in ogni attività

Risk Management



Disciplina e focus sono gli ingredienti per il successo: non solo diciamo ciò che facciamo ma facciamo ciò che diciamo

Execution & Discipline

Per gli executive del Gruppo e altri ruoli la cui attività può avere un impatto rilevante sul nostro profilo di rischio (c.d. *Identified Staff*), gli obiettivi di performance vengono scelti dal nostro KPI Bluebook. Questa guida consente un'assegnazione e una valutazione di obiettivi uniforme all'interno del sistema incentivante del Gruppo, definendo i principi per l'assegnazione di obiettivi e un elenco di indicatori di performance certificati. Secondo tali linee guida, metà degli obiettivi di performance deve essere basata su criteri di sostenibilità (cioè KPI che incorporino il concetto di creazione di valore nel tempo per diversi stakeholder), di cui almeno uno deve essere aggiustato per il rischio. Questo approccio garantisce che la sostenibilità sia tenuta in debito conto nelle valutazioni della leadership e nelle decisioni retributive.

Sviluppare le competenze

La valutazione annuale dei nostri leader attuali e futuri si basa sulle prestazioni e sulle competenze. Tale valutazione consente di pianificare, gestire e sviluppare una leadership pipeline sostenibile, definendo percorsi di carriera e piani di successione e individuando attività volte a sviluppare detta leadership.

Nell'ambito di queste attività, vengono incoraggiate esperienze internazionali e interfunzionali che puntano a rafforzare i legami tra diverse divisioni e funzioni del Gruppo e a promuovere la mentalità *One Bank, One UniCredit* tra i nostri futuri leader.

Durante il 2016 nella CEE, a esempio, il 54% della prima linea manageriale risulta avere esperienze interfunzionali (un aumento del 9% dal 2014) mentre il 35% ha avuto esperienze internazionali (un aumento del 23% dal 2014).

Le nostre iniziative di formazione e sviluppo sono studiate per soddisfare le esigenze di crescita professionale dei colleghi e garantire che questi ultimi possano supportare gli obiettivi di trasformazione di UniCredit.

Per preparare i leader attuali e futuri del Gruppo, il *Leadership Curriculum* è stato aggiornato nel 2016 con programmi innovativi per consentirci di affrontare le sfide della trasformazione digitale di UniCredit e promuovere mentalità che possano agevolare e guidare il cambiamento.

■ Nel corso dell'anno 390 colleghi, provenienti da 16 paesi, hanno partecipato a questi programmi, erogati in collaborazione con le migliori business school.

Anche nel 2016 le nostre *Functional Academy* hanno continuato a promuovere la crescita professionale nel business e in specifiche competenze line mediante un'offerta formativa modulare e flessibile⁴.

Nell'ambito di questo impegno, 2 *Functional Academy* che supportano le nuove strategie aziendali e le esigenze formative di oltre 750 dipendenti della CEE sono state potenziate grazie a una piattaforma di apprendimento online accessibile da ogni paese. Tale piattaforma ha permesso di accrescere l'offerta di contenuti per lo sviluppo professionale, la trasparenza e il coinvolgimento nella regione.

TEMI MATERIALI



3. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione *Selezione dei riconoscimenti 2016 del Supplemento*.

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

Iniziativa di formazione sulla digitalizzazione

La digitalizzazione è un fattore chiave nella trasformazione di UniCredit e per sviluppare la cultura e le competenze digitali dei nostri dipendenti nel 2016 sono state realizzate numerose attività.

Abbiamo valutato il grado di alfabetizzazione digitale dei nostri colleghi mediante un *Digital Readiness Test* articolato in 54 domande e sottoposto a circa **3.600 colleghi** in Italia e nella CEE.

Questo test è basato sullo European DigComp Framework e valuta 21 competenze digitali raggruppate in 5 aree: informazione, comunicazione, creazione di contenuti, sicurezza e problem solving. Il feedback fornito ai partecipanti ha permesso loro di migliorare le conoscenze digitali e nel contempo il nostro Gruppo ha potuto individuare aree carenti e promuovere misure necessarie.

Numerose sono state anche le iniziative digitali condotte a livello locale. A seguito di un accordo fra il Gruppo e i rappresentanti nazionali dei dipendenti, a quasi 48.000 colleghi in Italia è stato assegnato un tablet che permette loro di ampliare le competenze e la cultura digitale. I tablet offrono ai colleghi l'opportunità di acquisire familiarità con i servizi digitali offerti da UniCredit e accedere ai contenuti dedicati alla trasformazione digitale del Gruppo.

In Russia abbiamo potenziato la nostra offerta per l'apprendimento digitale lanciando 110 corsi online e introducendo i webinar come nuovo strumento di sviluppo professionale per tutti i dipendenti del paese.

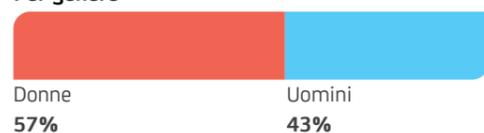
Valorizzare la diversità e l'inclusione

Investiamo nella ricchezza delle diversità dei nostri colleghi e in un ambiente di lavoro inclusivo, dove i talenti, le competenze, le esperienze e le diverse prospettive di tutti i collaboratori si possano esprimere pienamente.

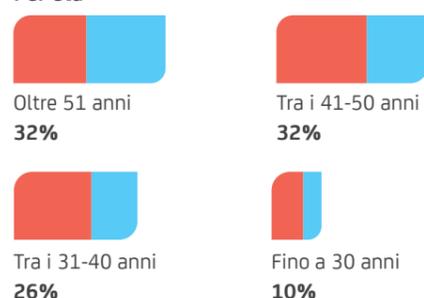
Nel 2016 abbiamo continuato a promuovere l'equilibrio di genere, il superamento del divario generazionale nell'ambiente di lavoro e il sostegno alle persone disabili.

La nostra popolazione aziendale

Per genere



Per età



Promuovere l'equilibrio di genere

Il personale di UniCredit è costituito per il 57% da donne e il nostro Gruppo ribadisce il proprio impegno a conseguire un maggior equilibrio di genere nella leadership.

Dal 2013 abbiamo in essere una Global Policy sulla Parità di Genere, che definisce linee guida per i processi e le pratiche lavorative atte a creare un ambiente di lavoro paritario nel quale tutti, a prescindere dal genere, possano esprimere le proprie potenzialità. Tali linee guida riguardano tutti i processi e le pratiche aziendali nelle aree del reclutamento e delle nomine interne, dello sviluppo professionale, della remunerazione, dell'equilibrio tra vita privata e professionale, dell'informazione e della formazione. La policy prevede l'individuazione di responsabili della sua applicazione e richiede la regolare produzione di un dashboard di KPI per monitorare la diversità di genere nel Gruppo.

Nel 2016, il nostro Gruppo ha svolto ulteriori analisi qualitative e quantitative di genere dei nostri colleghi al fine di:

- consentire a tutti i manager di acquisire una migliore comprensione delle tematiche rilevanti, delle priorità e delle modalità di coinvolgimento delle colleghe
- accrescere la consapevolezza sull'importanza della parità nella retribuzione a tutti i livelli e definire degli standard di Gruppo per monitorarne i progressi.

Presenza femminile per livello manageriale^A

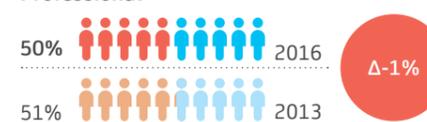
Senior management



Middle management



Professional



A. Fonte: dashboard sull'equilibrio di genere.

Come negli anni precedenti, i diversity manager del Gruppo hanno tenuto regolarmente delle conference call e organizzato un seminario a Vienna per garantire la collaborazione e la condivisione di informazioni e buone pratiche.

A livello locale, abbiamo quindi proseguito numerose attività pensate per supportare la crescita e lo sviluppo professionale delle colleghe. In Italia abbiamo messo in campo due nuove iniziative. *WOW Women@Work* prevede una serie di interviste e indagini per favorire l'autopercezione del proprio potenziale da parte delle colleghe, al fine di accrescerne le responsabilità e l'inclusione sul lavoro. Nel 2016 il programma ha coinvolto oltre 5.000 colleghe. La seconda nuova iniziativa, *Maternity as a Master (Maam U)*, è una piattaforma online che supporta le future madri durante la gravidanza, fornendo loro l'opportunità di apprendere e sviluppare nuove competenze in un'esperienza simile al conseguimento di un master. A novembre 2016, oltre 200 colleghe hanno partecipato a questo programma.

Investire in una popolazione multigenerazionale

La popolazione di UniCredit comprende generazioni diverse e per questo motivo abbiamo continuato a investire in iniziative che consentano a tutti i nostri dipendenti di contribuire al meglio, valorizzando le differenze generazionali.

In Bulgaria, 35 colleghi sono stati coinvolti in *UnBound Pro*, un programma di sviluppo interno rivolto a professionisti con 10 o più anni di esperienza. Lo spunto per questa iniziativa è venuto dalla *People Survey*, che ha evidenziato la necessità di avviare programmi di sviluppo professionale per i dipendenti con maggiore anzianità di servizio.

Ai partecipanti è stata offerta l'opportunità di spingersi oltre la propria zona di comfort, condividendo e ampliando le conoscenze professionali, accrescendo l'esposizione a funzioni e business diversi, costruendo network con i colleghi e acquisendo visibilità nell'ambiente di lavoro.

L'evento di lancio di *UnBound Pro* si è tenuto in aprile; i partecipanti hanno iniziato a lavorare in gruppi misti sulla semplificazione e ottimizzazione di alcuni processi bancari. Successivamente i risultati del lavoro svolto sono stati presentati al management di UniCredit Bulbank.

Supportare i colleghi con disabilità

Nel nostro costante impegno a supportare persone con disabilità, in Italia oltre 160 colleghi disabili hanno partecipato ad attività di formazione personalizzate nel 2016: *Oltre lo sguardo* dedicato a colleghi ipovedenti e *Se mi guardi ti sento* rivolto a colleghi sordi o con deficit uditivi. A questa formazione è stato associato il laboratorio *Disability Management* rivolto ai manager diretti di colleghi disabili al fine di garantirne il coinvolgimento nelle problematiche correlate, aumentarne la consapevolezza sulle disabilità e svilupparne competenze specifiche.

FOCUS Supportare l'equilibrio tra vita privata e professionale

A fine 2016, circa 7.500 colleghi beneficiano di soluzioni di smart working all'interno del Gruppo, di cui 1.300 che hanno aderito all'iniziativa nel corso dell'anno negli uffici di Iasi e Belgrado. Grazie a questa formula circa 4.000 dipendenti nel Gruppo hanno potuto iniziare a lavorare in remoto da casa.

Con questa e altre iniziative UniCredit vuole facilitare l'equilibrio tra vita privata e professionale e consentire alle sue persone di gestire in modo più flessibile il proprio tempo, con ricadute positive sulla motivazione e sulle prestazioni⁵.

TEMI MATERIALI



5. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Capitale Umano del Supplemento.

Capacità di innovazione orientata a ottenere benefici economici in futuro. Per UniCredit include i sistemi e le tecnologie di informazione e comunicazione, la struttura dei processi operativi e i processi di innovazione.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- €930 milioni investiti in ICT
- Iniziative pilota di successo nel ridisegno di processi end-to-end
- ~€25 milioni investiti in fintech attraverso UniCredit EVO

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2017

- Ottimizzazione dell'ICT per una maggiore agilità e riduzione dei costi
- Riprogettazione end-to-end per snellire i processi relativi all'offerta di alcuni prodotti chiave, migliorando l'esperienza offerta al cliente

Garantire la digitalizzazione del Gruppo

Per trasformare il modello operativo di UniCredit e migliorare la customer experience continuiamo a investire nella digitalizzazione, fattore abilitante del nostro piano *Transform 2019*¹. Il piano richiede di semplificare e migliorare i sistemi ICT del Gruppo, aggiornando quelli obsoleti e assicurandone la sicurezza e la resilienza in modo che continuino a sostenere l'evoluzione del nostro business.

Semplificare e modernizzare i nostri sistemi ICT

Nonostante la crescente focalizzazione sui costi, per facilitare la nostra trasformazione e soddisfare i requisiti normativi, gli investimenti di UniCredit si manterranno a livelli sostenuti per i prossimi 3 anni. Si tratta di un impegno a investire €1,6 miliardi nei sistemi ICT per lo sviluppo del business e ulteriori €700 milioni per adempiere a requisiti normativi. L'investimento totale nell'IT per il periodo 2017 - 2019 si attesterà pertanto a €2,3 miliardi. La modernizzazione dei nostri sistemi e una convergenza verso soluzioni globali ci consentirà di sostituire

gradualmente tecnologie obsolete e sviluppare progressivamente un nuovo sistema core banking per i mercati maturi. Per quanto riguarda i sistemi front end, la nostra architettura consente al business di evolversi in piena sicurezza adottando tecnologie (ad es. open API, Application Programming Interfaces) e metodologie (ad es. approccio di lavoro agile) innovative. Stiamo anche potenziando la nostra architettura dati che, da un lato, sfruttando modelli centralizzati e motori di calcolo risponde in modo ottimale ai requisiti normativi, dall'altro, grazie all'uso dei big data e del machine learning, ci consente di migliorare l'efficienza commerciale, accrescere la soddisfazione della clientela e ridurre il tasso di abbandono.

• Nel 2016, abbiamo fatto leva su circa 200 risorse IT interne e investito €20 milioni per rispondere alla crescente domanda di soluzioni big data.

Migliore interazione con i clienti

Nel corso dell'anno sono state promosse numerose iniziative volte a facilitare la crescita del nostro business, tra cui ricordiamo lo sviluppo di una nuova piattaforma internet e mobile che ambisce a ridisegnare il nostro modo di interagire con i clienti. Tale piattaforma fa parte della nuova generazione di sistemi front end che stiamo attualmente realizzando in Italia (che saranno ultimati nel 2017) e che saranno progressivamente messi in produzione in altri paesi del Gruppo.

Una panoramica di soluzioni realizzate grazie all'innovazione digitale

RISULTATI	
Mobile banking e pagamenti <ul style="list-style-type: none"> • Banking app con funzioni di monitoraggio spese e apertura conto corrente • App per pagamenti con funzione card control, pagamenti peer-to-peer e contactless • Conferme di operazioni in cambi basate su blockchain 	<ul style="list-style-type: none"> • 4,3 punteggio di valutazione sugli app store^A • >400 operazioni eseguite a settimana
Prestiti istantanei e rateizzazioni <ul style="list-style-type: none"> • Prestiti personali 1-click via mobile ai clienti pre-valutati • Prestiti personali e rifinanziamento mutui online • Rateizzazione pagamenti carte di credito in tempo reale e in mobilità 	<ul style="list-style-type: none"> • 46 secondi per l'erogazione di un prestito via mobile • 47% di rateizzazioni digitali per le carte di credito
Big-data e robo-advisory <ul style="list-style-type: none"> • Strumento di marketing intelligence per commercianti e di assistenza all'attività di piccole e medie imprese (PMI) • Soluzione di consulenza basata su robo-advisory e analisi della clientela • Motore di business intelligence per una visione più completa dei clienti corporate multinazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • 17.000 clienti PMI iscritti al servizio • 1.800 gestori e 125.000 clienti corporate coperti^B

A. UniCredit Italia mobile banking app 2016: valutazione storica Google Play; 4 stelle su Apple iTunes. App Germania lanciata ad Aprile valutazione 4,5 stelle sugli app store.
B. Include i paesi CEE già coperti (Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Ungheria) e quelli in cui il programma sarà esteso a Febbraio 2017 (Italia, Bosnia ed Erzegovina, Serbia, Slovenia).

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella [sezione Piano Strategico](#).

TEMI MATERIALI



Nelle aree del mobile banking e dei servizi di pagamento, abbiamo rinnovato la nostra app di mobile banking con funzioni di apertura conto corrente e monitoraggio delle spese e abbiamo rilasciato un'app per i pagamenti con funzione card control, pagamenti peer to peer e contactless. Abbiamo riprogettato i nostri sistemi di credito adottando nuovi processi più snelli e procedure automatizzate per l'erogazione e la rateizzazione di prestiti in tempo reale, disponibili anche tramite app. Sul fronte dei big data abbiamo rilasciato uno strumento di marketing intelligence per commercianti e PMI, mentre nei paesi CEE abbiamo realizzato un motore centralizzato di business intelligence per la clientela corporate.

Rafforzare la sicurezza ICT

La crescente complessità del mondo digitale rende la sicurezza delle informazioni un tema di primaria importanza per il settore bancario. Pertanto una parte consistente dei nostri investimenti è destinata al rafforzamento e monitoraggio dei sistemi di cyber security. L'obiettivo è tutelare i nostri clienti e il business del Gruppo, garantendo la sicurezza e riducendo la nostra esposizione ai rischi operativi e reputazionali. La cyber security è una componente chiave delle strategie adottate dal Gruppo al fine di mitigare i rischi operativi. Tutte le nostre società sono impegnate con l'obiettivo di contrastare la rapida evoluzione delle minacce e migliorare il proprio posizionamento complessivo in termini di sicurezza. UniCredit ha inoltre attivato in tutti i paesi in cui opera una Computer Crime Coverage Insurance. Sicurezza della rete, protezione degli endpoint e monitoraggio operativo (da parte del Security Operation Center, SOC) sono le nostre priorità più elevate.

Nel definire la propria strategia di sicurezza ICT, UniCredit studia numerosi fattori, tra cui le tendenze delle minacce esterne, l'evoluzione delle tecnologie e i requisiti normativi. Nel fissare la strategia, il nostro Gruppo inoltre:

- integra quanto appreso da eventi di sicurezza che interessano UniCredit e altre aziende
- ricerca possibili debolezze nei nostri sistemi di sicurezza richiedendo a ogni società di condurre periodicamente la valutazione delle proprie vulnerabilità
- modula i piani di sicurezza esistenti sulla base di valutazioni condotte da auditor interni ed esterni.

Il nostro piano pluriennale di sicurezza ICT riflette tale strategia e il sistema di governance della sicurezza ICT definisce le linee guida per tutto il Gruppo.

Sistema di governance

Il sistema di governance della sicurezza ICT si basa su norme internazionali di cyber security e su best practice in materia, incluse le norme ISO 27001, ISO 27032, ISO 27005, NIST Framework e standard Cobit 5. A livello di Gruppo oltre 650 FTE si occupano della gestione della sicurezza ICT, incluso uno speciale team di intelligence per le minacce alla cyber security.

Con l'obiettivo di rafforzare la governance della sicurezza ICT, nel 2016 abbiamo definito un sistema uniforme di policy per il Gruppo. Il sistema copre la sicurezza ICT sia ad alto livello (ad es. Politica Generale sulla Sicurezza delle Informazioni, Politica Globale sull'Architettura di Sicurezza ICT) che a livelli più meramente tecnici (ad es. gestione delle vulnerabilità tecniche e servizi cloud). Nel nostro sistema di policy è specificata anche la gestione degli incidenti, la loro definizione (ad es. classificazione, risoluzione, chiusura), la comunicazione, l'escalation e la reportistica.

Le policy sono state distribuite in tutto il Gruppo e sono attualmente in recepimento da parte delle nostre società.

Formazione dei dipendenti

Tutte le policy di sicurezza ICT sono pubblicate sulla intranet di Gruppo a cui accedono tutti i nostri dipendenti. Abbiamo inoltre investito in formazione sui temi ICT e su altre iniziative atte ad accrescere la loro consapevolezza.

• Nel corso del 2016, un'offerta formativa di **48 moduli** - sulla sicurezza ICT, l'antifrode e la sicurezza fisica - è stata disponibile nelle nostre principali società in **12 paesi**.

Contestualmente, abbiamo eseguito una valutazione multipaese di vulnerabilità social, tradotta in 16 lingue, con l'obiettivo di misurare il livello di esposizione a cyberattack che abbiamo come obiettivo il fattore umano. A questa valutazione ha fatto seguito una campagna di consapevolezza sulla intranet di Gruppo.

Infine abbiamo messo a punto e lanciato la campagna *Be Aware, Be Secure* per promuovere i comportamenti sicuri e conformi ai regolamenti che ci attendiamo da tutti i dipendenti, sia nella vita privata sia in quella professionale, per proteggere la nostra società, i clienti e i colleghi. Nel corso del 2016, sul portale intranet del Gruppo sono stati pubblicati 4 articoli con suggerimenti e best practice su argomenti quali sicurezza delle password, classificazione dei dati e attacchi di phishing.

Ottimizzare i nostri processi

Grazie agli investimenti fatti nella digitalizzazione possiamo ottimizzare i nostri processi a beneficio della clientela. In questi anni abbiamo completato con successo alcune iniziative pilota che hanno totalmente riprogettato processi end-to-end grazie a un approccio basato su team inter-funzionali (ovvero, funzioni IT, di business e di supporto).

Iniziative pilota di successo

Pagamento delle imposte in Italia (F24)

- Tempi di elaborazione ridotti del 30%
- Efficienza FTE aumentata del 26%

Servizio money transfer

- Tempi di elaborazione ridotti del 20%
- Efficienza FTE aumentata del 19%

Prestiti personali^A

- >80% delle approvazioni creditizie automatizzate
- 1 sola piattaforma al posto di 6

A. Scoperto e prestito personale già attivi.

Intendiamo fare leva su queste esperienze di successo per agevolare la nostra trasformazione. Ad esempio attraverso la costituzione di una end-to-end delivery unit, puntiamo a snellire i processi relativi all'offerta di prodotti e servizi grazie a:

- team multi-disciplinari che lavorano in parallelo sulla riprogettazione e digitalizzazione di un prodotto
- 15-20 FTE per team da diverse funzioni (IT, di business, di supporto), con oltre 150 risorse coinvolte
- co-location in un design studio, per permettere un'interazione continua tra i team
- sviluppo agile con rilascio di modules of change più rapidi e progressivi.

Tutto ciò ci consentirà notevoli risparmi, specialmente in Italia.

L'autenticazione digitale ci offre un'ulteriore opportunità per efficientare i nostri processi e fornire la migliore esperienza alla clientela. Questa tecnologia realizza direttamente prodotti digitali che consentono automazioni di processo e maggiore efficienza; per tale motivo abbiamo investito in modo sostanziale in queste soluzioni per tutti i canali (remoto, mobile e fisico), e stiamo lavorando per incrementare la copertura geografica.

Autenticazione digitale: diffusione crescente

	One Time Password		Biometrica	
	Mobile token	SMS PIN	Signpad	Mobile ^A
Italia	✓	✓	✓	✓
Germania	✓	✓	✓	✓
Austria	✓	✓	✓	✓
CEE ^B	✓	✓	✓	✓

A. Germania e Austria pura autenticazione; autorizzazione live delle transazioni non ancora disponibile.
B. Per i paesi CEE dati consolidati che riflettono i diversi livelli di maturità.

✓ disponibile ✓ pianificata

TEMI MATERIALI



Innovare per il business

Proseguiamo nella ricerca di nuove idee e nuovi talenti per sviluppare soluzioni all'avanguardia che migliorino i prodotti e servizi per i nostri clienti. Tale ricerca si svolge in ambiti diversi. Nel 2016 abbiamo lanciato *UniCredit EVO*, una partnership con il Gruppo Anthemis che mira a identificare le migliori start-up nel settore fintech.

• Nel 2016, *UniCredit EVO* ha valutato 300 fintech in totale, individuando una pipeline qualificata di 74 società e investendo in 4 di esse un totale di circa **€25 milioni**.

Abbiamo inoltre rilasciato *UniCredit Idea Sharing*, una nuova piattaforma IT globale. Questa iniziativa cloud, la prima a livello di Gruppo, offre ai dipendenti la possibilità di condividere le proprie esperienze e partecipare attivamente allo sviluppo di nuove pratiche innovative. Dopo una fase pilota che ha incoraggiato collaborazione e comunicazione tra circa 6.000 colleghi, l'iniziativa è stata lanciata in tutti i paesi della CEE, con l'obiettivo di estenderla all'intero Gruppo. Per supportare il business con soluzioni tecnologiche altamente innovative continuiamo inoltre a investire nel rafforzamento delle nostre collaborazioni accademiche e industriali (ad es. Berkeley University of California, Scuola Normale Superiore di Pisa), che ci consentono di mettere a punto soluzioni a lungo termine, e nello sviluppo di nuovi network nella comunità scientifica.

Capitale Sociale e relazionale

Le solide relazioni con i nostri principali stakeholder creano valore sul lungo periodo, sostenendo la crescita individuale e collettiva.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- Soddisfazione della clientela – Risultati Indice TRI*M: performance stabile a/a e miglioramento performance vs competitor
- **Oltre 500.000 feedback** ricevuti dagli stakeholder
- **€39,7 milioni** di contributi al territorio

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2017

- Sviluppo di un diagnostico più strutturato per comprendere meglio i feedback dei nostri stakeholder
- Ampliamento delle nostre capacità di impatto sociale

Generare benefici per individui, imprese e società

Riconosciamo che la solidità della nostra azienda dipende dalla nostra capacità di creare e mantenere solidi rapporti con i nostri clienti e, più in generale, valore per il territorio.

Questi rapporti di cooperazione determinano il modo in cui il nostro Gruppo viene percepito nei paesi in cui siamo presenti. Investiamo pertanto nel dialogo continuo e in una serie di iniziative che rafforzano la collaborazione con i nostri clienti. Contribuiamo inoltre alla crescita sostenibile dei nostri territori offrendo prodotti e servizi funzionali in ogni fase della vita degli individui e dello sviluppo delle imprese e promuovendo comportamenti finanziari responsabili. Infine, il nostro Gruppo punta a migliorare il benessere dei paesi cercando di comprendere le problematiche individuali e collettive, anticipando le esigenze sociali emergenti, sostenendo le imprese sociali, il fundraising e la diffusione democratica della cultura.

La reputazione di UniCredit è un indicatore attendibile del nostro successo in questa impresa. La sua influenza sulle percezioni e sulle decisioni dei consumatori ci impone di mantenerci focalizzati sul suo potenziamento e sulla protezione del

nostro brand. Per questo, abbiamo raccolto dati sul modo in cui UniCredit viene percepito a livello globale. Monitorando in modo proattivo le opinioni e le aspettative dei nostri stakeholder, possiamo individuare nuove opportunità per favorire l'impegno, creare sviluppo e promuovere l'innovazione. Complessivamente, UniCredit vanta un solido posizionamento e un brand riconosciuto a livello internazionale. Il nostro investimento nella crescita professionale dei nostri collaboratori e nella creazione di un livello elevato di professionalità si rispecchia, infatti, nella buona reputazione di cui godiamo come azienda.

I dati raccolti negli ultimi 3 anni confermano che in media il posizionamento del brand è in linea con quello dei nostri concorrenti locali. Abbiamo raggiunto punte di eccellenza su segmenti specifici, come il corporate e lo small business in Germania, che continua a migliorare. È stato peraltro conseguito un risultato distintivo, rispetto ai concorrenti, in alcuni paesi nel segmento individui in CEE come Bulgaria, Repubblica Ceca e Slovacchia, Russia e Ungheria. Continueremo a impegnarci per creare un approccio strutturato che ci consenta di fruire in modo intelligente di tutte le informazioni e le testimonianze raccolte per lo sviluppo di prodotti e servizi migliori.

TEMI MATERIALI



I nostri investimenti per sviluppare il nostro Capitale Sociale e relazionale



Investire nelle relazioni di lungo termine

L'approccio di UniCredit verte sulla convinzione che il dialogo e la tempestività siano fondamentali per gestire e migliorare la qualità del servizio, la soddisfazione della clientela e gli impatti sui territori. La crescente importanza di avere informazioni rapide e precise per i processi decisionali rende necessaria l'attenta selezione di un numero crescente di fonti che ci forniscano riscontri puntuali.

Coinvolgere i nostri clienti

Continuiamo a dialogare e interagire con i clienti attraverso un'ampia gamma di canali che ci permettono di raccogliere feedback, comprendere esigenze non soddisfatte e creare soluzioni personalizzate. Proprio per questo abbiamo messo a punto un nuovo diagnostico completo che ci consente di unire i feedback richiesti e quelli spontanei. Tale strumento è caratterizzato dai seguenti elementi:

- una solida comparazione finalizzata a valutare il nostro posizionamento competitivo e a individuare quei KPI che garantiscano maggior affidabilità nelle previsioni della performance aziendale, permettendoci di analizzare e migliorare la nostra sostenibilità
- un ampio utilizzo di feedback istantanei per raccogliere le opinioni dei clienti sulle interazioni con la nostra azienda per affinare la nostra capacità di offrire un'eccellente customer experience

- l'ascolto focalizzato delle opinioni espresse sulle piattaforme dei social media
- i big data e l'intelligenza artificiale per acquisire informazioni sui comportamenti e integrare anche i reclami dei clienti.

Insieme, questi elementi ci aiutano a migliorare le nostre decisioni e a ridurre costi e tempi di risposta, avvicinandoci ai nostri clienti e soddisfacendone le aspettative. Per comprendere meglio i nostri clienti, il 2017 sarà un anno cruciale: il nostro sforzo sarà volto a migliorare il diagnostico introducendo nuove variabili, tra cui la share of wallet e il rischio di abbandono.

La nostra risposta ai feedback dei clienti

Nel corso del 2016, i feedback dei clienti ci hanno consentito di agire su più fronti per andare incontro ai bisogni e alle aspettative dei clienti.

Abbiamo lavorato per **introdurre nuovi prodotti** come in Germania, dove cresce la domanda di Exchange Traded Fund (ETF) e i tassi di interesse sono bassi. D'intesa con i clienti è stato sviluppato un piano di risparmio per ETF; le loro opinioni e i loro feedback ci hanno aiutato nella strutturazione della soluzione che è stata poi molto apprezzata.

L'uso attento del feedback immediato ci ha permesso anche di **aggiungere valore ai servizi già forniti**. Grazie al feedback dei nostri clienti in Russia, ad esempio, oggi offriamo loro la possibilità di registrarsi nell'online banking sul nostro sito web con il numero della carta di debito. A seguito di questa iniziativa, UniCredit ha registrato un aumento di 7.210 nuovi

clienti online da ottobre 2016 a fine anno. Il numero totale di clienti che utilizzano i servizi bancari online tramite cellulare o PC è oggi pari a 288.000. Molti di questi clienti apprezzano la sicurezza e la velocità dell'accesso tramite l'impronta digitale che offriamo per il mobile banking nella versione iOS; il numero medio di login per cliente sulla nostra app Mobile banking è cresciuto da 7,5 a 8,2 nel 2016.

Questi miglioramenti rientrano nello sforzo compiuto a livello di Gruppo per offrire ai clienti servizi online più rapidi e convenienti. In Russia oggi i clienti possono aprire un package finanziario con un solo click, un altro balzo in avanti che ha ridotto i tempi di questo processo da 190 a 8 minuti per i clienti individui. Contestualmente abbiamo ottimizzato l'apertura dei conti per piccole e medie imprese (PMI), riducendo il tempo medio per il servizio da 62 a 15 ore.

Il nostro Gruppo lavora da sempre per rispondere alla richiesta dei clienti di **semplificare i nostri processi**. In Bulgaria, a esempio, il processo di richiesta dei mutui è stato oggetto di un'indagine da parte della banca su oltre 3.500 clienti che mostra come in Bulgaria la penetrazione dei nostri mutui ipotecari si attestasse al 5%, a fronte di un 25% di penetrazione per i prestiti personali. Per ridurre questo divario, sono stati creati nuovi strumenti che aiutano i clienti in tutto il percorso, dalla scelta dell'abitazione, alla maggior comprensione delle opzioni finanziarie e assicurative, fornendo utili consigli per evitare passi falsi e gli errori più comuni.

A livello di Gruppo, i clienti apprezzano molto il nostro impegno a **fornire soluzioni fortemente personalizzate**. In Croazia, quando la nostra ricerca ha evidenziato la necessità di un maggior coinvolgimento dei clienti più giovani, abbiamo lanciato un nuovo programma strutturato offrendo loro prodotti convenienti (es. un conto corrente a pacchetto con costo zero), mettendo a disposizione nuovi tool per rafforzare la loro educazione finanziaria e sostenendo con misure concrete i consigli e le associazioni studentesche.

Grazie anche a questi sforzi, nel 2016 il tasso di soddisfazione della clientela presso la filiale principale della banca si è attestato a una media di 4,21 su 5 in aumento rispetto al 4,05 del 2015.

• In Croazia **oltre 24.000 giovani** di età compresa tra i 15 e 26 anni, sono diventati nostri clienti (+20% a/a).

Per i nostri servizi, puntiamo peraltro a **offrire sempre prestazioni eccellenti**. Sempre in Croazia, abbiamo migliorato i servizi rinnovando 120 sportelli

bancomat sui quali si concentrava la maggioranza dei reclami da parte delle aziende (53%) migliorando ulteriormente la customer experience. Nel 2016, i reclami dei clienti ci hanno anche aiutato a ottimizzare l'internet banking croato (*e-zaba*). Abbiamo migliorato il sistema per supportare chi utilizza per i pagamenti l'autenticazione m-token e fornito l'accesso a password di identificazione e attivazione in caso di blocco e cancellazione dell'app da un dispositivo mobile.

Ciò garantisce un utilizzo ininterrotto dei servizi *e-zaba* e *m-zaba* e migliora l'esperienza del cliente senza la necessità di apposite visite in filiale. Grazie a questo miglioramento, non solo il numero di reclami è diminuito ma si è ridotto anche l'impegno richiesto al personale del front office e dell'help desk per gestire i reclami concernenti *e-zaba* e *m-zaba*.

Nel 2016 in Russia abbiamo implementato un progetto interno chiamato *Mobilization*. Il progetto punta a individuare le principali direttrici di sviluppo (es. processi interni, assistenza ai clienti, generazione di business ecc.) per definire le priorità a breve e medio termine, conformemente a quanto richiesto dai nostri clienti corporate. Tra le iniziative di maggior rilievo va ricordata l'introduzione del progetto pilota *Single entry point* o *Middle-Office* per sostenere l'operatività giornaliera dei nostri principali clienti russi. Oggi, una nuova funzione middle office, chiamata UniService supporta 6 gruppi corporate, costituiti da oltre 30 società. Sono oltre 300 le

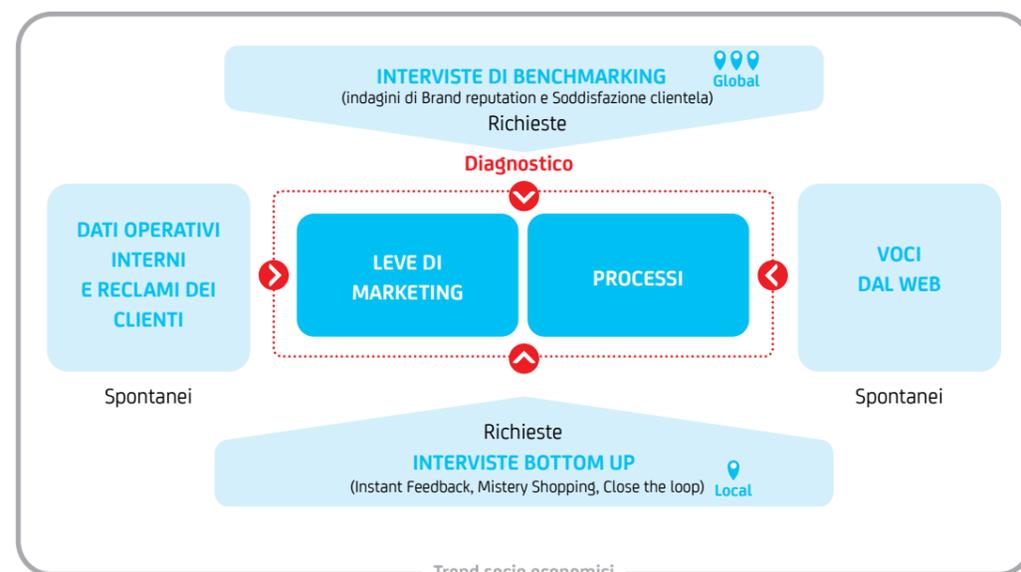
FOCUS Programma di condivisione delle best practice

Nel 2016, la divisione CEE ha lanciato *Best Practice Sharing*, un programma volto a favorire il miglioramento del business attraverso una condivisione coordinata delle best practice interne. Il responsabile della divisione CEE si è avvalso degli input e della consulenza di personale selezionato, AD e direttori generali locali del Gruppo per individuare aree strategiche significative (es. acquisizione della clientela, produttività delle vendite, prestiti, digitalizzazione – in base a indicatori monitorati grazie ai risultati provenienti dalle indagini di customer satisfaction) dove le best practice possono consentire importanti miglioramenti. Il successo dell'iniziativa ci ha spinto a estenderne l'applicazione al di fuori della CEE anche a Italia, Germania e Austria. Questa piattaforma, gestita dal nostro direttore generale che consente di individuare le best practice e di condividerle in tutto il Gruppo, è pienamente in linea con il nostro impegno *One Bank, One UniCredit*.

TEMI MATERIALI



Ascolto integrato degli stakeholder di gruppo



richieste e i reclami già raccolti e analizzati con conseguente adozione di misure di miglioramento concrete. Il passo successivo prevede la presa in carico, a breve, di altri clienti da parte di UniService.

Interagire con gruppi di stakeholder

Ci impegniamo costantemente per condividere con gli stakeholder la nostra strategia e i risultati, preservando la nostra reputazione, snellendo i processi e migliorando prodotti e servizi. Per rafforzare la nostra credibilità, comprendere le aspettative e le nuove tendenze, ci assicuriamo un dialogo costante con azionisti, investitori, analisti, regolatori e associazioni di consumatori. Chiarezza e trasparenza sono le caratteristiche distintive di questo impegno quotidiano nei confronti degli stakeholder.

Incontri ricorrenti

Le unit Investor Relations, Shareholder Relations e Group Sustainability del nostro Gruppo, costituiscono i principali punti di contatto per comunicare con gli investitori istituzionali, retail e quelli socialmente responsabili. L'interazione e la costante comunicazione con questi investitori passano attraverso forum, roadshow e incontri diretti che consentono di discutere la performance finanziaria del Gruppo ma anche la performance ambientale e sociale, poiché i risultati in entrambe le aree sono strettamente correlati tra loro.

• Nel corso 2016, sono stati organizzati **655 incontri¹** e **37 giornate di roadshow.**

A luglio si è tenuto a Londra il nostro primo roadshow incentrato su tematiche ambientali, sociali e di governance. Questo faccia a faccia con gli investitori ci ha offerto l'opportunità di rispondere direttamente a domande che andavano oltre i dati finanziari e di ricevere un feedback esauriente sul nostro approccio alla sostenibilità.

Valutazioni sulla sostenibilità

Per tutto il 2016 sono proseguite le interazioni con molti tra i principali analisti, info provider e agenzie di rating che analizzano il nostro Gruppo e ci aiutano nel nostro continuo sforzo per ottimizzare la nostra performance di sostenibilità.

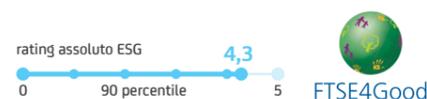
Nella valutazione del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) per il 2016 sono state analizzate solo fonti informative disponibili pubblicamente. Nonostante

la mancanza di una partecipazione attiva, abbiamo ottenuto 80 punti, con un aumento di 1 punto rispetto al 2015². Tra le 54 aziende del settore bancario analizzate nel 2016 esclusivamente con dati pubblici, UniCredit è quella che ha ricevuto il punteggio più alto.

UniCredit continua a far parte dell'indice FTSE4Good. Il punteggio conseguito nel 2016, 4,3/5 (in aumento dal 4,1 del 2015)³, ci colloca nel 90° percentile nel settore bancario globale.

La performance relativa al Carbon Disclosure Program (CDP) 2016, con punteggio A- leadership, è valsa a UniCredit il posizionamento nel 26% più virtuoso di tutte le società del nostro settore. Questo risultato eccellente è stato conseguito grazie all'ampia gamma di azioni che UniCredit ha messo in atto per gestire il cambiamento climatico, nelle nostre attività operative e oltre.

Rating di sostenibilità UniCredit 2016



Leadership A-



Solide partnership

In Italia, *Noi & UniCredit*³, la nostra partnership consolidata con 12 associazioni dei consumatori, ci aiuta a creare valore sociale realizzando strumenti di trasparenza sostanziale e attività di informazione ed educazione che nel 2016 si sono focalizzati sui servizi per l'acquisto di immobili e i pagamenti elettronici. Fra questi, il nostro decalogo *10 cose da sapere per comprare e vendere casa*, comunicato attraverso una campagna su Twitter, ha aiutato numerosi italiani a gestire una delle operazioni più importanti della loro vita. Questo è anche l'obiettivo dell'accordo siglato con UniCredit Subito Casa, la nostra società di intermediazione immobiliare che consente ai clienti di risolvere le controversie concernenti i servizi di compravendita immobiliare in modo rapido, gratuitamente e senza ricorrere ad azioni legali.

1. Incontri one-on-one e di gruppo, audio e video conferenze e incontri con agenzie di rating (50), investitori istituzionali (583) e analisti sell-side (22), inclusi gli incontri di Fineco.

2. Maggiori informazioni sui risultati degli anni precedenti sono disponibili nel [Bilancio Integrato 2015](#).

3. Maggiori informazioni sono disponibili nel [Bilancio di Sostenibilità 2012 e 2013](#) e nel [Bilancio Integrato 2014 e 2015](#).

FOCUS

I nostri dibattiti proattivi con i regolatori

Nel 2016, UniCredit ha preso parte, come negli anni passati, a dibattiti sulla regolamentazione a livello internazionale ed europeo, facendosi promotrice di misure alternative rispetto a quelle proposte dal regolatore per attenuare le conseguenze negative di alcuni cambiamenti regolamentari proposti. Tra i temi più importanti affrontati, UniCredit, in merito al pacchetto Basilea IV, che prevede un radicale ripensamento dei criteri di misurazione dei rischi e di calcolo dei requisiti patrimoniali, ha:

- condotto un dialogo assiduo con l'autorità di vigilanza nazionale e il Comitato di Basilea
- partecipato proattivamente in numerosi studi di impatto, spesso attraverso associazioni di categoria.

Questo quadro ci serve per offrire soluzioni volte ad un benessere diffuso ed equilibrato, coinvolgendo anche gli stakeholder in un disegno condiviso.

Nell'ambito di questo impegno, abbiamo individuato le priorità più urgenti per i paesi in cui operiamo in modo da poter valutare il nostro impatto su di esse diretto o indiretto. Tra queste priorità rientrano il benessere finanziario e sociale, l'equilibrio tra vita privata e professionale, la sicurezza, l'educazione, la salute, l'ambiente, l'economia e la produttività.

In questo approccio, gli indicatori ci aiutano a monitorare gli effetti delle nostre iniziative fornendoci dati più affidabili rispetto alle statistiche economiche tradizionali, consentendoci di compiere quotidianamente scelte di business più consapevoli.

Riteniamo che questo approccio possa fungere da esempio positivo di come un'azienda privata possa assolvere pienamente al proprio compito di generare valore condiviso correlato al progresso sociale ed economico.

Questo modello ci aiuta a comprendere come il nostro gruppo sia parte integrante degli ecosistemi nazionali e come possa contribuire allo sviluppo sostenibile sia per gli individui, sia per le imprese.

Lavoriamo, infatti, per stimolare formazione e inclusione finanziaria, che rappresentano una condizione sine qua non per la partecipazione attiva dei cittadini allo sviluppo economico del proprio paese.

Aiutiamo le aziende dalla loro creazione, alla fase di consolidamento fino all'espansione sui mercati internazionali perché al loro operato è direttamente correlata la competitività del paese.

Comprendere le priorità e sostenere lo sviluppo sociale ed economico

In quanto banca operante in 14 paesi, UniCredit è strettamente legata alla linfa vitale di molte economie nazionali; il suo impegno costante, quindi, è quello di contribuire alla prosperità delle persone, delle aziende e dei territori. Per questo, UniCredit ha creato una metodologia, chiamata *Evolution Economy*, che ambisce ad analizzare il valore condiviso generato dal suo core business, dalle iniziative di cittadinanza d'impresa e di filantropia⁴.

Questa metodologia si avvale in larga misura di indicatori statistici internazionali, sviluppati principalmente da Eurostat e World Economic Forum. Individua una serie di 97 indicatori, riuniti in 10 macro dimensioni, e valuta le aree di criticità in 7⁵ dei paesi in cui UniCredit opera⁶.

Gli indicatori di ciascun paese vengono analizzati su un periodo di 10 anni e vengono poi posti a confronto con gli attuali valori medi dell'UE e con quelli dei top performer.

Questo approccio ci consente di fornire un'immagine a 360° del rapporto tra l'azienda e l'ambiente nel quale opera, rilevando le complessità e le tensioni tra crescita economica, sviluppo sociale e conservazione delle risorse naturali.

TEMI MATERIALI

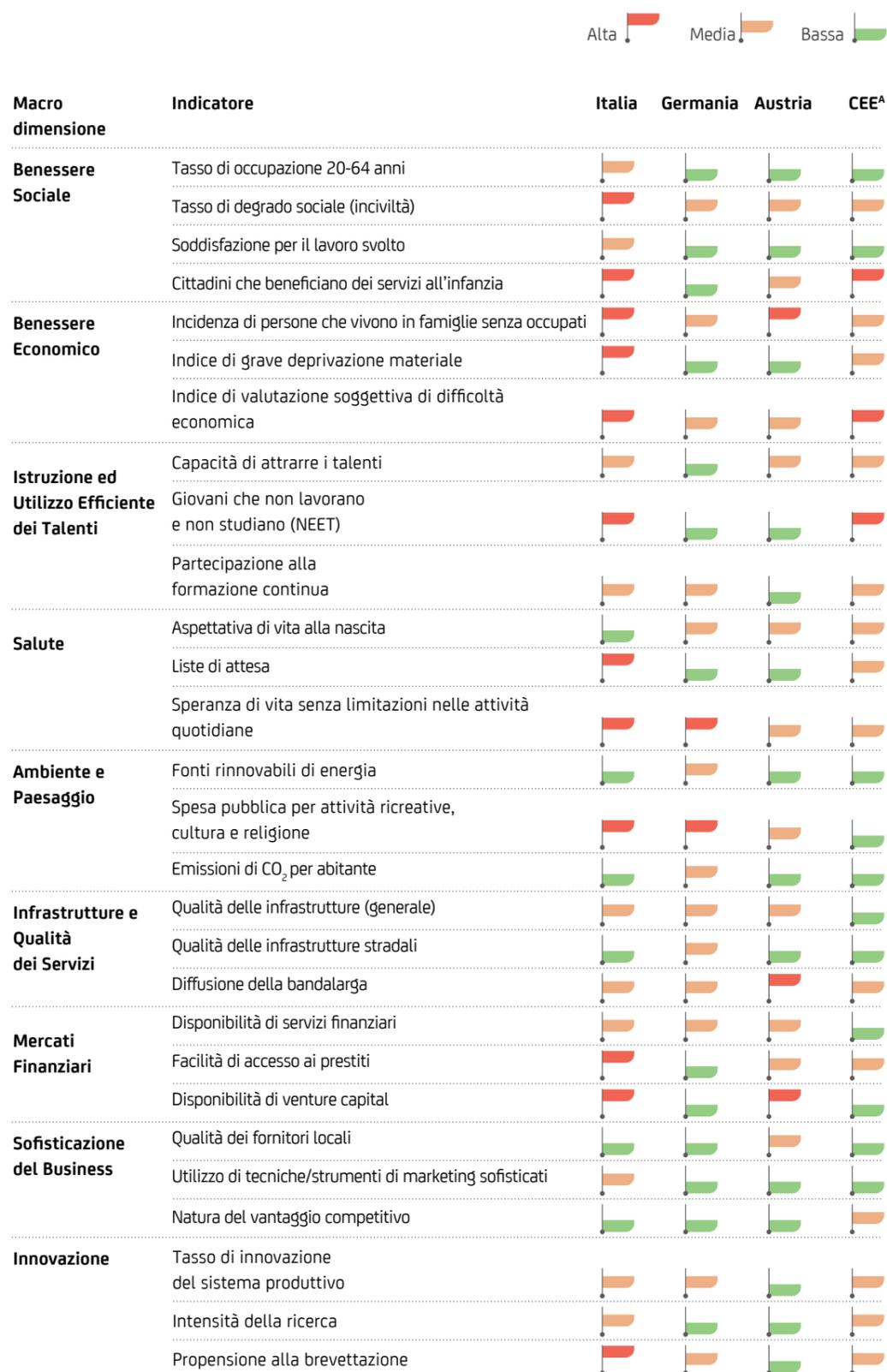


4. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito <https://www.unicreditgroup.eu/en/a-sustainable-bank/evolution-economy.html>.

5. I paesi su cui è stata applicata la metodologia sono: Austria, Bulgaria, Croazia, Germania, Italia, Romania e Ungheria.

6. Dati aggiornati al 2015. Non vi sono ancora dati disponibili per il 2016 riguardo le fonti utilizzate (Eurostat, World Economic Forum, OCSE, ecc.).

Priorità del paese



A. CEE include: Bulgaria, Croazia, Romania e Ungheria.

Sostenere la competitività e generare valore

Riconosciamo che in qualità di banca abbiamo la responsabilità di sostenere e stimolare lo sviluppo economico che sia socialmente inclusivo e sostenibile per l'ambiente. A nostro avviso, le aziende necessitano di un'assistenza settoriale specifica che ne stimoli la crescita, la capacità a innovare e l'espansione all'estero. Si tratta di capacità essenziali

per aiutarle a rimanere competitive in mercati dove la concorrenza è sempre più agguerrita. UniCredit vanta una lunga tradizione di **co-progettazione di soluzioni** per settori che costituiscono la **colonna portante dei paesi** nei quali siamo presenti. Rafforziamo la loro competitività offrendo consulenza e prodotti concreti che contribuiscono ad accrescere la produttività, l'efficienza e le prospettive di crescita.



Una panoramica del nostro supporto a settori specifici

Settore (PAESE)	Soluzioni su misura
Startup IT, BG, HU, BA, RO, DE, HR	> Italia <ul style="list-style-type: none"> programma in corso dal 2009 per fornire competenze, sostegno e finanziamenti a start-up e PMI innovative nel 2016, 44 aziende scelte tra 898 candidature in 4 settori: clean tech, digitale, Made in Italy e scienze della vita più di €3 milioni (e oltre €13 milioni dal 2015) raccolti dalle realtà a più alto potenziale dagli stakeholder coinvolti (fondi di Venture Capital, investitori istituzionali, Business Angels ecc.) > Germania <ul style="list-style-type: none"> iniziativa nella quale esperte donne d'affari appartenenti al HVB Women's Council ed esperti di start up della banca supportano per 6 mesi le imprenditrici nel processo di ricerca dei finanziamenti per le loro aziende nell'edizione 2016, la quarta, oltre 150 le domande analizzate per selezionare le idee imprenditoriali più innovative le 6 vincitrici scelte dalla giuria premiate con mentoring di 6 mesi da parte delle imprenditrici del Women's Council
Viaggi e Turismo BA, IT, HR	> Croazia <ul style="list-style-type: none"> supporto al settore viaggi e turismo con erogazione di prestiti specifici di lungo periodo per far fronte ad una stagione turistica prolungata che consente agli operatori di offrire prezzi più competitivi concessi crediti per oltre €69,6 milioni a inizio 2017 lancio di una nuova campagna di marketing per il turismo
Immobiliare DE, AT	> Austria <ul style="list-style-type: none"> iniziativa che richiede competenze specialistiche per accelerare lo sviluppo dell'edilizia residenziale sociale e livellare la disuguaglianza nel settore abitativo, grazie all'edilizia agevolata promossa dalle cooperative edilizie senza scopo di lucro nel 2016 stanziati nuovi prestiti per l'edilizia sociale per circa €90 milioni
Agricoltura IT, DE, BG, CZ, BA, RO, HR	> Romania <ul style="list-style-type: none"> supporto significativo allo sviluppo delle aziende con le nostre linee di credito concesse in collaborazione con l'APIA (agenzia nazionale competente), per migliorare il loro cash flow colmando il ritardo tra la concessione dei fondi UE e l'effettivo pagamento 26 prestiti concessi nel 2016 per un totale di circa €23 milioni
Infrastrutture IT, AT	> Austria <ul style="list-style-type: none"> finanziamenti al settore pubblico austriaco (es. a livello federale, statale e comunale) il volume totale di finanziamenti al settore pubblico è pari a circa €7 miliardi nuovi crediti stanziati nel 2016 per circa €300 milioni
Non-profit IT	> Italia <ul style="list-style-type: none"> modello di servizio dedicato per offrire prodotti finanziari e servizi specializzati (incluso uno speciale processo di rating) a organizzazioni non profit circa 36.000 clienti, di cui 4.000 nuovi clienti nel 2016 nuovi prestiti per circa €150 milioni nel 2016

Le iniziative di networking

Nel nostro rapporto con le imprese, forniamo soluzioni che ne stimolino la crescita, che abbiano un impatto positivo sull'occupazione e, in ultima istanza, sulla competitività del paese.

Puntiamo a facilitare la costruzione di reti tra i nostri clienti, mettendo in collegamento manager e imprenditori in modo che possano instaurare relazioni reciprocamente vantaggiose.

Con la nuova piattaforma web *Digital B2B* il supporto alle imprese fa un ulteriore passo avanti, aiutando numerose aziende italiane a espandersi sui mercati internazionali. Mediante la piattaforma, le imprese possono partecipare a riunioni online con potenziali acquirenti internazionali selezionati da UniCredit, risparmiando i costi associati a incontri di persona. Nel 2016, le iniziative organizzate sono state 3 e circa il 75% dei partecipanti ha dichiarato di apprezzare la piattaforma B2B e che l'avrebbe utilizzata nuovamente.

Per mantenere la nostra vicinanza ai territori, abbiamo accolto 387 partecipanti alle 4 sessioni del *Forum dei Territori* e 828 iscritti alle 17 sessioni del *Forum delle Economie*, facilitando il dibattito sulle opportunità di sviluppo nei mercati locali e internazionali.

In Bulgaria, anche nel 2016 i nostri *SME Corners* hanno continuato a mettere a disposizione delle PMI e dei clienti corporate uno spazio libero nelle filiali dove esporre e pubblicizzare i propri prodotti e servizi. Nel corso dell'anno, questa iniziativa ha offerto a 192 aziende l'opportunità di stipulare nuovi contratti.

I programmi di supporto

Quando individuiamo opportunità di business, supportiamo direttamente la sostenibilità finanziaria delle aziende o collaboriamo attivamente con istituzioni nazionali, internazionali ed europee per assicurarci che le PMI possano accedere ai fondi pubblici disponibili. Questa competenza consolidata nella gestione di programmi sostenuti dallo stato e dall'UE fornisce alle imprese clienti un impulso al miglioramento in numerose aree.

Nella divisione CEE sono stati approvati stanziamenti per oltre €2,2 miliardi per la realizzazione di progetti finanziati dall'UE durante l'ultimo periodo di bilancio⁷. I servizi di consulenza associati che forniamo rappresentano uno dei nostri principali contributi alle aziende che intendono beneficiare di questa specifica opportunità. Le nostre iniziative per facilitare l'accesso ai Fondi dell'UE vengono presentate in:

- **Croazia** - circa €45 milioni di nuovi finanziamenti
- **Repubblica Ceca e Slovacchia** - erogati circa €38 milioni di nuovi finanziamenti
- **Romania** - erogati €35 milioni di nuovi finanziamenti⁸
- **Ungheria** - circa €21 milioni di nuovi finanziamenti.

In Bulgaria, attraverso i principali strumenti finanziari JEREMIE FPLG, JEREMIE PRSL, RSI, EMPF, National Guarantee Fund – NGF2 e NGF3, abbiamo supportato oltre 2.000 aziende, agevolando l'accesso a circa €300 milioni di nuovi finanziamenti diventando una best practice per l'implementazione di strumenti finanziari in CEE. Inoltre in CEE, dopo il successo nell'implementazione della Risk Sharing Facility (RSF), la nostra prima iniziativa dedicata a imprese innovative, UniCredit ha siglato un nuovo accordo con il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), offrendo ulteriori finanziamenti per un valore di €160 milioni a imprese innovative in Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca e Slovacchia, Romania, Serbia e Ungheria.

In Italia, partecipiamo a numerose iniziative pubbliche, tra cui ricordiamo il Fondo Centrale di Garanzia, tramite il quale, nel 2016 abbiamo concesso a oltre 8.000 imprese €1,9 miliardi di finanziamenti garantiti, di cui circa €1 miliardo a favore di aziende corporate. Abbiamo inoltre stanziato oltre 5.000 prestiti relativi al prestito obbligazionario Bond Italia (un portafoglio di finanziamenti coperti da garanzia pubblica) per un importo complessivo di circa €826.000, di cui circa €270.000 ad aziende corporate. Un accordo con MedioCredito Centrale (MCC) ha consentito a UniCredit di costituire anche un portafoglio di minibond⁹ per €70 milioni. Mettiamo inoltre a disposizione varie linee di credito grazie ad accordi con la Banca Europea degli Investimenti (BEI). Nel corso degli anni, abbiamo stanziato oltre €9 miliardi di fondi BEI per aziende europee che nel solo 2016, ammontano a circa €800 milioni. Nel Mezzogiorno, tramite JEREMIE, un programma di finanziamento ad hoc, 553 aziende hanno ottenuto crediti per €197 milioni, di cui circa €28 milioni nel 2016.

In Austria, collaboriamo con numerosi organismi pubblici per erogare contributi e prestiti a basso tasso d'interesse. Insieme alla Federal Austrian Promotion Agency, eroghiamo i contributi più distintivi per investimenti sostenibili di PMI finanziati dal Fondo Regionale Europeo per lo Sviluppo. Inoltre, attraverso il FEI, abbiamo erogato nuove linee di credito a favore di PMI e mid cap finalizzate alla realizzazione di progetti innovativi e sostenibili. Insieme all'Agenzia di credito all'esportazione OeKB, forniamo inoltre prestiti a costi minimi a clienti che intendono investire nell'export. Attraverso queste partnership, nel 2016 abbiamo dato nuovi prestiti per €160 milioni.

La creazione di valore condiviso - caso studio Italia

La nostra capacità di comprendere gli impatti che produciamo è fondamentale perché da essa dipende l'abilità che abbiamo di stimolare la crescita economica. La nostra capacità di creare valore condiviso dipende dalla comprensione che riusciamo

ad avere dei nostri effetti.

In Italia, abbiamo analizzato in quest'ottica la nostra proposta di valore mirata per settori chiave come turismo, agricoltura e infrastrutture, settori vitali per la competitività del paese ancora in fase di sviluppo.

Bel paese – sostenere il turismo attraverso UniCredit4Tourism

> Dati di sistema^A

Aziende: circa **170.000**
Occupazione: **2,6 milioni di persone**
PIL: **4,2%** del PIL nazionale
Valore aggiunto generato: **€67,2 miliardi**

> Dato clienti UniCredit

Clienti: circa **87.000** - Erogato crediti: **€3,6 miliardi**
• strutture ricettive e bar: 71.385 clienti - prestiti complessivi €2,5 miliardi
• agenzie di viaggio: 6.141 clienti - prestiti complessivi €247 milioni
• altro: 10.451 clienti - prestiti complessivi €747 milioni

Iniziative UniCredit 2016

> Supporto finanziario

Nuovi clienti^B: 10.442 – Nuovi prestiti^B: €1,3 miliardi

> Know-How

- 7 giornate di eventi formativi su finanza, marketing e digitalizzazione
- circa 1.000 aziende partecipanti

> Strumenti/servizi

- 2 prodotti (software) per i nostri clienti:
 - monitoraggio del proprio posizionamento di mercato con riferimento alla presenza su siti web e social media
 - analisi di flussi di pagamento delle carte di credito
- 1.700 prodotti collocati

> Supportare l'internazionalizzazione

- piattaforma web per B2B digitali per facilitare gli incontri tra:
 - 75 fornitori (strutture ricettive, associazioni turistiche, rappresentanti di organismi di promozione turistica)
 - 27 acquirenti (tour operator, agenti di viaggio e operatori MICE)
- oltre 130 video conferenze organizzate

> Contributo all'occupazione

Ogni milione di euro di prestiti erogati al settore consente di sostenere 8,5 posti di lavoro^C vs una media di 8 posti di lavoro creati in tutti i settori

Priorità impattate

• disponibilità di servizi finanziari

• partecipazione alla formazione continua
• intensità d'uso di internet

• utilizzo di tecniche/strumenti di marketing sofisticati
• intensità d'uso di internet

• natura del vantaggio competitivo
• intensità d'uso di internet

• tasso di occupazione 20-64 anni

A. Dati al 2015, fonte Rapporto sul turismo 2016 – UniCredit con Touring Club Italiano.

B. Dal lancio dell'iniziativa, Aprile 2016.

C. In Italia, ogni milione di euro di prestiti bancari a tutti i settori contribuisce al sostegno di 7 posti di lavoro (sulla base del modello Leontief e delle matrici di input-output dell'ISTAT). Dati al 2014.

Made in Italy – consolidare la reputazione del settore agroalimentare e sostenere le esportazioni attraverso Coltivare il futuro



> **Dati di sistema^A**

Aziende: circa **790.000**
Valore aggiunto: **2%**
Fatturato: **€55 miliardi**

> **Dato clienti UniCredit**

Clieni: più di **100.000**
Erogato clienti: **€9,7 miliardi**

Iniziative UniCredit 2016

Priorità impattate

> **Supporto finanziario**

Nuovi clienti^B: 4.011 - Nuovi prestiti^B: €1,5 miliardi

- disponibilità di servizi finanziari
- facilità di accesso a prestiti

> **Know-How**

- 155 corsi su esportazione, internazionalizzazione e trend innovativi
- 23.000 ore formative
- circa 3.900 partecipanti

- partecipazione alla formazione continua
- intensità d'uso di Internet

> **Strumenti/Servizi**

Piattaforma integrata (Value for food) dove l'impresa cliente può recepire informazioni sulla catena di fornitura che gli consente di valorizzare sul mercato le caratteristiche distintive dei propri prodotti e di accrescere la propria competitività (la piattaforma è in fase di presentazione ai clienti)

- utilizzo di tecniche/strumenti di marketing sofisticati
- intensità d'uso di Internet

> **Supportare l'internazionalizzazione**

- piattaforma web per B2B digitali per facilitare gli incontri tra:
 - 90 aziende
 - 27 acquirenti
- 100 video conferenze
- 4 riunioni fisiche finalizzate a consolidare i rapporti commerciali instaurati durante le video conferenze

- natura del vantaggio competitivo
- intensità d'uso di Internet

> **Supporto alle nuove imprese**

- mentoring, servizi di co-investimento e attività di networking
- 8 start-up innovative supportate

- disponibilità di venture capital

> **Contributo all'occupazione**

Ogni milione di euro di prestiti erogati al settore consente di sostenere 6,5 posti di lavoro^C vs una media di 8 posti di lavoro creati in tutti i settori

- tasso di occupazione 20-64 anni

A. Dati al 2015, fonte: elaborazione su dati Istat – Eurostat - Movimprese.

B. Dal lancio dell'iniziativa, Marzo 2016.

C. In Italia, ogni milione di euro di prestiti bancari a tutti i settori contribuisce al sostegno di 8 posti di lavoro (sulla base del modello Leontief e delle matrici di input-output dell'ISTAT). Dati al 2014.

Modernizzazione delle infrastrutture – ottimizzare l'efficienza



TEMI MATERIALI



Le infrastrutture sono la colonna portante della competitività del paese e del benessere sociale. Secondo il World Economic Forum, nel corso degli ultimi dieci anni, tra i paesi dell'Europa meridionale l'Italia è stato quello che ha evidenziato la crescita massima nella qualità delle infrastrutture, grazie ai massicci investimenti e alla crescente competitività del mercato^A. UniCredit fornisce un contributo proattivo alla qualità delle infrastrutture costruendo relazioni di lungo termine e partnership collaborative con altre banche e istituzioni. In particolare, stiamo investendo in 28 progetti e iniziative in diverse aree, dalla sanità ai trasporti, ai servizi idrici, finanziando il 21% del debito complessivo e coprendo il 9% del costo totale.

Progetti

Effetti previsti sui territori^B

Priorità impattate

> **Sanità**

- 14 ospedali

- 15 province servite
- circa 13 milioni di potenziali beneficiari^C
- oltre 9.000 posti letto forniti

- liste di attesa
- qualità delle infrastrutture (generale)

> **Autostrade**

- 4 autostrade

- 520 km di autostrada costruiti e riqualificati (circa il 9% della rete autostradale italiana)^D
- flusso di traffico medio di 380 milioni di veicoli/km ogni mese (5% del flusso di traffico totale italiano al mese)^D

- qualità delle infrastrutture (generale)
- incidenti stradali

- 1 progetto per la riqualificazione di 103 gallerie per la rete di strade statali lombarde (SS)

- 138 km di gallerie di SS, che rappresentano il 96% di tutte le gallerie di SS in Lombardia

> **Logistica**

- 1 nuovo parcheggio a Rho Fiera (il più grande polo espositivo commerciale in Italia per m², il settimo per ricavi nell'UE con una media di 5 milioni di visitatori l'anno)

- 10.000 nuovi posti auto a Rho Fiera
- trasferimento di 1.000 impiegati nella nuova sede del Comune di Bologna
- accorpamento di 3 dipartimenti regionali
- trasferimento di 600 impiegati nella nuova sede della Regione Emilia Romagna

- qualità delle infrastrutture (generale)
- qualità e numerosità dei fornitori locali

- 2 nuovi edifici destinati ad ospitare gli uffici del Comune di Bologna e della Regione Emilia-Romagna

- centralizzati oltre 20 uffici comunali
- trasferimento di 1.000 impiegati nella nuova sede del Comune di Bologna
- accorpamento di 3 dipartimenti regionali
- trasferimento di 600 impiegati nella nuova sede della Regione Emilia Romagna

- riqualificazione del Mercato Trionfale a Roma

- oltre 265 spazi commerciali
- 390 aree di parcheggio ristrutturato

> **Acqua**

- riqualificazione di 3 reti idriche

- 11 province servite
- circa 200 comuni serviti
- circa 2 milioni di beneficiari^E

- qualità delle infrastrutture (generale)

> **Metro**

- 2 linee della metropolitana milanese (M5 & M4)

- oltre 6 km e 10 stazioni aggiunte alla linea M5
- 236% di incremento dei passeggeri della linea M5 tra aprile e ottobre 2015
- riduzione nelle emissioni di CO₂ del 2% (previsionale)
- riduzione di circa 30 milioni di vetture sulle strade urbane (previsionale)

- emissioni di CO₂ per abitante
- qualità delle infrastrutture (generale)

A. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-16, pag. 19.

B. Dati raccolti da varie fonti pubbliche, tra cui siti web aziendali, report e database statistici (ISTAT).

C. Dati a gennaio 2016. Il numero di abitanti che possono beneficiare dei progetti sanitari viene stimato sulla base della presenza di bacini di utenza/comuni con meno di 500.000 abitanti interessati dai progetti. In tal caso, l'analisi tiene conto del numero di abitanti dell'intera provincia. In caso contrario, l'analisi tiene conto del numero di abitanti del singolo comune.

D. Dati a settembre 2016.

E. Dati a gennaio 2016.

Incrementare l'accesso ai servizi finanziari

L'accesso ai servizi finanziari è vitale per ridurre la povertà, promuovere valori condivisi e una società inclusiva e sostenibile.

Forniamo un'ampia gamma di servizi finanziari a persone che non hanno accesso a servizi bancari o ne hanno un accesso limitato. Questi servizi che consentono di eseguire pagamenti, gestire risparmi, acquistare assicurazioni e accedere a crediti, facilitano la gestione dei problemi quotidiani e aiutano loro e le loro famiglie a pianificare obiettivi a lungo termine e affrontare emergenze impreviste. L'offerta di UniCredit rivolta ai gruppi vulnerabili comprende:

- ▶ GIOVANI
- ▶ BASSO-REDDITO
- ▶ ANZIANI
- ▶ DISABILI

Per i **giovani** fino a 26 anni in Germania, offriamo un pratico conto gratuito. Dal lancio del prodotto, sono stati aperti 115.925 *StartKonto* che consentono ai giovani di acquistare il loro primo prodotto bancario.

In Bosnia ed Erzegovina, *JESI* offre a studenti a tempo pieno e part time un conto gratuito, con un pacchetto aggiuntivo di servizi che comprende una carta di debito Maestro, ordini permanenti di addebito e assicurazione. Nel 2016, sono stati 4.237 gli studenti che hanno beneficiato di questo conto, di questi 1.087 hanno anche attivato servizi aggiuntivi.

In Croazia, nel frattempo, a marzo è stato lanciato *Package for Young* che ha fornito a 37.424 persone di età inferiore a 29 anni l'opportunità di accedere a una gamma completa di servizi bancari tramite un unico prodotto.

Il conto bancario *My Genius*, nella sua versione gratuita in Italia, è particolarmente adatto invece a **famiglie a basso reddito**: 366.842 conti di questo tipo sono stati aperti nel 2016, consentendo ai titolari di accedere a servizi bancari essenziali a titolo completamente gratuito.

Dal giugno 2016 in Germania, la normativa riconosce a chiunque, immigrati inclusi, il diritto di aprire un conto base. Abbiamo così iniziato a offrire *Basiskonto*,

un conto con funzioni base dal canone estremamente conveniente sia per gli utenti online sia per gli utenti delle filiali. Attualmente sono circa 700 i clienti che hanno avuto accesso a servizi bancari di base in questo modo.

L'attenzione è anche verso il segmento **anziani**. In Italia per esempio, 16.733 clienti di età compresa tra 65 e 85 anni, hanno avuto accesso al nostro *CQ Pensione* nel 2016. Questo tipo di prestito, che detrae i rimborsi direttamente dalla pensione, ha messo oltre €240 milioni a disposizione di clienti UniCredit anziani.

Anche i nostri clienti anziani in Bosnia ed Erzegovina possono beneficiare dello *JESI Senior package*. Nel 2016, 4.077 nuovi clienti hanno approfittato di questa offerta, che comprende la possibilità di uno scoperto di conto di circa €700.

UniCredit vanta infine una lunga tradizione di inclusione di **persone con disabilità**. In Italia, a esempio, l'ultima versione della nostra app *Mobile Banking* è stata studiata per rispondere alle esigenze di clienti ipovedenti. Grazie alla sua compatibilità con dispositivi attivati con voice over, l'app offre descrizioni di quanto appare sullo schermo e rappresenta un significativo passo in avanti verso una maggiore accessibilità e usabilità del nostro modello di servizio a 360°.

In Germania, tutte le carte di debito UniCredit sono stampate con caratteri braille in rilievo così che i clienti ipovedenti possano trovarle facilmente nel proprio portafoglio.

Nel contempo in Austria ci siamo impegnati a eliminare qualunque barriera all'accesso ai nostri prodotti e servizi bancari. Come negli anni precedenti, abbiamo continuato a interessarci dei problemi associati alla disabilità:

- abbiamo fornito un servizio di navetta verso le filiali trasportando per 223 volte i clienti con disabilità motorie affinché potessero incontrare i propri account manager nel corso del 2016
- abbiamo emesso 624 carte bancarie per clienti bancari ipovedenti.

Promuovere comportamenti responsabili

Rafforzare l'educazione finanziaria è uno dei modi migliori per ridurre le difficoltà finanziarie dei singoli cittadini. Numerosi programmi di UniCredit scelgono questa strada per creare un impatto positivo sulla stabilità finanziaria, sulla crescita e sulla prosperità delle comunità che serviamo.

Aiutiamo i cittadini a conoscere i prodotti e la

terminologia finanziaria e insegniamo loro a effettuare scelte responsabili.

Dal 2009, UniCredit ha offerto numerosi programmi di educazione finanziaria rivolti a giovani, anziani, famiglie, immigrati, opinion maker, organizzazioni non profit e PMI. Al fine di rispondere alle necessità in costante evoluzione di questi gruppi così diversi tra loro, i nostri programmi sono personalizzati sia nei contenuti che nella scelta dei canali. Offriamo infatti sessioni formative in aula e attraverso canali digitali.

! Nel 2016 **oltre 52.000 persone** hanno partecipato¹⁰ alle circa **1.500 sessioni formative** dei nostri programmi di educazione finanziaria; **oltre 1,6 milioni di utenti** hanno fruito delle nostre piattaforme digitali.

Formazione in aula

In Italia, il programma di educazione finanziaria *In-formati* è proseguito anche nel 2016. Nell'ambito del programma sono state organizzate 1.068 sessioni formative con oltre 36.000 partecipanti. Nel 2016 abbiamo potenziato *Go international!*, l'offerta formativa rivolta alle imprese italiane che ne supporta la capacità innovativa e la competitività nei mercati internazionali. Il programma offre un'ampia gamma di corsi, tra cui il percorso master *Digital and Export Business School*, videoseminari, laboratori e formazione personalizzata. Durante lo scorso anno, sono state organizzate 31 sessioni formative, focalizzate principalmente sulla digitalizzazione e sull'e-commerce, a cui hanno partecipato quasi 2.300 imprese di vari settori, di cui il 78% erano PMI.

In Germania abbiamo tenuto 10 workshop formativi a cui hanno partecipato 133 persone nel 2016 con particolare attenzione ai giovani in procinto di lasciare la scuola o alla prima esperienza di lavoro. Nel 2016, la nostra banca ha anche sostenuto le startup e i loro fondatori con l'iniziativa *BayStartup*, gestita insieme al Ministero Bavarese dell'Economia. Nel corso dell'anno, 377 team di fondatori hanno partecipato alla competizione sui business plan. Complessivamente 7.000 partecipanti hanno avuto accesso a 76 workshop e eventi informativi, nonché a numerose presentazioni e conferenze di esperti dedicati a imprenditorialità e finanza delle startup. In Austria, abbiamo proseguito la partnership con il Museo Nazionale Austriaco di Affari Sociali ed Economici offrendo 315 workshop focalizzati sulla gestione responsabile di denaro a circa 6.200 studenti.

Lo scorso giugno e luglio, in Croazia, abbiamo organizzato 15 workshop speciali per 200 giovani volontari. I workshop hanno fornito delle linee guida che consentono di gestire quotidianamente in modo ottimale le finanze personali e di iniziare

a risparmiare per il futuro. In collaborazione con agenzie di sviluppo, locali camere di commercio, associazioni di categoria e università, abbiamo promosso il progetto *Partner and Advisor* che ha proposto percorsi e workshop formativi volti ad accrescere le competenze finanziarie di potenziali piccoli clienti corporate. Nell'ambito di questa iniziativa, i collaboratori della banca hanno condotto 23 workshop ai quali hanno partecipato oltre 600 partecipanti provenienti da tutta la Croazia. I partecipanti hanno ricevuto una consulenza personalizzata e materiali formativi rilevanti per le rispettive imprese.

Formazione attraverso canali digitali

Go International! ha coinvolto 1.485 imprese italiane nel corso dell'anno con 3 video seminari focalizzati sulla digitalizzazione. In Germania, i nostri messaggi sull'alfabetizzazione finanziaria hanno raggiunto circa 1,1 milioni di utenti anche attraverso i vari canali digitali. Infatti mentre il nostro portale formativo, *EURO.DE*, ha registrato quasi 25.000 visitatori, abbiamo fornito anche informazioni approfondite su tematiche come investimenti responsabili, servizi finanziari, mercati, concetti di business nonché i più recenti trend di politica e società a quasi 1 milione di visitatori unici in *dossiers.hypovereinsbank.de* e a quasi 9.000 sottoscrittori di *hypovereinsbank-publikationen.de*. Inoltre, circa 129.000 persone hanno dialogato su tematiche finanziarie sul nostro *HVB Blog*. In Bulgaria, aiutiamo i clienti a trovare un modo rapido e semplice per orientarsi nella moltitudine di programmi e servizi bancari in offerta permettendo di comprendere l'impatto di questo sul loro bilancio familiare, attraverso una piattaforma web *Your Financial Advisor*. Nel 2016, i visitatori del sito sono stati 587.306.

FOCUS Accelerare il progresso mediante partnership

Dal 2014 UniCredit, insieme ad altre primarie banche italiane, supporta Young Factor. Il progetto, gestito dall'Osservatorio Permanente Giovani-Editori, promuove l'alfabetizzazione finanziaria ed economica per aiutare i giovani a prendere decisioni corrette per il loro futuro e a diventare cittadini più responsabili. I partecipanti seguono 10 lezioni focalizzate su 10 tematiche economiche, predisposte da esperti e accademici che prendono lo spunto da notizie di attualità per dimostrare come l'economia sia parte della nostra quotidianità. Nell'anno scolastico 2015/2016, oltre 500.000 studenti hanno partecipato a queste lezioni, tenute da circa 7.500 docenti.

TEMI
MATERIALI



10. I partecipanti includono individui e aziende.

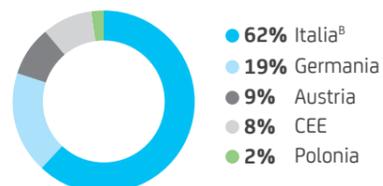


Promuovere il benessere dei paesi

In qualità di banca commerciale pan-europea, siamo consapevoli della nostra responsabilità nell'affrontare questioni sociali, in particolare durante i periodi di crisi. Ci assumiamo questa responsabilità nei confronti di tutte le comunità che serviamo attraverso le nostre attività bancarie tradizionali e anche attraverso la nostra cittadinanza di impresa e le iniziative filantropiche. Lavoriamo per essere sempre pronti a rispondere ai bisogni delle comunità. Che si tratti di ridurre i rischi di povertà e disoccupazione, sostenere l'istruzione, trattenere i talenti, promuovere la partecipazione ad attività culturali o mettere in atto rapidamente piani di ripresa in caso di disastri naturali, noi sappiamo che il nostro Gruppo ha un ruolo essenziale.

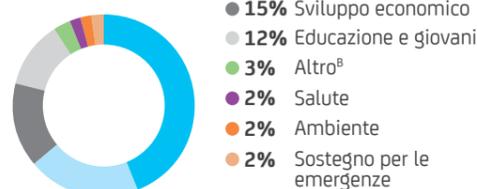
Percentuale dei contributi al territorio

Per Paese, 2016^A
€31,4 milioni=100%



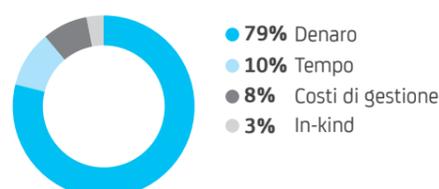
A. I dati si riferiscono esclusivamente ai contributi in denaro.
B. Include anche UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Foscolo Foundation.

Per tema, 2016^A
€39,7 milioni=100%



A. Include finanziamenti e, per il solo perimetro Italia, Germania e Austria, le risorse in natura (in kind) e i costi di gestione. I costi di gestione sono allocati proporzionalmente, sulla base dei contributi per tema.
B. "Altro" si riferisce ad attività non classificabili.

Per tipologia, 2016^A
€39,7 milioni=100%



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

Nel 2016, abbiamo stanziato circa €39,7 milioni¹¹ a supporto delle comunità, misurati secondo il modello di rendicontazione London Benchmarking Group (LBG)¹². Inoltre, grazie alla nostra forte presenza locale, abbiamo reperito risorse erogate da terzi per quasi €3 milioni. Nonostante un leggero calo a/a, restiamo pienamente impegnati a contribuire ai territori e continueremo così pur applicando la stessa disciplina di contenimento dei costi e la stessa efficienza stabilita dal piano *Transform 2019*. Il nostro obiettivo è di utilizzare al meglio le nostre competenze e relazioni per servire i territori in cui operiamo attraverso, tra le altre cose, il supporto alle attività non-profit, l'impresa sociale e l'educazione finanziaria.

Promuovere l'inclusione sociale

Per rispondere concretamente alle emergenze nei paesi in cui siamo presenti, nel 2016 abbiamo continuato a promuovere attività di raccolta fondi, sostenere imprese sociali e promuovere la cultura e la sua diffusione democratica in ogni sua forma.

Le attività di raccolta fondi

DIPENDENTI

Gift Matching Program¹³: Nella 14a edizione di questa iniziativa promossa da UniCredit Foundation, 10.720 donazioni effettuate da colleghi; circa €3 milioni donati; 442 progetti di organizzazioni non profit supportati

CLIENTI

Universo Non Profit: attraverso 1.740 *Conto Donazioni* raccolti circa €19,5 milioni; 1.399 associazioni presenti sulla piattaforma web, *ilMioDono.it*; oltre €181.000 raccolti per 678 di esse
UniCredit Card E: Circa €1,8 milioni raccolti tramite le circa 237.000 carte in circolazione

CLIENTI E DIPENDENTI

Terremoto in Centro Italia: È stato istituito un fondo di €250 milioni per fornire sostegno finanziario e abitativo attraverso prestiti agevolati a persone che vivono nelle aree colpite dal sisma; nel primo mese dopo il disastro, sono state raccolte donazioni per oltre €1,5 milioni da clienti e colleghi.

11. Rendicontazione 2016 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 €1,3 milioni per iniziative di business con focus sullo sviluppo economico del territorio.

12. Ad oggi circa il 90% dei contributi di UniCredit rientra nel perimetro di LBG. La copertura è riferita ai soli contributi monetari.

13. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio 2016 di UniCredit Foundation.

Le imprese sociali

Attraverso il costante sostegno all'impresa sociale UniCredit Foundation¹⁴ affronta priorità come inclusione sociale e occupazione, focalizzandosi su giovani, anziani e, in generale, sulle fasce più svantaggiate della popolazione. Il processo di rafforzamento delle competenze – incrementando l'impatto economico e sociale delle organizzazioni non profit – prevede l'erogazione di grant, formazione, mentoring e servizi di consulenza.

Attività 2016

- più di €2 milioni di investimenti
- 11 programmi attivi in 9 paesi

Risultati 2016

- 200 organizzazioni beneficiarie di capacity building
- offerti 100 grant del valore di circa €1,4 milioni
- oltre 2.500 ore di formazione e mentoring
- stimate circa 400 ore offerte da 45 colleghi di UniCredit come formatori e mentor
- 85 business avviati o accelerati, principalmente nei settori agroalimentare e welfare
- 311 posti di lavoro creati

La cultura in tutte le sue forme

Sosteniamo in modo concreto l'impegno di studenti talentuosi volto a definire la loro identità e a conseguire pienamente il loro potenziale. Crediamo che le loro prospettive e le idee innovative, se espresse pienamente, possano promuovere il progresso sociale.

Ogni anno, UniCredit & Universities Foscolo Foundation¹⁵ offre borse di studio, di ricerca e altri premi agli studenti e ai ricercatori più brillanti. Nel 2016, l'*UniCredit International Internship Program* ha consentito a 25 studenti universitari di frequentare uno stage di 3 mesi all'estero presso le sedi di UniCredit. Dal 2009 UniCredit ha sostenuto con un totale di oltre €11,3 milioni i programmi della fondazione a favore di 528 beneficiari.

UniCredit considera la cultura una fonte primaria di valori, identità e senso di appartenenza che contribuisce al benessere, alla coesione e all'inclusione sociale. Il nostro Gruppo si impegna a promuovere iniziative culturali accessibili a un pubblico vasto e diversificato.

Quasi **3 milioni di partecipanti** a eventi culturali nel 2016.

14. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di UniCredit Foundation (www.unicreditfoundation.org/it/html).

15. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di UniCredit & Universities Foundation (www.unicreditanduniversities.eu).

16. Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo <https://www.fondazionearnaldopomodoro.it/?lang=en>.

17. Raccolte fondi per progetti che promuovono l'equilibrio di genere, sostengono persone con disabilità e promuovono l'istruzione dei giovani.

Nel 2016, come Main Partner dell'Orchestra Filarmonica della Scala, abbiamo sostenuto 29 concerti per più di 51.000 spettatori, oltre al *Concerto per Milano*, l'annuale appuntamento sinfonico gratuito in Piazza Duomo, diretto da Riccardo Chailly, che si è svolto a giugno per circa 45.000 spettatori.

UniCredit è anche Main Sponsor della mostra *Storie dell'impressionismo: I grandi protagonisti da Monet a Renoir, da Van Gogh a Gauguin*, organizzata da Linea d'Ombra a Treviso, che ha accolto oltre 100.000 visitatori nel 2016.

Inoltre, la città di Milano e la Fondazione Pomodoro¹⁶ hanno promosso nel 2016 numerose iniziative per celebrare i 90 anni del famoso artista Arnaldo Pomodoro. UniCredit è Team Partner della mostra più importante a Palazzo Reale che ha accolto oltre 17.000 visitatori in 2 mesi.

Dalla sua inaugurazione avvenuta nel 2015 a Milano, l'UniCredit Pavilion ha costituito per i cittadini uno dei principali spazi aperti alla città e ha ospitato un ampio ventaglio di eventi, da dibattiti pubblici sull'economia, a esposizioni d'arte e performance musicali.

I numeri 2016 del Pavilion:

- **24 eventi culturali gratuiti** organizzati da UniCredit Pavilion hanno accolto **più di 33.000 visitatori**
- **11 eventi** organizzati da associazioni onlus hanno coinvolto quasi **6.000 persone**, consentendo di raccogliere donazioni per circa **€240.000¹⁷**.

Tra gli eventi musicali a ingresso libero prodotti dal Pavilion ricordiamo il *Festival internazionale delle Orchestre Giovanili*, che ha proposto 6 concerti in luglio e ha rappresentato una grande opportunità per giovani musicisti talentuosi. 6 orchestre giovanili provenienti da tutta Europa si sono esibite accompagnate da artisti rinomati davanti a 2.500 spettatori.

In Germania, ogni estate l'*UniCredit Festival Night* è uno dei principali eventi culturali di Monaco. Nel 2016, circa 12.000 persone hanno assistito a concerti e conferenze gratuiti tenuti da artisti dell'Opera di Stato della Baviera.

La *Bank Austria Art Collection*, presente al Kunstforum, include circa 10.000 opere ed è una delle principali collezioni d'arte austriache. Durante ogni esibizione Bank Austria organizza un *Bank Austria day* dando l'opportunità a clienti di visitare la mostra gratuitamente. Nel 2016 circa 1.000 visitatori hanno usufruito dell'iniziativa.

Le risorse naturali della Terra e i servizi ecosistemici che ne derivano rendono possibile la vita umana. Le attività della Banca generano un impatto sul capitale naturale che deve essere monitorato e mitigato.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- €9,4 miliardi di esposizione nel settore delle energie rinnovabili
- -38% di emissioni totali di GHG rispetto all'anno base
- €800 milioni di finanziamenti ai privati per l'efficienza energetica

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2017

- Continua riduzione di emissioni di gas serra
- Promozione dei comportamenti eco-sostenibili sul luogo di lavoro
- Completamento della revisione dei requisiti dei prodotti acquistati

Indirizzare la strategia ambientale

UniCredit è consapevole che le interdipendenze tra le attività economiche, gli ecosistemi e le risorse naturali presentano rischi e opportunità per il nostro business e i nostri stakeholder. Lo sviluppo economico, la sopravvivenza e il benessere della specie umana dipendono dalla conservazione degli ecosistemi della terra. Coerenti con il nostro impegno a contribuire al benessere delle comunità in cui operiamo, lavoriamo sistematicamente per prevenire e mitigare gli impatti ambientali generati dalle nostre attività e promuovere le migliori pratiche nella nostra sfera di influenza. Crediamo che una forte governance ambientale sia cruciale per garantire l'applicazione, il controllo e il costante miglioramento delle nostre strategie e delle politiche concernenti i temi ambientali. Il Group Environmental and Social Council (GESC¹) è l'organo di governo che sovrintende all'attuazione della nostra strategia e dei nostri impegni in materia ambientale. Composto da dirigenti aziendali delle varie funzioni di UniCredit, dal 2014 il GESC coordina tutte le iniziative del Gruppo in materia ambientale e sociale dirette a minimizzare gli impatti operativi, mitigare i rischi legati

FOCUS

Novità sui Sistemi di Gestione Ambientale

Nel 2015, lo standard ISO 14001 è stato rivisto al fine di adattarlo alla rapida evoluzione del contesto in cui le aziende si trovano a operare. Questa revisione ha modificato 4 caratteristiche principali dello standard: analisi dell'organizzazione e del contesto in cui opera; comprensione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate; azioni per gestire rischi e opportunità; adozione di una prospettiva del ciclo di vita. La Commissione Europea prevede di integrare la nuova versione della ISO 14001 nell'Allegato II del Regolamento EMAS², che dovrebbe essere aggiornato nel secondo trimestre del 2017, consentendo un periodo di transizione per l'adeguamento da parte delle organizzazioni registrate. Bank Austria, UniCredit Bank AG e UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia as sono certificate ISO 14001. Le prime due si adegueranno alle nuove regole già nel 2017, mentre l'ultima entro il 2018. UniCredit SpA, registrata secondo il regolamento EMAS, si adeguerà al rinnovo della propria registrazione nel 2018.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Governance.

2. EMAS significa Eco-Management and Audit Scheme.

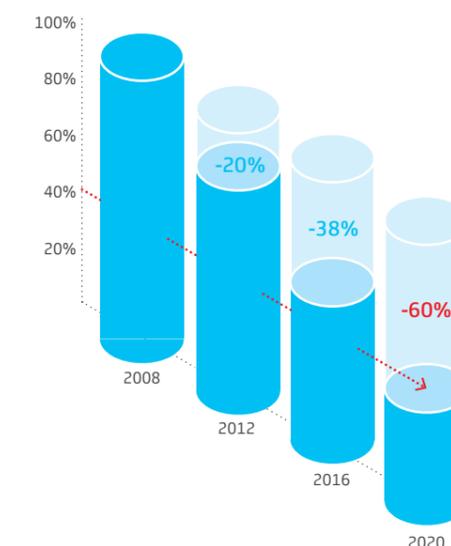
3. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore di banca commerciale.

all'attività creditizia e a cogliere nuove opportunità. Il Consiglio si riunisce di norma ogni 3 mesi per proporre strategie, obiettivi e traguardi ambientali all'Executive Management Committee di UniCredit. Nel corso dell'anno, i membri del GESC sono tenuti al corrente in merito all'avanzamento delle iniziative intraprese dal Gruppo e delle condizioni esterne che possono avere impatto su di esse.

Ridurre il nostro impatto sull'ambiente³

Nel nostro Bilancio Integrato 2015 abbiamo annunciato nuovi obiettivi di riduzione dei gas a effetto serra (GHG), avendo raggiunto con successo il nostro primo obiettivo nel 2015, molto prima del previsto. Il nostro obiettivo originale nel 2009 era di ridurre del 30% entro il 2020 la nostra impronta di carbonio, rappresentata dalle emissioni di Scopo 1 e 2 del 2008. Il nostro obiettivo a medio termine è di ridurre le nostre emissioni di GHG del 60% entro il 2020, e quello a lungo termine è una riduzione dell'80% entro il 2030. Nel 2016, abbiamo ottenuto una riduzione complessiva del 38% rispetto alle emissioni di Scopo 1 e 2 del 2008. Abbiamo conseguito questo risultato principalmente individuando modi più efficaci per utilizzare i nostri spazi di lavoro e tramite una maggiore digitalizzazione delle operazioni bancarie in grado di ridurre lo spazio complessivo che destiniamo alle operazioni della rete commerciale.

Andamento emissioni GHG



TEMI MATERIALI



Gestire gli aspetti ambientali

Diverse società di UniCredit sono dotate di Sistemi di Gestione Ambientale (SGA). UniCredit SpA sta eseguendo un progetto pilota con la Commissione Europea per verificare l'applicabilità della propria metodologia di campionamento. I risultati indicheranno alla Commissione le modalità di conduzione di audit presso le aziende multi-sito, come le istituzioni finanziarie e la grande distribuzione.

Nel 2016, abbiamo lanciato in Italia un programma di sensibilizzazione ecologica per i clienti e i colleghi. Da giugno forniamo informazioni sul nostro SGA negli estratti conti dei clienti (previo consenso), nei nostri bancomat e nei dispositivi elettronici presenti nelle nostre filiali. Inoltre in tutte le filiali abbiamo degli espositori da banco per testimoniare la conformità della nostra rete al Regolamento EMAS. Alla clientela, abbiamo pubblicizzato l'importanza delle sfide ambientali e le modalità con cui le stiamo affrontando; oltre alla pubblicazione annuale della Dichiarazione Ambientale, abbiamo prodotto video e infografiche sulle nostre attività di riduzione delle emissioni che hanno totalizzato circa 250.000 visualizzazioni online.

Migliorare l'efficienza energetica

Riteniamo che le iniziative di efficientamento energetico siano decisive per ridurre il nostro fabbisogno di energia.

Esecuzione di diagnosi energetiche

Il primo passo sono le diagnosi energetiche, che stiamo conducendo ben oltre i requisiti di conformità legale. Questi audit e le successive attività di monitoraggio interessano attualmente 43 grandi edifici di UniCredit e 30 filiali. Nel 2016 e all'inizio del 2017, nell'ambito del nostro *Smart Building Solutions Project* abbiamo verificato 25 grandi stabili e 17 filiali. Tra i vari metodi di monitoraggio del consumo, abbiamo installato dei sistemi di misurazione dell'energia con controllo centralizzato remoto in gran parte dei siti che erano stati oggetto di audit nel 2015. Inoltre, uno studio di illuminotecnica è stato condotto in 3 edifici di UniCredit al fine di identificare potenziali nuove soluzioni, laddove gli audit hanno individuato oltre 90 misure di efficienza energetica aggiuntive attuabili. A livello locale, Bank Austria si avvale della legge austriaca sull'efficienza energetica per vendere misure di efficienza ai fornitori di energia, generando risparmi fino a 1 GWh, e la nostra nuova sede in Croazia è un edificio di classe A⁴. L'UniCredit Pavilion di Milano ha ricevuto la certificazione

LEED⁵ Gold, già ottenuta dalla Torre UniCredit (LEED Gold) e dalla Torre HVB (LEED Platinum). Questa certificazione è conferita a edifici e spazi che operano in modo sostenibile.

FOCUS Real-time occupancy monitoring

Il nostro nuovo stabile Magazzini Generali a Verona è il primo smart building in Italia a utilizzare sistemi digitali intelligenti e l'Internet delle Cose per risparmiare energia. L'edificio fornisce ai nostri dipendenti un ambiente di lavoro ottimale, regolando la temperatura interna, l'illuminazione e il consumo di energia degli apparecchi elettrici secondo le esigenze effettive, in funzione della presenza e posizione degli occupanti dell'edificio.

Miglioramento dei data center

I consumi energetici dei data center sono importanti per le istituzioni finanziarie. La maggiore efficienza dei processi digitalizzati comporta infatti un incremento dei consumi per l'immagazzinamento della crescente quantità di informazioni generate. In UniCredit continuiamo a investire per rendere i nostri data center energeticamente efficienti. Benché gli stessi registrino annualmente un incremento di utilizzo del carico IT, i sistemi di raffreddamento, i nuovi Uninterruptible Power Supply (UPS) e il sistema generale sono progettati per prevenire aumenti del consumo di energia per soddisfare la domanda. In entrambi i data center di Verona, per esempio, abbiamo registrato un aumento del consumo nel 2016 ma la domanda di energia è aumentata meno di quanto atteso, tenendo conto unicamente del carico IT. Ciò è dovuto alle misure di efficientamento con un nuovo gruppo di continuità che riduce le perdite di energia. Inoltre il gruppo di continuità è progettato per essere più efficiente con carichi IT più elevati. Questo risultato si riflette nei valori di Power Usage Effectiveness (PUE)⁶, che nel 2016 sono scesi ulteriormente come indicato di seguito.

PUE ratio



4. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito <http://www.mgipu.hr/default.aspx?id=11984>.

5. LEED significa Leadership in Energy and Environmental Design.

6. Il rapporto tra l'energia totale usata dal data center e quella usata per i processi IT.

Domanda di fonti di energia rinnovabile

L'utilizzo delle energie da fonti rinnovabili è un elemento decisivo per la lotta al cambiamento climatico globale. Facciamo la nostra parte, acquistando l'energia elettrica utilizzata in Italia, Germania e Austria in larga parte da fonti rinnovabili: 98% in Italia, 98% in Austria e 100% in Germania. Nel complesso questo equivale all'80% dei consumi di elettricità del Gruppo.

Gestione sostenibile della mobilità

Per un'azienda che impiega molte persone è importante adottare pratiche di mobilità sostenibile. Il nostro piano *Transform 2019* prevede significativi investimenti IT da parte del Gruppo negli anni a venire. Questo impegno integra il nostro sforzo volto a migliorare le opportunità di riunioni da remoto offerte ai nostri colleghi e clienti. UniCredit continua con la sua iniziativa *No travel week* per i viaggi non collegati a incontri con la clientela, incoraggiando ulteriormente le riunioni a distanza. In Germania i colleghi sono autorizzati a viaggiare per meeting interni, solo su specifica deroga. Tale misura ha consentito di ridurre il trasporto aereo del 21% e i viaggi in treno del 16% rispetto all'anno precedente. In aggiunta, il bus navetta della banca a Monaco di Baviera è stato sostituito con biciclette elettriche e a Sofia, in Bulgaria, si utilizzano attualmente auto elettriche. La nostra nuova politica relativa ai viaggi in Russia limita rigorosamente il numero di colleghi che viaggiano per partecipare a riunioni aventi il medesimo scopo. Essa prevede inoltre l'utilizzo dei mezzi pubblici da parte dei dipendenti per i viaggi di lavoro, compresi i tragitti da e per gli aeroporti, e impone che ogni viaggio d'affari abbia diverse finalità in modo da ridurre il numero totale di viaggi.

Taglio dei consumi

Riducendo il consumo di materiali, possiamo aumentare la sostenibilità del nostro Gruppo. La principale area di riduzione riguarda l'uso della carta, che può essere limitato tramite comportamenti standardizzati e un impiego migliore e più diffuso della tecnologia.

Governance e centralizzazione della gestione dei dati

La Banca Centrale Europea impone alle istituzioni finanziarie di garantire la qualità complessiva e l'integrazione dei dati, la gestione dei quali - e quindi la definizione delle migliori modalità per il loro utilizzo a supporto dei processi decisionali - sta diventando sempre più importante. Per garantirne la corretta gestione a lungo termine e l'integrità degli stessi, nel 2016 UniCredit ha nominato un Group

Data Officer impegnato a ridurre le ridondanze, a creare nuovi processi informativi e a sviluppare metriche rilevanti. Centralizzando la gestione dei dati, possiamo ridurre il consumo di materiali ed energia: l'utilizzo della carta sarà ridotto eliminando le ridondanze nel reporting e nelle analisi; i dati informatici razionalizzati consumeranno meno energia. La centralizzazione del governo e della gestione dei dati nelle nostre principali società, in particolare in Italia, ha permesso l'accesso e la concentrazione in ambiente unico di dati utilizzati da varie strutture in diversi processi. Questo ha consentito una riduzione della complessità dei processi di gestione dei dati finanziari e relativi al rischio di circa il 63%. Ci aspettiamo che questo risultato generi un risparmio di 1,6 milioni di fogli di carta all'anno.

Digitalizzazione dei processi

Il nostro progetto *Centralized Document Dematerialization (CDD)* mira a rendere più efficiente e sicuro l'uso dei documenti delle filiali attraverso lo sviluppo di un processo di gestione basato su una nuova piattaforma informatica. Il progetto prevede la scansione e l'archiviazione digitale dei documenti contrattuali e delle conferme di transazione in modo da creare un sistema di dati a elevata automazione. Un archivio centralizzato dei documenti cartacei sarà mantenuto presso un sito di stoccaggio gestito da uno dei nostri fornitori, mentre UniCredit deterrà le copie digitali. Questo nuovo processo migliorerà in modo significativo la gestione dei documenti del Gruppo, riducendo il tempo di utilizzo della nostra rete di ben 250 FTE per l'archiviazione della carta a partire dal 2019. Esso ottimizzerà la gestione cartacea, fornirà un motore di ricerca digitalizzato e un controllo automatizzato dei documenti cartacei.

Questo processo è iniziato a gennaio 2017 con una fase pilota che ha interessato i moduli della privacy, i moduli di iscrizione a *FirmaMia*⁷, i moduli di deposito e acquisti di titoli di stato. Entro la fine del 2018, si prevede di estendere questo programma a una serie di altri documenti. Oltre a *FirmaMia*, i nostri clienti possono attualmente firmare digitalmente le tipiche operazioni effettuate in filiale.

FirmaMia 2016

2,2 milioni di contratti digitali firmati
373 tonnellate di carta risparmiata
15,3 milioni di operazioni digitali in filiale

TEMI MATERIALI



Approvvigionarsi responsabilmente

La prospettiva del ciclo di vita adottata dal Gruppo va oltre le distinzioni tradizionali di impatti ambientali diretti e indiretti. Abbiamo adottato un approccio integrato e olistico rispetto all'analisi di tutte le nostre attività per comprendere e mitigare gli effetti delle nostre pratiche di approvvigionamento. Pur non rappresentando esso un aspetto significativo per il settore finanziario, il nostro Gruppo è consapevole della necessità di monitorare i flussi di materiali in entrata e di energia impiegati nelle nostre attività operative e commerciali.

La nostra Procurement Policy in Austria, che impone l'obbligo di acquistare l'energia da fonti pulite, è un ottimo esempio dell'impegno di UniCredit per un agire responsabile e pratiche sostenibili. Analoghi protocolli per l'approvvigionamento responsabile sono stati adottati in tutto il Gruppo per assicurare una gestione efficace dei beni e dei servizi acquistati e utilizzati all'interno della nostra organizzazione. Il modello di approvvigionamento di UniCredit si ispira ai precetti della sostenibilità. I fornitori devono rispondere a determinati requisiti minimi e sono selezionati in base agli standard definiti dalle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro in materia di diritti umani fondamentali, lavoro minorile, libertà di associazione, condizioni di lavoro, parità di retribuzione, salute, sicurezza e etica di business. I fornitori devono inoltre conformarsi alle regole stabilite dalla nostra **Politica Ambientale**. Oltre ad acquistare prodotti con certificazione ambientale, preferiamo usare fornitori con SGA certificati secondo gli standard EMAS e ISO 14001.

Nel 2015, abbiamo lanciato una profonda revisione dei nostri requisiti di prodotto per mantenerci al passo con le più recenti normative in materia ambientale. Siamo partiti da una revisione delle macro categorie rilevanti che rappresentano la maggior parte della spesa totale, in modo che la porzione più cospicua dei nostri acquisti globali possa soddisfare i nuovi protocolli. Nell'ambito del nostro SGA in Italia, abbiamo condotto degli audit su 12 fornitori di servizi esterni nel 2015 e ulteriori 5 nel 2016. Infine, in linea con il nostro impegno per pratiche di approvvigionamento responsabile, sin dal 2014 UniCredit SpA aderisce al Codice Italiano Pagamenti Responsabili⁸.

Cogliere le opportunità legate alla green economy

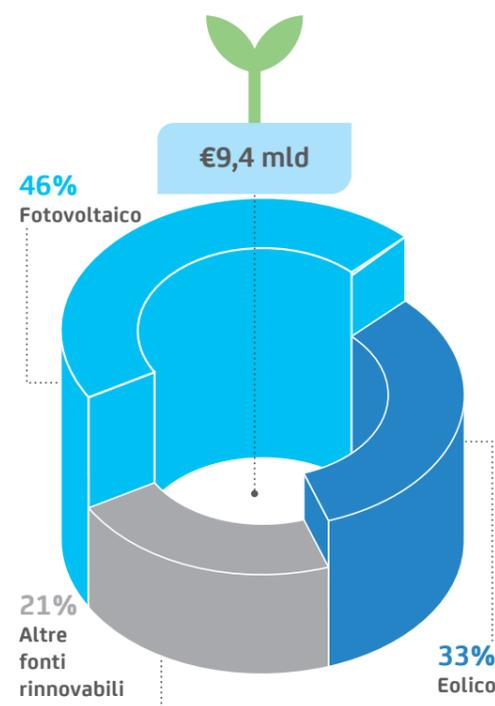
Oltre a gestire i propri impatti operativi, UniCredit è anche attivamente impegnata ad affrontare le problematiche legate alla trasformazione del proprio business globale. In UniCredit, siamo costantemente alla ricerca di opportunità di business derivanti dalle sfide ambientali.

Continuiamo a investire in **fonti di energia rinnovabile**. Alla fine del 2016, la nostra esposizione creditizia nei confronti del settore delle energie rinnovabili era superiore a €9,4 miliardi⁹. Nel complesso, la maggior parte dei nostri finanziamenti per progetti relativi alle energie rinnovabili è diretto a impianti fotovoltaici, con una quota del 46%. L'energia eolica rappresenta il 33% del portafoglio e le altre fonti di energia rinnovabili il restante 21%. Al 31 dicembre 2016, il numero dei progetti finanziati in Italia, Germania e Austria era pari a 182 per una potenza installata pari a oltre 11 GW. UniCredit, il primo lead manager in assoluto per emissione di **Green Bond**, continua a investire in questo strumento. Nel 2016 siamo stati joint book runner o joint arranger in 10 emissioni, per un collocamento complessivo di oltre €7 miliardi. Tra queste, UniCredit è stata joint lead manager nell'emissione della BEI 2037 Climate Awareness Bond, a oggi l'emissione obbligazionaria verde a più lunga scadenza, del valore di €500 milioni. Nel mese di marzo 2016, Nordex, una delle principali società tedesche di energia eolica, ha collocato con successo il primo Green Schuldschein della storia, una particolare forma di private placement in base al diritto tedesco. UniCredit ha agito in qualità di green structuring advisor and book runner del collocamento, e ha successivamente partecipato ad altri collocamenti di Green Schuldschein (es. Acciona).

FOCUS BARD Offshore 1

Abbiamo finanziato BARD Offshore 1, la prima e più potente centrale eolica offshore in Germania. BARD Offshore 1 è interamente connessa alla rete dal settembre del 2013. Con 80 generatori eolici da 5 MW, il parco eolico ha una capacità nominale di 400 MW. A pieno carico produce oltre 1,6 miliardi di kWh di elettricità all'anno, con conseguente risparmio di circa 880.000 tonnellate di emissioni di CO₂, fornendo energia verde a circa 400.000 famiglie.

Portafoglio energia rinnovabile, 2016



In Italia nel 2015, abbiamo firmato un accordo con ECOnominio¹⁰ del Centro del Risparmio Energetico Srl per sovvenzionare prestiti destinati a edifici nell'ambito di progetti di **efficienza energetica**. Nell'ottica della promozione dell'efficienza energetica, continuiamo inoltre a collaborare con banche multilaterali di sviluppo e istituti di credito sovvenzionati dal governo, quali KfW, una banca di sviluppo tedesca. Al 2016, i nostri prestiti alle piccole e medie imprese tramite i programmi di questi istituti sono ammontati a circa €1,8 miliardi.

Inoltre, al 2016 abbiamo concesso prestiti per l'efficienza energetica a privati per oltre €800 milioni.

Sin dal 2005 è attivo presso UniCredit un **carbon trading desk**. Collocato all'interno di Corporate Investment Banking insieme ai nostri altri trading desk dedicati alle materie prime, questa unità si occupa delle esigenze dei clienti relative alle questioni climatiche, alla neutralizzazione delle emissioni e ai rischi attinenti alla Direttiva Emission Trading. Il desk ha negoziato quasi 600 milioni di tonnellate di carbonio nel 2016 per un valore monetario di oltre €3,4 miliardi.

FOCUS Officinæ Verdi®

Officinæ Verdi Group (OV Group), nasce da UniCredit in partnership con la Fondazione WWF Italia. OV Group coniuga ingegneria verde e valutazioni di fattibilità finanziaria con lo scopo di sviluppare e strutturare investimenti orientati alla green economy. OV Group ha sviluppato investimenti e operazioni nei principali settori dell'economia: real estate, infrastrutture, grande distribuzione, logistica e industria. Dal 2013 al 2016, OV Group ha sviluppato operazioni su progetti di efficienza energetica ed energie rinnovabili per circa €155 milioni, realizzando circa 250 progetti e gestendo circa 280 MWp di parchi rinnovabili. L'energia prodotta da questi progetti e gestita sul mercato elettrico è pari a 471 GWh/anno, equivalenti a una riduzione di 261.000 t/anno di emissioni di CO₂. Nel 2016, Officinæ Verdi Group ha fondato Green Capital Alliance® (OV I GCA), società benefit focalizzata sull'innovazione in ambito green economy ed economia circolare.

Migliorare la gestione del rischio ambientale

TEMI MATERIALI



Nel perseguire le opportunità di mercato, gli istituti finanziari devono anche essere pronti ad affrontare i potenziali rischi derivanti dal cambiamento climatico e, più in generale, dall'esaurimento del capitale naturale.

Come negli anni passati abbiamo lavorato per migliorare la nostra percezione dei rischi causati dagli stress ambientali e le modalità con cui ci prepariamo ad affrontare i cambiamenti del profilo di rischio dei clienti collegati al clima e al capitale naturale.

Trarre il massimo dalle partnership

In quanto firmataria della **Dichiarazione sul Capitale Naturale**, UniCredit partecipa a un progetto pilota diretto dalla Natural Capital Finance Alliance (NCFA), il gruppo di istituzioni finanziarie e partner firmatari. Il progetto pilota, denominato *Advancing Environmental Risk Management*, mira a sviluppare metodologie e strumenti per mappare i rischi relativi al capitale naturale sui portafogli di credito e di investimento in modo da integrarli nella valutazione del rischio¹¹. In parallelo, stiamo sostenendo la NCFA che sta sviluppando un Supplemento per il Settore Finanza per il Natural Capital Protocol, in collaborazione con la Coalizione per il Capitale Naturale e la VBDO

8. Maggiori informazioni sono disponibili nel **Bilancio Integrato 2015**.

9. Il dato rilevato è l'Exposure at Default (EAD); il perimetro 2016 include circa €1,3 miliardi attribuibili alla Turchia.

10. La società ECOnominio, con le sue imprese affiliate, opera nel mercato dell'efficienza energetica e si rivolge prevalentemente agli edifici condominiali.

11. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito <<http://www.naturalcapitalfinancealliance.org/the-advancing-environmental-management-project-aerm/>>.



(associazione olandese degli investitori per lo sviluppo sostenibile)¹². Questo supplemento servirà come introduzione alle problematiche attinenti al capitale naturale e fornirà un quadro di riferimento per la misurazione e l'integrazione delle questioni relative al capitale naturale negli istituti finanziari.

In un'epoca in cui la crescita dei consumi globali ci spinge oltre i limiti planetari, è sempre più importante trasformare le dinamiche di mercato. Le istituzioni finanziarie possono indirettamente contribuire a far sì che le persone riducano il loro utilizzo di risorse che porta a un depauperamento dell'ecosistema. Ma nessuna organizzazione può affrontare efficacemente questo problema da sola. Consapevole di questo, UniCredit collabora regolarmente con associazioni di settore e partenariati pubblico-privato impegnati a progettare e realizzare un nuovo modello di business in grado di affrontare la sfida ambientale di fronte a cui si trova oggi l'umanità.

FOCUS Collaborazione con il WWF

Tra i nostri partner, una menzione particolare va al WWF. Abbiamo continuato a sostenere le iniziative del WWF donando nel 2016 oltre €430.000 al Sistema Oasi del WWF Italia. Queste liberalità rientrano in una sponsorizzazione che, sin dal suo inizio, ha portato a raccogliere fondi per circa €1,9 milioni, donando lo 0,3% di tutte le transazioni realizzate con UniCredit Card Flexia WWF e le commissioni di emissione della nostra carta Genius Card WWF a un conto speciale WWF gestito dal Gruppo. UniCredit ha fornito ulteriore sostegno al WWF nel 2016 in qualità di sponsor principale della Giornata delle Oasi, tenutasi il 29 maggio per raccogliere fondi e sensibilizzare il pubblico sul Sistema Oasi in Italia. Questo sistema comprende oltre 30.000 ettari di foreste, coste, fiumi, laghi e montagne in più di 100 siti del WWF in tutto il paese.

Principali partnership ambientali

Associazione	Ruolo di UniCredit	Obiettivo
European Financial Roundtable	Membro del Climate Group	Favorire un trattamento più favorevole e prudente dei beni sostenibili
UN Environment Programme Finance Initiative	Membro del Climate Change Advisory Group	Comprendere i ruoli, le potenzialità e i bisogni del settore finanziario nella lotta al cambiamento climatico
Institute of International Finance	Membro del Green Finance Working Group	Promuovere soluzioni di mercato per sostenere lo sviluppo e la crescita della finanza verde
Alleanza Finanziaria per il Capitale Naturale	Membro dello Steering Committee	Comprendere e integrare le dipendenze tra business e capitale naturale
Dialogo Nazionale Italiano sulla Finanza Sostenibile	Membro di diversi gruppi di lavoro	Definire ipotesi di finanza sostenibile per il mercato italiano
G20 Green Finance Study Group	Contributore con Best Practice	Redigere il G20 Green Finance Report
2° Investing Initiative	Membro attivo	Allineare i portafogli delle istituzioni finanziarie allo scenario 2°C

12. Il Natural Capital Protocol è un quadro di riferimento sviluppato per contribuire a generare informazioni affidabili, credibili e implementabili destinate a supportare i manager aziendali nella presa di decisioni.

Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Le nostre iniziative più significative coerenti con il raggiungimento degli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* definiti dalle Nazioni Unite, per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere degli individui e conservare le risorse naturali¹.



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

Tabella GRI e UN Global Compact

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

Informativa Generale

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Strategia e analisi		
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Bilancio Integrato 2016 4, 5
G4-2	Principali impatti, rischi ed opportunità	Bilancio Integrato 2016 4, 5, 16-21, 26, 84, 85; S.22-S.27
Profilo dell'Organizzazione		
G4-3	Nome dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 101
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Bilancio Integrato 2016 Relazioni e Bilancio Consolidato 2016 26, 27
G4-5	Sede principale dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 101
G4-6	Paesi di operatività	Bilancio Integrato 2016 6, 7
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	Bilancio Integrato 2016 Relazioni e Bilancio Consolidato 2016 12, 13
G4-8	Mercati serviti	Bilancio Integrato 2016 6, 7, 30-47
G4-9	Dimensione dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 6, 7, 26, 27, 53; S.44
G4-10	Caratteristiche della forza lavoro	Bilancio Integrato 2016 S.44, S.45, S.48
G4-11	Dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Bilancio Integrato 2016 S.52
G4-12	Descrizione della catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 26, 27, 84
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 Relazioni e Bilancio Consolidato 2016 2
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	Bilancio Integrato 2016 14, 20, 21, 81; S.22-S.27
G4-15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne	Bilancio Integrato 2016 69, 81, 85, 86; S.10, S.22, S.26
G4-16	Partecipazione ad associazioni o Organizzazioni	Bilancio Integrato 2016 S.4-S.7
Aspetti materiali identificati e perimetro del Bilancio		
G4-17	Entità incluse nel Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2016 Relazioni e Bilancio Consolidato 2016 2, 6, 7
G4-18	Principi per la definizione dei contenuti del Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2016 2, 28, 29; S.40-S.43
G4-19	Aspetti materiali identificati nella definizione dei contenuti del Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.40-S.43
G4-20	Aspetti materiali interni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.40-S.43
G4-21	Aspetti materiali esterni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.40-S.43
G4-22	Modifiche di informazioni rispetto ai precedenti Bilanci	Bilancio Integrato 2016 2
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto ai precedenti Bilanci	Bilancio Integrato 2016 2
Coinvolgimento degli stakeholder		
G4-24	Gruppi di stakeholder coinvolti dall'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.40-S.43

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
G4-25	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.40-S.43
G4-26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2016 28, 29, 66-68; S.40-S.43, S.63, S.64
G4-27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2016 28, 29; S.63-S.65
Profilo del Bilancio		
G4-28	Periodo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2016 2
G4-29	Data di pubblicazione del precedente Bilancio	Bilancio Integrato 2016 2
G4-30	Ciclo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2016 2
G4-31	Contatti per informazioni sul Bilancio	Bilancio Integrato 2016 Terza di copertina
G4-32	Indice dei contenuti GRI	Bilancio Integrato 2016 2, 88-95
G4-33	Attestazione esterna	Bilancio Integrato 2016 2, 96, 97
Governance		
G4-34	Struttura di governo dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 12, 13; S.11-S.13
G4-35	Autorità delegata per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 12, 14, 81
G4-36	Posizioni con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 12, 14, 81
G4-37	Consultazione tra gli stakeholder e i più alti organi di governo su tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 14, 28, 29, 68-70, 81
G4-38	Composizione dei più alti organi di governo e dei rispettivi comitati	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 13
G4-39	Ruolo esecutivo o meno del Presidente	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 13
G4-40	Qualifiche ed esperienza dei più alti organi di governo	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 13; S.11-S.13
G4-41	Processi volti ad impedire conflitti di interesse	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 S.38
G4-42	Ruolo dei più alti organi di governo e dei dirigenti nello sviluppo, approvazione e aggiornamento di scopo, valori, strategie, politiche e obiettivi in relazione agli impatti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 14, 20, 28, 29, 81
G4-43	Misure implementate per lo sviluppo e la promozione della conoscenza da parte dei più alti organi di governo delle problematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 69, 70; S.13
G4-44	Valutazione della performance del Consiglio di Amministrazione	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 S.13
G4-45	Ruolo dei più alti organi di governo nell'identificazione e gestione degli impatti dei rischi e delle opportunità legati ad aspetti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016 12, 14, 19-21, 28, 29; S.14, S.15, S.26, S.27

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
G4-46	Ruolo dei più alti organi di governo nella revisione dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi dell'Organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale	Bilancio Integrato 2016 14, 16, 17, 19-21, 28, 29; S.14, S.15
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
G4-47	Frequenza della revisione da parte dei più alti organi di governo degli impatti dei rischi e delle opportunità legate ad aspetti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2016 16, 17; S.14, S.15
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
G4-48	Comitato o posizione di grado più elevato che rivede e approva formalmente il Bilancio Integrato dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 12; I contenuti del Bilancio Integrato di Gruppo sono approvati dal Consiglio di Amministrazione.
G4-49	Comunicazione delle criticità ai più alti organi di governo	Bilancio Integrato 2016 23, 69, 70; S.15, S.19, S.20, S.50, S.51
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
G4-50 ^A	Criticità comunicate ai più alti organi di governo e meccanismi per risolverle	
G4-51	Politiche per la remunerazione dei più alti organi di governo e dei dirigenti	Bilancio Integrato 2016 15; S.15-S.18; Politica retributiva di Gruppo
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
G4-52	Principi per determinare la remunerazione	Bilancio Integrato 2016 15; S.15-S.18; Politica retributiva di Gruppo
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
G4-53	Valutazione del parere degli stakeholder in materia di remunerazione	Bilancio Integrato 2016 15; S.15-S.18; Politica retributiva di Gruppo
	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
Etica e integrità		
G4-56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 10, 11, 22, 23; S.10
G4-57	Meccanismi interni ed esterni per richiedere consulenze in materia di comportamento etico e conforme alle leggi e su temi connessi all'integrità dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 23; S.19, S.20
G4-58	Meccanismi interni ed esterni per la comunicazione di criticità in materia di comportamento contrario all'etica, alle leggi e all'integrità dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 23; S.19, S.20, S.32, S.33

Informativa Specifica

Indicatori e DMA	Riferimenti	Note e pagine
Categoria economica		
Aspetto materiale: performance economica		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016 6, 7, 10, 20, 80, 84, 85; S.2, S.3, S.22, S.23, S.26, S.27
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Bilancio Integrato 2016 S.2, S.3
G4-EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Bilancio Integrato 2016 10, 20, 81, 84-86; S.22-S.27
G4-EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Bilancio Integrato 2016 S.54-S.56
	Relazioni e Bilancio Consolidato 2016	
G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Bilancio Integrato 2016 S.50
Aspetto materiale: impatti economici indiretti		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016 69-79; S.23-S.27
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi	Bilancio Integrato 2016 69-79; S.23-S.27
G4-EC8	Principali impatti economici indiretti	Bilancio Integrato 2016 44, 69-79
Categoria ambientale		
Aspetto materiale: materiali		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016 83, 84
G4-EN1	Materiali utilizzati per peso o volume	Bilancio Integrato 2016 S.71
Aspetto materiale: energia		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016 81-83
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016 83; S.71; Nel 2016, il consumo di energia diretta è stato pari a circa 727.000 GJ. I principali combustibili utilizzati sono stati il gas naturale (circa il 96%), seguito dal greggio e i suoi derivati (circa il 4%). Il consumo di energia indiretta è stato pari a circa 2.460.000 GJ di cui il teleriscaldamento ha contribuito per circa il 17% e l'elettricità per circa l'83%. Il consumo di elettricità include l'energia autoprodotta da impianti fotovoltaici in Italia e Austria, mentre in Germania sono stati venduti circa 25.000 GJ di energia autoprodotta derivante da fonti rinnovabili.
G4-EN5	Intensità energetica	Bilancio Integrato 2016 82; S.71
G4-EN6	Riduzione del consumo di energia	Bilancio Integrato 2016 82, 83; S.71
G4-EN7	Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2016 82, 83
Aspetto: acqua		
G4-EN8	Prelievo di acqua	Bilancio Integrato 2016 S.71; Acqua prelevata da acquedotti municipali o da altri fornitori di servizi idrici.
Aspetto materiale: emissioni		
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016 81-83
G4-EN15	Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scopo 1)	Bilancio Integrato 2016 S.70
G4-EN16	Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scopo 2)	Bilancio Integrato 2016 S.70
G4-EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (Scopo 3)	Bilancio Integrato 2016 S.70
G4-EN19	Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra	Bilancio Integrato 2016 80, 81; S.70
G4-EN20	Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Bilancio Integrato 2016 In UniCredit la sostituzione degli impianti di refrigerazione e di raffrescamento contenente sostanze lesive dello strato di ozono prosegue, ove necessario, in linea con la normativa vigente. In questi ultimi anni in Germania si sono verificati alcuni episodi di fuoriuscita di sostanze lesive dello strato di ozono e le relative emissioni di GHG sono state calcolate. Le emissioni derivanti dalla perdita registrata nel 2016 sono state pari a 149,22 t CO ₂ eq.

A. Data la loro natura strategica, i dati sono considerati riservati.

Indicatori e DMA		Riferimenti	Note e pagine
Aspetto: scarichi e rifiuti			
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	Bilancio Integrato 2016	5.71
Aspetto materiale: prodotti e servizi			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	81-86
G4-EN27	Mitigazione degli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Bilancio Integrato 2016	81-86
Aspetto materiale: conformità			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	81, 82, 84
G4-EN29	Valore delle multe e numero delle sanzioni per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	Bilancio Integrato 2016	Nel 2016 non sono emerse sanzioni rilevanti in materia ambientale.
Aspetto materiale: trasporti			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	83
G4-EN30	Impatti ambientali dei trasporti	Bilancio Integrato 2016	83; 5.70
Aspetto: valutazione ambientale dei fornitori			
G4-EN32	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali	Bilancio Integrato 2016	84; In UniCredit il 100% dei fornitori è valutato sulla base di criteri socio-ambientali.
Categoria sociale			
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate			
Aspetto materiale: occupazione			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	54-59
G4-LA1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	Bilancio Integrato 2016	5.46, 5.47
G4-LA2	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e a termine	Bilancio Integrato 2016	5.54
Aspetto: relazioni industriali			
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	Bilancio Integrato 2016	5.63
Aspetto: salute e sicurezza sul lavoro			
G4-LA5	Percentuale dei lavoratori rappresentati nei comitati per la salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2016	5.58
G4-LA6	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi	Bilancio Integrato 2016	5.59
G4-LA8	Accordi con sindacati in tema di salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2016	5.59
Aspetto materiale: formazione e istruzione			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	18, 22, 23, 56-58, 62; 5.27, 5.29
G4-LA9	Formazione del personale	Bilancio Integrato 2016	5.50
G4-LA10	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Bilancio Integrato 2016	5.57
G4-LA11	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	Bilancio Integrato 2016	56
Aspetto materiale: diversità e pari opportunità			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	58, 59
G4-LA12	Composizione degli organi di governo e ripartizione del personale per indicatori di diversità	Bilancio Integrato 2016	13; 5.45, 5.49
		Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2016	
Aspetto materiale: parità di retribuzione per uomini e donne			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	58, 59
G4-LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne e quello degli uomini	Bilancio Integrato 2016	5.47, 5.48

Indicatori e DMA		Riferimenti	Note e pagine
Aspetto: meccanismi per i reclami in materia di condizioni di lavoro			
G4-LA16	Reclami sulle condizioni di lavoro depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2016	5.60
Diritti Umani			
Aspetto materiale: investimenti			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	20, 84; 5.23-5.27; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR1	Accordi e contratti che includono clausole relative ai diritti umani o che sono state sottoposte a valutazione sui diritti umani	Bilancio Integrato 2016	20, 84; 5.23-5.27; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR2	Formazione dei dipendenti sugli aspetti dei diritti umani rilevanti per le attività dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2016	20; 5.27; Impegno in materia di diritti umani
Aspetto materiale: non discriminazione			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	5.19, 5.20; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR3	Casi di discriminazione e azioni intraprese	Bilancio Integrato 2016	Nel 2016 è stato riscontrato 1 caso di discriminazione tuttora in corso.
Aspetto: valutazione dei fornitori sulla base dei diritti umani			
G4-HR10	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri connessi ai diritti umani	Bilancio Integrato 2016	84; In UniCredit il 100% dei fornitori è valutato sulla base di criteri socio-ambientali, incluso il rispetto delle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).
Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di diritti umani			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	5.19, 5.20; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR12	Reclami sui diritti umani depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2016	5.19, 5.20, 5.60, 5.61; Impegno in materia di diritti umani; Gli incidenti monitorati nell'ambito dei diritti umani sono: discriminazione (si veda Whistleblowing - casi di discriminazione), condizioni di lavoro (si veda numero di cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali ed enti amministrativi), lavoro minorile/forzato (non applicabile al settore).
Società			
Aspetto materiale: comunità locali			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	69-79; 5.22-5.26
G4-S01	Operazioni che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	Bilancio Integrato 2016	69-79; 5.23-5.27
FS13	Punti di accesso in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate	Bilancio Integrato 2016	5.68
FS14	Iniziative per migliorare l'accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Bilancio Integrato 2016	69-79
Aspetto materiale: anti-corruzione			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	22, 23; 5.28-5.30, 5.32-5.34
G4-S03	Operazioni valutate sulla base dei rischi connessi alla corruzione	Bilancio Integrato 2016	5.32-5.34
G4-S04	Comunicazione e attività di formazione su politiche e procedure anti-corruzione	Bilancio Integrato 2016	5.32-5.34
G4-S05 ^B	Casi di corruzione e azioni intraprese		
Aspetto materiale: concorrenza sleale			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	22, 23; 5.28-5.30, 5.34-5.37
G4-S07	Azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust, pratiche di monopolio e rispettivi esiti	Bilancio Integrato 2016	5.28-5.30, 5.34-5.37
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2016	
Aspetto materiale: conformità			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	22, 23; 5.28-5.30

B. UniCredit monitora i casi di corruzione relativi sia ai dipendenti sia ai partner commerciali. Per ragioni di privacy, non è fornita disclosure.

Indicatori e DMA		Riferimenti	Note e pagine
G4-S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	Bilancio Integrato 2016	S.29-S.39
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2016	
Responsabilità di prodotto			
Aspetto materiale: etichettatura di prodotti e servizi			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	66; S.63-S.65
G4-PR4	Casi di non conformità a regolamenti in materia di informazioni ed etichettatura dei prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2016	S.65
G4-PR5	Risultati dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti	Bilancio Integrato 2016	66, 67; S.63, S.64
Aspetto: attività di marketing			
G4-PR6	Vendita di prodotti vietati o oggetto di contenzioso		Le Policy e procedure di compliance sono adottate e implementate al fine di analizzare nuovi prodotti/nuovi servizi e valutazioni ex-ante sono proposte puntualmente quando richieste. La compliance è parte integrante dei Comitati di Prodotto locali (ove presenti) ed è regolarmente coinvolta al momento del lancio di nuovi prodotti.
Aspetto materiale: portafoglio prodotti			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	64-79
FS6	Portafoglio clienti	Bilancio Integrato 2016	S.62
FS7	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità sociali	Bilancio Integrato 2016	64-79
FS8	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità ambientali	Bilancio Integrato 2016	84, 85
Aspetto materiale: rispetto della privacy			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	22, 23, 62; S.38
G4-PR8 ^c	Reclami documentati su violazioni della privacy e perdita di dati dei clienti		
Aspetto materiale: conformità			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	22, 23; S.28-S.30, S.34-S.37
G4-PR9	Valore monetario delle sanzioni significative per non conformità a leggi e regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2016	S.35-S.37
		Relazioni e Bilancio Consolidato 2016	
Aspetto materiale: azionariato attivo			
G4-DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2016	S.66, S.67
FS10	Società detenute in portafoglio coinvolte sui temi sociali e ambientali	Bilancio Integrato 2016	S.66, S.67
FS11	Asset sottoposti a screening ambientale e sociale	Bilancio Integrato 2016	S.66, S.67

Corrispondenza tra Principi di UN Global Compact e Indicatori GRI

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

Categorie	Principi	Indicatori GRI-G4
Diritti umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	G4-HR2, G4-HR7, G4-HR8, G4-HR9, G4-HR12, G4-S01, G4-S02
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	G4-HR1, G4-HR10, G4HR-11
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	G4-11, G4-HR4, G4-LA4
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	G4-HR6
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	G4-HR5
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	G4-10, G4-EC5, G4-EC6, G4-LA1, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	G4-EC2, G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN27, G4-EN31
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10, G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN22, G4-EN23, G4-EN24, G4-EN25, G4-EN26, G4-EN27, G4-EN28, G4-EN29, G4-EN30, G4-EN31, G4-EN32, G4-EN33, G4-EN34
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN31
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	G4-S6, G4-S7, G4-S8, G4-S03, G4-S04, G4-S05, G4-S06

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

C. UniCredit monitora i casi di violazione della privacy e perdita dei dati dei clienti. Per ragioni di privacy, non è fornita disclosure.

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

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

Abbiamo svolto un esame limitato ("limited assurance engagement") dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, comprensivo del suo Supplemento, (di seguito "Bilancio Integrato") di UniCredit (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

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

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

Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato non contenga errori significativi.

Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni di sostenibilità presentate nel Bilancio Integrato, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

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

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale Deloitte & Touche S.p.A. ha emesso la relazione (ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 20 marzo 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;

- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale di UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank Hungary Zrt. e AO UniCredit Bank, al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione dell'informativa di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione dell'informativa di sostenibilità;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione dell'informativa di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nell'informativa di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dall'Amministratore Delegato di UniCredit S.p.A., sulla conformità dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in essa contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione del lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che l'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato di UniCredit al 31 dicembre 2016 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" e alle "Financial Services Sector Disclosures" entrambe definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative, come descritto nel paragrafo "Guida alla lettura" del Bilancio Integrato.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Franco Amelio
Socio

Milano, 22 marzo 2017

Supplemento

Determinazione e distribuzione
del valore aggiunto

Principali partnership
e affiliazioni

Selezioni dei riconoscimenti
2016

Governance

Gestione del rischio
e Compliance

Il coinvolgimento degli
stakeholder

Capitale Umano

Capitale Sociale e relazionale

Capitale Naturale

Determinazione e distribuzione del valore aggiunto

(€/000)

Voci	2016	2015 ^A
10 Interessi attivi e proventi assimilati	15.964.800	18.218.291
20 Interessi passivi ed oneri assimilati	-5.657.789	-7.554.287
40 Commissioni attive	6.778.422	6.648.335
50 Commissioni passive (esclusi oneri esterni al network)	-943.706	-896.591
70 Dividendi e proventi simili	405.223	403.470
80 Risultato netto dell'attività di negoziazione	1.205.730	977.140
90 Risultato netto dell'attività di copertura	-7.786	-15.472
100 Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	641.573	321.463
a) crediti	-60.244	28.500
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	699.106	339.873
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	0	80
d) passività finanziarie	2.711	-46.990
110 Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	-80.187	-1.336
130 Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	-12.790.521	-4.019.152
a) crediti	-11.929.784	-3.964.084
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-707.377	-59.126
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	204	-6.271
d) altre operazioni finanziarie	-153.564	10.329
150 Premi netti	0	0
160 Saldo altri proventi e oneri della gestione assicurativa	0	0
220 Altri oneri/proventi di gestione	1.094.975	1.090.790
240 Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite da cessione)	-14.342	6.433
270 Utili (perdite) da cessione di investimenti	495.837	107.470
310 Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	630.111	1.377.381
A. TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO	7.722.340	16.663.935

Voci	2016	2015 ^A
180 b) altre spese amministrative (al netto delle imposte indirette ed elargizioni/liberalità)	-4.985.238	-4.618.936
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	-4.985.238	-4.618.936
180 a) Spese per il personale (inclusi oneri esterni al network)	-9.564.942	-8.074.935
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A DIPENDENTI E COLLABORATORI^B	-9.564.942	-8.074.935
330 Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	-463.781	-351.708
Utile attribuito agli Azionisti ^C	0	0
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	0	0
180 b) altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	-1.125.980	-904.293
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)	-448.152	-518.184
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA	-1.574.132	-1.422.477
180 b) altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	-5.564	-6.290
Utile assegnato al fondo di beneficenza	0	0
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ	-5.564	-6.290
B. TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	-16.593.657	-14.474.346
C. TOTALE VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	8.871.317	-2.189.589

A. Al 31 dicembre 2016, in base al principio contabile IFRS5, sono state contabilizzate alle voci "Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione" e "Passività associate ad attività in via di dismissione" le attività e le passività di Bank Pekao SA, Pioneer Global Asset Management SpA e delle entità appartenenti a tali sottogruppi a seguito della loro classificazione come "unità operative dismesse" (Discontinued operations). I periodi a confronto sono stati coerentemente riesposti per permetterne la comparabilità in base alla normativa vigente; sono invece rimaste invariate le rimanenze iniziali delle tabelle delle variazioni annue.

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.

Principali partnership e affiliazioni¹

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit SpA	Utenti Pubblicità Associati (UPA)	UPA è controllata e diretta da società con interessi comuni nella risoluzione di questioni di natura pubblicitaria. 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 più di 150 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)	ECLF è una comunità composta dai massimi dirigenti delle principali società globali, dedicata alla promozione di processi di apprendimento, cambiamento e trasformazione su vasta scala
	Italian Association of Investor Relations (AIR)	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	Global Compact è un'iniziativa strategica delle Nazioni Unite, 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 delle Nazioni Unite 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
	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
	European Banking Federation (EBF)	EBF è il portavoce del settore bancario in Europa, con la partecipazione di 32 associazioni bancarie nazionali che insieme rappresentano circa 4.500 banche - grandi e piccole, retail e corporate, locali e internazionali. UniCredit è membro dei gruppi di lavoro Pool of Experts on Access, e-ID & e-Signature, Cyber Security – IT Fraud, Digital Issue Group, Data Protection
	International Integrated Reporting Council (IIRC) - Business Network	L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG
	European Council on Foreign Relations (ECFR)	ECFR è un premiato think tank internazionale con l'obiettivo di condurre ricerche indipendenti e all'avanguardia; fornire uno spazio di incontro tutelato per i decisori politici, attivisti e intellettuali per la condivisione di idee; offrire una piattaforma multimediale per consentire agli europei di discutere circa il loro ruolo nel mondo
	Ministero dell'Interno - Of2cen, Polizia Postale e delle Comunicazioni	Of2cen (On-line fraud cyber centre and expert network) è un progetto europeo di contrasto avanzato ai crimini informatici

Società	Organizzazione	Descrizione	
UniCredit SpA	European Foundation Center (EFC)	UniCredit Foundation è membro di EFC, organizzazione che ha l'obiettivo di rafforzare e diffondere una filantropia organizzata nell'interesse della società civile, in Europa e in tutto il mondo	
	Associazione Bancaria Italiana (ABI) - Health & Safety working group	I Gruppi di lavoro coadiuvano l'attività dell'Associazione attraverso l'esame tecnico delle principali tematiche connesse all'operatività bancaria. Essi hanno carattere temporaneo e si sciolgono al raggiungimento dell'obiettivo per il cui perseguimento sono stati costituiti	
	CERT Finanziario Italiano (CERTFin)	Programma italiano diretto da ABI / ABI Lab, un'iniziativa pubblico-privata di cooperazione intesa ad aumentare la capacità di gestione dei cyber-risk da banche e operatori finanziari e la resilienza del sistema finanziario italiano	
	Financial Services Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC)	FS-ISAC è una comunità internazionale e un centro di analisi per la condivisione di eventi/incidenti significativi della Sicurezza ICT, tra istituzioni finanziarie	
	European Union Agency for Network and Information Security (ENISA)	ENISA è un centro di competenza per la sicurezza informatica in Europa. UniCredit è membro del gruppo di lavoro Expert Group for Finance Resilience and Network and Information Security (EG-FI)	
	European Financial Services Roundtable (EFR)	EFR è una tavola rotonda in cui partecipano Presidenti e Direttori Generali delle principali banche e delle compagnie di assicurazione europee per contribuire al dibattito pubblico sulle questioni relative ai servizi finanziari e alla stabilità finanziaria, per il completamento del mercato unico. UniCredit è membro dei gruppi di lavoro digitali Digital Financial Services and Cyber Security	
	European Banking Group (EBG)	EBG è un gruppo di discussione di alto livello con l'obiettivo di promuovere un modello unico di banca europea e di dare voce al settore in materia di politica europea e delle questioni normative. UniCredit è membro dei gruppi di lavoro Payments - PSD2 and Cyber Security	
	Association for Financial Market in Europe (AFME)	AFME è portavoce dei mercati finanziari all'ingrosso in Europa. Rappresenta le principali banche mondiali ed europee e altri importanti operatori del mercato dei capitali. UniCredit è membro del gruppo di lavoro Data Protection Working Group	
	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	B.A.U.M. e.V. and Sustainability Leadership Forum è una campagna tedesca che promuove la consapevolezza sulle problematiche ambientali e la responsabilità tra i dirigenti d'impresa
UniCredit Bank AG	Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. (VfU)	VfU è un ente specifico che opera nel campo della gestione ambientale nelle istituzioni finanziarie	
	German Network of companies with Corporate Citizenship activities (UPJ)	UPJ è la rete nazionale tedesca delle imprese socialmente impegnate e delle organizzazioni intermedie non profit locali. Progetti e programmi UPJ mirano a creare nuove connessioni tra le imprese, le organizzazioni della società civile e le autorità pubbliche contribuendo così a risolvere le sfide sociali e dare forma a comunità sostenibili	
	Joblinge	Joblinge è un'iniziativa per sostenere i giovani con background difficili (ad esempio, la criminalità, tossicodipendenza, bassa scolarità) fornendo loro un programma di specializzazione	
UniCredit Bank AG	Klimapakt Münchner Wirtschaft Effective climate protection needs pioneers	Klimapakt Münchner Wirtschaft è parte dell'Integrated Climate Protection Action Program a Monaco, con la partecipazione di grandi aziende che si pongono l'obiettivo di ridurre volontariamente almeno 40.000 tonnellate di biossido di carbonio entro il 2017. Come firmatario del Klimapakt Münchner Wirtschaft, UniCredit Bank AG partecipa all'iniziativa "Energy Efficiency Networks" per raggiungere gli obiettivi climatici e energetici definiti dalla Repubblica Federale tedesca	

1. 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.

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit Bank Austria AG	klimaaktiv	klimaaktiv sviluppa e fornisce standard di qualità, istruzione e formazione, consigli, informazioni ai professionisti e una vasta rete di partner
	The European Money and Finance Forum (SUERF)	SUERF è un'associazione di membri volta a riunire gli operatori finanziari, banchieri centrali e gli accademici al fine di analizzare, discutere e comprendere il mercato e le istituzioni finanziarie, l'economia monetaria, la regolamentazione e la politica monetaria
	Museum for Social and Economic Affairs (Gesellschafts- und Wirtschaftsmuseum)	Il Museum for Social and Economic Affairs si pone l'obiettivo di educare il pubblico ai temi e ai fenomeni sociali e economici in modo chiaro e semplice, utilizzando sia le rappresentazioni grafiche significative di dati statistici che le esposizioni orali da parte del personale
	Austrian Society for Environment and Technology (ÖGUT)	ÖGUT è una organizzazione non profit che lavora per stimolare la discussione e l'innovazione sui temi ambientali con il coinvolgimento di ONG, imprese e governo
	The Financial Markets Association (ACI)	ACI è un'associazione composta da operatori professionisti del mercato finanziario all'ingrosso
	Osterreichischer Verband Financial Planners	L'Associazione Austriaca dei Promotori Finanziari mira a migliorare la consulenza finanziaria offerta ai clienti
Bank Pekao SA	The International Project Finance Association (IFPA)	IFPA è un'associazione indipendente focalizzata sulla promozione e sulla rappresentanza degli interessi delle organizzazioni pubbliche e private coinvolte nel project financing nel mondo
	Foundation for Financial Advisory Standards (EFPA Poland)	EFPA Poland è una collaborazione che mira a sviluppare il settore del Private Banking e che contribuisce a garantire ai consumatori un'elevata esperienza
	Polish Association of Capital Investors (PSIK)	PSIK mira a sviluppare il settore del private equity/venture capital nel paese
	ACI Polska - the Financial Markets Association	ACI Polska è un'associazione composta da professionisti con interessi nel mercato monetario e nel Forex a livello locale e internazionale
UniCredit Bulbank AD	Bulgarian Human Resources Management and Development Association (BHRMDA)	BHRMDA è un'organizzazione non governativa costituita allo scopo di fornire assistenza e favorire la crescita di professionisti nell'area della gestione e dello sviluppo di risorse umane e accrescerne la professionalità nel suo complesso
	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
	The Council of Women in Business	The Council of Women in Business mira a diffondere le buone pratiche di gestione e l'introduzione di programmi che promuovano lo sviluppo professionale delle donne nelle piccole e medie imprese e la loro crescita in posizioni manageriali
	Bulgarian Association for People Management	Organizzazione non governativa istituita per sviluppare le migliori pratiche professionali nel campo della gestione e dello sviluppo del capitale umano e, quindi, di aumentare il valore aggiunto per le organizzazioni per contribuire all'arricchimento del potenziale professionale e delle prestazioni delle persone
Zagrebačka Banka DD	Green Building Council of Croatia (GBC)	Il GBC è un'organizzazione non profit che agisce come piattaforma nazionale per la promozione di prassi sostenibili nel settore edile
	Croatian Business Council for Sustainable Development (HR BCSD)	HR BCSD promuove lo sviluppo sostenibile presso il settore privato e rappresenta il punto di vista delle imprese. È stata fondata nel 1997 dalle maggiori imprese croate
	The Prof. dr. Marijan Hanžeković Foundation	La fondazione promuove lo studio della finanza e incoraggia studiosi e ricercatori, in particolare le giovani generazioni, a impegnarsi nella disciplina
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Business Alliance of Slovakia (BAS)	BAS è un'associazione professionale che rappresenta selezionati imprenditori e datori di lavoro che operano in tutta la Slovacchia. L'obiettivo principale di BAS è il miglioramento delle norme formali e informali nell'ambiente degli affari in Slovacchia nel più ampio contesto di sviluppo della società

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit Bank Hungary Zrt	Joint Venture Association	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
UniCredit Bank SA	European Professional Women's Network	Il Network 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
	The Council of Banking Employers in Romania (CPBR)	CPBR ha tra gli obiettivi principali: promuovere la cooperazione con le autorità pubbliche; contribuire ad aumentare i livelli di standard di settore e l'alfabetizzazione finanziaria in Romania; contribuire a nuove iniziative legislative (o modifiche del quadro giuridico esistente) su aree di interesse; promuovere una concorrenza leale; riunire le imprese che aspirano a una buona corporate governance, l'etica di business e best practice
	National Association for Information Systems Security (ANSSI)	ANSSI mira a sfruttare impegno ed esperienze rilevanti per la promozione di standard e best practice in materia di sicurezza informativa
	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
UniCredit Bank Serbia Jsc	Romanian Banking Institute (RBI)	RBI ha l'obiettivo principale di migliorare la formazione professionale e la specializzazione del personale del settore finanziario-bancario, in linea con la strategia stabilita dalla Banca Nazionale della Romania (NBR), in collaborazione con la Romanian Banking Association (RBA) e con i programmi approvati dal Consiglio di Amministrazione
	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
	Responsible Business Forum (RBF)	RBF Serbia è il primo network di aziende socialmente responsabili della Serbia. Si ispira, sostiene e incoraggia le imprese a migliorare continuamente il loro impatto sulla società, svolgendo una serie di attività volte a promuovere il concetto di RSI nel settore delle imprese e del pubblico in generale più ampio
UniCredit Banka Slovenija DD	National Alliance for Local Economic Development (NALED)	NALED è un'associazione di imprese, governi locali e organizzazioni della società civile che lavorano insieme per la creazione di condizioni migliori per vivere e lavorare in Serbia
	Network for Social Responsibility of Slovenia (Network for SR)	Network for SR Slovenia è stata fondata nel maggio 2010 come punto di incontro di aziende e di altre organizzazioni il cui scopo comune è quello di promuovere la responsabilità sociale, sia all'interno delle aziende e delle organizzazioni, così come in altri ambiti sociali
AO UniCredit Bank	Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP)	RSPP è un'organizzazione non governativa indipendente. È regolarmente in contatto con le autorità al fine di tenerle informate rispetto all'efficacia delle leggi in vigore e proteggere gli interessi di industriali e imprenditori

Selezione dei riconoscimenti 2016

Società	Riconoscimento
UniCredit SpA	Interactive Key Award; categoria "Finanza, Assicurazioni, Consulenza e Ricerca" - Gruppo Editoriale Media Key Pensioni & Welfare Italia Awards; "Miglior piano Welfare offerto ai dipendenti dell'anno" per U.ni.C.A.- European Pensions Premio Crescita Digitale; categoria "Making Markets" - Accenture e Gruppo 24 Ore Premio ABI per l'Innovazione nei Servizi Bancari 2016; categorie "La banca per il futuro - Innovare per crescere" e "La banca che si presenta e ascolta - Innovare per comunicare" - ABI Top Employer 2016
Pioneer Global Asset Management SpA	Milano Finanza Global Awards 2016; categorie "Fondi Comuni Italiani" e "Superfondi" - Class Editori
FinecoBank SpA	Most Innovative Financial Brand Italy, Best Financial Brand Italy, Most Innovative Financial Advisory Brand Italy - Global Brands Magazine 2016 Best Digital Bank, Best Online Deposit, Credit and Investment Product Offerings, Best in Social Media in Italia - Global Finance Award 2016 Miglior Sito Web, Sito più popolare; categoria "Attività bancarie e investimenti" - Sito Web dell'Anno 2016
UniCredit Bank AG	Beste Mittelstandsbank - Focus Money Bank of the year 2016 - The Banker Best Trade Finance Provider - Euromoney
UniCredit Bank Austria AG	Top Employer 2016 Private Banking Survey 2016; categoria "Net-Worth-Specific Services", sotto categoria "Super affluent clients USD 1 million to USD 5 million" Euromoney Best Trade Finance Bank - Global Finance
Bank Pekao SA	Euromoney Trade Finance Global Finance Innovator Quality International Golden Emblem
UniCredit Bank dd	The Best Bank in Bosnia and Herzegovina e Best Trade Finance Provider in Bosnia and Herzegovina - Euromoney Financial Magazine Golden BAMS; categorie "Total Capital", "Total Asset", "ROE" e "ROA" - Banke Financial Magazine
UniCredit Bulbank AD	Investment in human capital award - Bulgarian Business Leaders Forum Best Bank of the Year - Association Bank Of The Year Best Bank for 2016 - Global Finance magazine Best Digital Bank in Bulgaria for 2016 - Global Finance magazine Most precise overall economic forecast for Bulgaria - Focus Economics ranking Most Innovative Bank in Bulgaria - Forbes magazine, Bulgarian edition Best Bank in Bulgaria - K10 annual ranking by Kapital newspaper Best Bank in Bulgaria - EMEA Finance magazine Best Trade Finance Bank in Bulgaria - Global Finance magazine Best Trade Finance Bank in Bulgaria - Euromoney magazine

Società	Riconoscimento
Zagrebačka Banka DD	Certificate Employer Partner Private Banking Survey 2016; categorie "Best Private Banking Services Overall", "Investment Banking Capabilities", "Commercial Banking Capabilities" - Euromoney Best Private Bank in Croatia - The Banker
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Fincentrum Bank of the Year 2016; categoria "The best current account" Private Banking Survey 2016; categorie "philanthropic activities", "innovative technologies (client experience)", "innovative technologies (back office systems)" - Euromoney Zlata Koruna; categorie "best mortgage", "best consumer loan" Private Banking Survey 2016; categoria "International Clients" - Euromoney (Slovakia)
UniCredit Leasing Corporation IFN SA	"Leasing Company of the Year" alla XVI edizione del Financial Leader Hall of Fame 2016 - Business Arena
UniCredit Bank Serbia Jsc	Bank of the Year in Serbia - The Banker National Champion for Environmental and Corporate Sustainability - EBA Program
UniCredit Banka Slovenija DD	Best Sub-custodian Bank in Slovenia - Global Finance
UniCredit Bank Hungary Zrt	Cash Management Survey 2016; "The Best Cash Manager in Hungary" - Euromoney Best Private Banking Award 2016; "Best Private Banking in CEE" - Global Finance The Most Flexible SME Lender of The Year - Bankmonitor 2016
AO UniCredit Bank	Attractive Employer 2016 - Superjob.ru Quality Recognition Award, Elite Quality Recognition Award - JPMorgan Chase Bank

Governance

UniCredit S.p.A. è una società emittente titoli quotati sui mercati regolamentati di Milano, Francoforte e Varsavia che adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale e quale banca capogruppo del Gruppo bancario UniCredit svolge, ai sensi dell'articolo 61 del TUB, oltre all'attività bancaria, le funzioni di direzione e coordinamento nonché di controllo unitario sulle società bancarie, finanziarie e strumentali controllate, componenti il Gruppo bancario.

Il quadro complessivo della corporate governance di UniCredit¹ è stato definito in conformità alla normativa vigente, anche regolamentare, e alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate². UniCredit è inoltre soggetta alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia e, in particolare, quanto al tema della corporate governance, alle vigenti Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario per le banche.

UniCredit quale emittente titoli quotati anche sui mercati regolamentati di Francoforte e Varsavia assolve, altresì, agli obblighi normativi e regolamentari connessi alla quotazione in tali mercati nonché alle previsioni in tema di governo societario contenute nel Polish Corporate Governance Code predisposto dalla Warsaw Stock Exchange. Ciò nonostante, la struttura di corporate governance di UniCredit non è influenzata da disposizioni di legge non italiane.

Framework di governance

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 un sistema di governance, oggetto di continua verifica e confronto con le linee di evoluzione del contesto normativo, delle prassi operative e dei mercati, che viene periodicamente monitorato per verificarne il livello di applicazione.

Tra le componenti dell'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 assembleare, volto a disciplinare lo svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria e, in quanto compatibile, delle Assemblee di speciali categorie di azionisti
- il Regolamento degli Organi Aziendali, che disciplina le modalità di funzionamento e le competenze del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, nel rispetto delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché alla luce dei principi e dei criteri applicativi stabiliti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate
- 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, con particolare riferimento al senior management

1. Maggiori informazioni sul sistema di corporate governance di UniCredit sono disponibili nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari accessibile al pubblico sul sito internet della Società, sezione Governance.

2. Sin dal 2001 UniCredit ha adottato il Codice di Autodisciplina delle società quotate, che in linea, tra l'altro, con l'esperienza dei principali mercati internazionali indica gli standard di corporate governance e le best practice raccomandati alle società quotate dal Comitato per la Corporate Governance - basati sulla trasparenza, responsabilità e una prospettiva di lungo termine - da applicare secondo il principio del comply or explain che richiede di spiegare nella relazione sul governo societario le ragioni del mancato adeguamento ad una o più raccomandazioni contenute nei suoi principi o criteri applicativi.

- le Group Managerial Golden Rules (GMGR)³, ovvero le linee guida che definiscono chiari principi di governance all'interno di UniCredit e ne delineano il modello organizzativo, stabilendo la responsabilità manageriale/funzionale nei processi chiave, volti anche ad assicurare l'attuazione del Piano Strategico.

La cultura di UniCredit permea sia le sue attività che le modalità di gestione del business al fine di garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo delle attività del Gruppo nel suo complesso e di gestione dei relativi rischi. Inoltre, UniCredit ha definito un ulteriore sistema di regole strutturato sulla base delle seguenti fonti:

- la Carta d'Integrità, che esprime i principi etici e di deontologia che il Gruppo riconosce come propri e sui quali richiama l'osservanza da parte di tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi di UniCredit e del Gruppo
- il Codice di Condotta, che definisce i principi generali di condotta, volto a promuovere la cultura della compliance e il nostro impegno verso la sostenibilità
- i codici di comportamento adottati ai sensi del D.Lgs 231/2001 per la Capogruppo e per le controllate del perimetro italiano che contengono le regole per garantire comportamenti sempre ispirati a criteri di correttezza, collaborazione, lealtà, trasparenza e reciproco rispetto, nonché per evitare che vengano poste in essere condotte idonee ad integrare le fattispecie di reato e gli illeciti inclusi nell'elenco del D.Lgs. 231/2011
- le Global Rules che costituiscono norme di Gruppo che UniCredit emana - in coerenza con i principi delle GMGR stesse - nell'esercizio delle sue funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, al fine di disciplinare le attività considerate rilevanti in conformità alla normativa anche regolamentare vigente e/o in materia di gestione dei rischi. Il complesso delle Global Rules è rappresentato da tre tipologie di documenti:
 - le Global Policy (GP): comprendono i principi, le linee guida e le regole comportamentali e metodologiche, emanate dalla Capogruppo nell'esercizio delle sue funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, nonché il quadro generale di suddivisione delle responsabilità tra Capogruppo ed Entità destinatarie della normativa
 - Global Process Regulation (GPR): descrivono gli elementi chiave per la disciplina dei processi classificati come Globali da parte della Capogruppo: relazione tra le attività, responsabilità e strumenti a supporto
 - le Global Operational Regulation (GOR): comprendono istruzioni di dettaglio di natura tecnica, operativa o metodologica emanate dalla Capogruppo
- i Contratti di servizio tra UniCredit e le relative controllate, che disciplinano formalmente le prestazioni di servizi infra-Gruppo, garantendo la trasparenza in relazione all'oggetto delle prestazioni erogate e ai relativi corrispettivi.

Strutture di governance

UniCredit 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. La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea ad una società di revisione legale esterna, su proposta del Collegio Sindacale, in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia.

Il sistema tradizionale consente, attraverso la previsione di alcune competenze inderogabili in capo all'Assemblea, un opportuno confronto tra il management e gli azionisti relativamente ad elementi fondamentali di governance, quali ad esempio la nomina e revoca degli Amministratori, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti ad una società di revisione, stabilendone i relativi compensi. Sono anche ricompresi l'approvazione del bilancio, la distribuzione degli utili, le deliberazioni in materia

3. Le Group Managerial Golden Rules (GMGR) sono linee guida che definiscono chiari principi di governance all'interno del Gruppo e ne delineano il modello organizzativo, fissando la responsabilità manageriale/funzionale nei processi chiave del Gruppo medesimo. In particolare le GMGR definiscono il sistema di gestione manageriale e funzionale basato sul concetto di Competence Line (Planning, Finance & Administration, Risk Management, Compliance, Legal, Internal Audit, Human Resources, Organization and Identity & Communications), Business Line, Product Line, Key Business Function, Key Service Function e Service Line, nonché le regole operative più importanti da applicarsi tra la Capogruppo e le Entità nei processi chiave, che richiedono una visione centralizzata e l'utilizzo di specifici punti di forza e competenze nell'ambito del Gruppo. Ogni responsabile di Competence Line, Business Line, Product Line, Key Business Function, Key Service Function e Service Line ha un ruolo diretto e, nel rispetto delle responsabilità degli Organi Societari delle Entità, specifici poteri di indirizzo, coordinamento e controllo con riferimento alle corrispondenti funzioni delle Entità (es. al fine di definire obiettivi di budget; monitorare l'implementazione di linee guida e modelli; rilasciare pareri preventivi non vincolanti in merito alla definizione della struttura organizzativa interna delle corrispondenti funzioni delle Entità, etc.).

di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione previste dalla normativa vigente nonché l'approvazione dei criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.

I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista. Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie.

La composizione dei suddetti organi assicura il rispetto dell'equilibrio fra generi in conformità alle vigenti disposizioni. Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit in carica è composto da 17 membri, inclusi il Presidente e l'Amministratore Delegato, ed il loro mandato scadrà alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio 2017⁴.

In conformità alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, il Consiglio di Amministrazione definisce la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità affidate all'organo amministrativo dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo Statuto. Il Consiglio stabilisce altresì i requisiti che gli amministratori di UniCredit devono possedere, in aggiunta a quelli previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari, ed ha espresso il proprio orientamento riguardo al numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli stessi in altre società.

Il Consiglio, prima della nomina del nuovo organo amministrativo, porta a conoscenza degli azionisti la composizione ritenuta ottimale affinché la scelta dei candidati possa tener conto delle professionalità richieste. Resta ovviamente salva la possibilità per gli azionisti di svolgere proprie valutazioni sulla composizione ottimale dell'organo amministrativo e di presentare candidature coerenti con queste, motivando eventuali differenze rispetto all'analisi svolta dal Consiglio.

Relativamente alla composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio ed al profilo dei candidati alla carica di Amministratore, al numero massimo di incarichi, nonché ai criteri di composizione di genere dell'organo amministrativo si rinvia al documento Composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. pubblicato sul sito Internet della Società, Sezione Governance.

La composizione del Consiglio risulta quantitativamente e qualitativamente rispondente al profilo teorico. I requisiti relativi alla professionalità, onorabilità, indipendenza, quota di genere e limiti al cumulo di incarichi che possono essere ricoperti contemporaneamente in altre società dagli amministratori, auspicato dal Consiglio nel profilo richiamando le previsioni della Direttiva CRD IV (Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013), sono risultati rispettati. In particolare tutte le aree di competenza sono risultate rappresentate in Consiglio, tutti i Consiglieri sono risultati possedere almeno 2 delle aree di competenza previste, e in media i Consiglieri risultavano possedere 6 aree di competenza.

Gli incarichi di Amministratore o Sindaco ricoperti dai membri del Consiglio in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni è indicato nella Relazione sulla Corporate Governance.

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti, anche in linea con le disposizioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, quattro Comitati⁵ aventi finalità istruttorie, consultive e propositive, diversificati per settore di competenza:

- il Comitato per i Controlli Interni & Rischi
- il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability
- il Comitato Remunerazione
- il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity.

4. Maggiori informazioni sul processo di nomina sono disponibili nelle procedure indicate nell'Articolo 20 dello Statuto Sociale accessibile al pubblico sul sito internet di UniCredit, al seguente indirizzo: <https://www.unicreditgroup.eu/it/governance/governance-system-and-policies.html>.

5. Maggiori informazioni sulle funzioni svolte dai Comitati consiliari di UniCredit sono disponibili nella relativa sezione del sito aziendale e alla Relazione sul governo societario e gli assetti societari di UniCredit SpA accessibile al pubblico sul sito internet della Società, sezione Governance.

Il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability ed il Comitato Remunerazione sono stati istituiti in conformità alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia in tema di governo societario per le banche, che prevedono la costituzione di 3 comitati in tema di nomine, rischi e remunerazione, mentre il Comitato Parti Correlate ed Investimenti in Equity, costituito per presidiare le tematiche relative alle operazioni con parti correlate e con soggetti collegati, nonché la materia degli investimenti in partecipazioni non finanziarie è stato istituito in conformità alle specifiche previsioni regolamentari della CONSOB ed alle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia.

Tali Comitati possono operare secondo le modalità ritenute opportune, anche articolandosi in Sotto-Comitati.

Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione

In conformità alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia in tema di governo societario e in linea con le previsioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, il Consiglio di Amministrazione effettua una periodica autovalutazione almeno annuale sull'adeguatezza del Consiglio stesso e dei Comitati consiliari in termini di composizione e funzionamento, misurata in concreto su specifiche aree tematiche, con particolare riferimento a quelle rilevanti ai fini della sana e prudente gestione.

In particolare assumono rilevanza:

- la composizione quali-quantitativa, la dimensione, il grado di diversità e di preparazione professionale, l'esperienza, anche manageriale, e l'anzianità di carica, il bilanciamento garantito dai componenti non esecutivi ed indipendenti, l'adeguatezza dei processi di nomina e dei criteri di selezione e l'aggiornamento professionale
- lo svolgimento delle riunioni, la frequenza, la durata, il grado e le modalità di partecipazione, la disponibilità di tempo dedicato all'incarico, il rapporto di fiducia, collaborazione e interazione tra i membri, la consapevolezza del ruolo ricoperto, la qualità della discussione consiliare.

Il processo di autovalutazione viene svolto con l'ausilio di un professionista esterno scelto tenendo conto della preparazione ed esperienza professionale maturata in materia di corporate governance nonché delle esigenze di neutralità, obiettività e indipendenza di giudizio che devono caratterizzare l'autovalutazione.

Sino ad ora non sono state oggetto di valutazione le attività del Consiglio con riferimento a temi ambientali e sociali.

Iniziative di induction e formazione ricorrente

Nel 2016 sono proseguite le iniziative finalizzate a fornire agli Amministratori un'adeguata conoscenza degli scenari macro-economici, degli sviluppi dei mercati e del quadro regolamentare di settore. Inoltre, sono stati oggetto di iniziative di formazione e di approfondimento temi di valenza strategica, normativi e regolamentari nonché di business, con l'obiettivo di assicurare conoscenza e consapevolezza del profilo di rischio assunto dal Gruppo.

In particolare, sono stati organizzati 5 incontri "off-site" (al di fuori delle riunioni consiliari) con i Consiglieri e il Top Management, di cui 3 aperti anche ai Sindaci, dedicati alla strategia del Gruppo e alla verifica della sua pianificazione, nonché all'approfondimento di tematiche connesse alla predisposizione del piano strategico.

Inoltre, il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha curato la predisposizione di un *induction program* permanente per i componenti del Consiglio, del quale beneficranno anche i componenti del Collegio Sindacale, basato su cicli triennali legati al mandato del Consiglio, al fine di garantire una formazione mirata e continua, che tenga conto sia delle loro esigenze individuali che collettive. L'*induction program* è stato predisposto anche con il supporto di un consulente esterno.

Strutture organizzative

Strutture Organizzative e di Governance (al 31.12.2016)

La struttura organizzativa di UniCredit Group riflette un modello organizzativo e di business che prevede una ripartizione tra la governance del business/prodotti del Corporate Investment Banking e il business nei Paesi del perimetro CEE, nonché un controllo globale sulle funzioni di COO/Global Banking Services, assicurando l'autonomia dei Paesi/Banche su specifiche attività, al fine di garantire maggiore vicinanza al cliente e processi decisionali più rapidi.

Nel luglio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo modello organizzativo di UniCredit S.p.A., incentrato sulle seguenti responsabilità:

- l'Amministratore Delegato (AD) mantiene il controllo diretto sulla definizione della Strategia di Gruppo, i Rischi, la Compliance, le Risorse umane, l'ottimizzazione della struttura dei Costi e le principali attività operative
- il Direttore Generale, ruolo di nuova creazione, assume la responsabilità di tutte le attività di business (Retail, Corporate, Global CIB, Asset Management, Asset Gathering, nei Paesi nei quali il Gruppo è presente), con un focus sullo sviluppo nel continuo dei servizi alla clientela, al fine di massimizzare il cross selling, guidare le strategie digitali di Gruppo nonché definire il nuovo modello di servizio della Banca
- il Chief Operating Office, posizione di nuova costituzione ricoperta da due co-Responsabili (co-Chief Operating Officers) ha la responsabilità della supervisione della macchina operativa, con un focus specifico sui costi e sulle attività IT & Operations; in particolare, i due co-Chief Operating Officers sono responsabili rispettivamente delle attività di Finance & Cost Management e delle attività IT & Operations, Security e Internal Controls
- la Divisione CIB, posizione coperta da due co-Heads che riportano direttamente al Direttore Generale, ha un ruolo di coverage per i clienti multinazionali (Multinational), per selezionati clienti Large Corporate con una forte domanda potenziale di prodotti di investment banking, per i clienti Financial and Institutional Groups (FIG) e ha la responsabilità delle Global Lines Global Transaction Banking (GTB), Global Financing & Advisory (F & A), Markets, nonché delle attività di internazionalizzazione
- per quanto riguarda il perimetro italiano, i co-Heads Italy, che riportano direttamente al Direttore Generale, sono responsabili della definizione delle strategie di business del commercial banking e dell'assegnazione di tali strategie ai territori e ai segmenti di clientela (Family, First, Business First, Corporate, Private Banking and Ultra High Net Worth Individuals)
- la Divisione CEE, a diretto riporto del Direttore Generale, coordina le attività svolte nei paesi dell'area Central and Eastern Europe nei quali il Gruppo è presente, perseguendo una visione unitaria di business nell'area
- Group Institutional & Regulatory Affairs, a riporto dell'Amministratore Delegato, è responsabile dello sviluppo delle relazioni con controparti istituzionali di interesse per il Gruppo nonché della gestione dei rapporti con le Autorità di Vigilanza bancaria a livello europeo (es. EBA, ECB) e con la Banca d'Italia
- le diverse funzioni definite Competence Line (Internal Audit; Planning, Finance & Administration; Risk Management; Legal; Compliance; Organization; Identity & Communications; Human Resources) assicurano, ciascuna per la propria area di competenza, l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività del Gruppo e dei rischi correlati.

L'Amministratore Delegato è inoltre supportato da un Comitato Manageriale, l'Executive Management Committee (EMC) che è stato costituito, con funzioni consultive, al fine di garantire un efficace indirizzo, coordinamento e controllo del business del Gruppo, nonché un efficace allineamento della Holding con i diversi business e geografie.

In particolare l'EMC discute tematiche a carattere strategico relative a:

- Group Performance Management a livello aggregato di Gruppo (budget, andamento economico trimestrale)
- allineamento su aspetti chiave relativi a capitale, rischi e liquidità
- strategie commerciali e di business relative a tematiche fortemente trasversali e internazionali (es. pagamenti, multichannel, CRM, etc.)
- customer satisfaction esterna
- evoluzioni regolamentari e temi di Internal Control System con forte carattere di trasversalità/ internazionalità
- tematiche HR e GBS e progetti strategici di Gruppo con forte carattere di trasversalità/ internazionalità
- altre tematiche manageriali chiave che necessitano di discussione in EMC.

L'EMC può discutere sia tematiche di Gruppo/Cross Country, sia questioni specifiche di carattere regionale.

L'EMC è composto dai seguenti membri: Amministratore Delegato (in qualità di Presidente), Direttore Generale, co-Chief Operating Officers, Group Chief Risk Officer (Group CRO), Responsabile di Group Human Capital, Responsabile di Group Legal, Group Compliance Officer, Responsabile di Strategy, Business Development and M&A, Country Chairman Austria, Country Chairman Germania, Country Chairman Polonia, co-Heads Divisione CIB, co-Heads Italy, Responsabile della Divisione CEE, Responsabile Asset Gathering, Responsabile dell'Asset Management.

Il responsabile di Group Identity & Communications e il co-Responsabile di Group Institutional & Regulatory Affairs⁶ possono partecipare alle riunioni del Comitato su invito del Presidente del Comitato, sulla base degli argomenti trattati durante le specifiche sedute.

Il sistema dei controlli interni

Il sistema dei controlli interni è un elemento fondamentale del complessivo sistema di governo delle banche. Esso riveste un ruolo centrale nell'organizzazione e permette di assicurare un efficace presidio dei rischi e delle loro interrelazioni, al fine di garantire che l'attività sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

Un sistema dei controlli interni efficace ed efficiente è, di fatto, il presupposto per la creazione di valore nel medio lungo termine, per la salvaguardia della qualità delle attività, per una corretta percezione dei rischi ed un'appropriata allocazione del capitale.

Il sistema dei controlli interni nel Gruppo UniCredit si fonda su:

- organi e funzioni di controllo, coinvolgendo, ciascuno per le rispettive competenze, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, l'Amministratore Delegato, quale Amministratore incaricato del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, il Collegio Sindacale, nonché le funzioni aziendali con specifici compiti al riguardo
- flussi informativi e modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi
- meccanismi di Governance di Gruppo.

Compensi ai membri degli Organi Aziendali⁷

I compensi corrisposti ai consiglieri non esecutivi non sono legati ai risultati economici conseguiti da UniCredit e nessun consigliere non esecutivo è beneficiario di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

La remunerazione dei membri degli organi amministrativi e di controllo di UniCredit è costituita solo da una componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate. Questa politica si applica ai Consiglieri non esecutivi e ai membri del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza.

Alla luce di quanto sopra, l'Assemblea Ordinaria dei Soci del 13 maggio 2015, tenendo conto delle prassi di mercato, ha deliberato di attribuire al Consiglio di Amministrazione di UniCredit, per ogni anno di incarico, l'importo complessivo di €2.675.000, di cui €1.110.000 da destinare ai Consiglieri impegnati nei Comitati Consiliari e negli altri organi sociali. E' stato inoltre confermato il gettone di presenza di €400 per ogni partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati Consiliari e degli altri organi della Società cui partecipino i Consiglieri, anche se tenute nella stessa giornata.

In conformità con l'articolo 2389, par. 3 del Codice Civile italiano, il Consiglio di Amministrazione riunitosi il 9 luglio 2015, ha inoltre stabilito, dopo aver consultato il Collegio Sindacale, di erogare ai Consiglieri che ricoprono un ruolo

6. Partecipa il co-Head responsabile della supervisione di Regulatory Affairs.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione Annuale sulla Remunerazione all'interno della Politica Retributiva di Gruppo 2017, sul sito www.unicreditgroup.eu.

particolare un ulteriore compenso per ogni anno del loro operato, il cui ammontare viene riportato nella Relazione Annuale sulla Remunerazione contenuta del documento di Politica Retributiva di Gruppo 2017.

L'Assemblea Ordinaria dei Soci del 14 aprile 2016, nel nominare il Collegio Sindacale, ha determinato per ciascun anno di incarico in €140.000 il compenso per il Presidente e in €100.000 il compenso per ciascun componente effettivo del Collegio, oltre a un gettone di presenza di €400 per ogni partecipazione alle riunioni del Collegio stesso, del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Consiliari. I Membri Supplenti del Collegio Sindacale non ricevono alcun compenso.

Nessun membro del Collegio Sindacale è beneficiario di piani di incentivazione, inclusi quelli basati su stock option o su altri strumenti finanziari.

Il Comitato Remunerazione fornisce consulenza e pareri sulle proposte formulate al Consiglio di Amministrazione anche avvalendosi del supporto di consulenti esterni, riguardo, tra l'altro, alla politica di retribuzione delle principali cariche sociali (membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e del Consiglio di Vigilanza delle società del Gruppo).

Il Comitato Remunerazione si avvale dei servizi di PriceWaterhouseCoopers (PwC), nominato da fine 2015 quale nuovo consulente esterno indipendente, che fornisce consulenza su prassi e tendenze e anche analisi aggiornate sui benchmarking in materia retributiva. È stato preventivamente valutato che detto consulente non si trovi in una posizione tale da compromettere la sua autonomia.

L'Amministratore Delegato è l'unico consigliere con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione e la sua remunerazione è, in parte, collegata ai risultati finanziari di UniCredit, 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

L'approccio retributivo di UniCredit è orientato alla performance, alla consapevolezza del mercato e all'allineamento con la strategia di business nell'interesse degli stakeholder. Al fine di assicurare la competitività e l'efficacia della politica retributiva nonché equità interna e trasparenza, i principi di condotta e performance sostenibile definiscono i pilastri fondamentali della Politica Retributiva di Gruppo.

La Politica Retributiva nel suo complesso si propone di assicurare la coerenza dei sistemi e degli elementi retributivi e nel contempo di garantirne l'allineamento alle strategie di lungo termine del Gruppo e ai principi di una sana gestione del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione, a seguito della definizione della nuova struttura organizzativa, operativa dal 1° settembre 2016, ha identificato quali dirigenti con responsabilità strategiche, ai fini dell'applicazione di tutte le normative statutarie e regolamentari, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, i Co - Chief Operating Officer, il Group Chief Risk Officer, il Group Compliance Officer, il Responsabile di Group Human Capital, il Responsabile di Internal Audit, il Responsabile di Group Legal, il Responsabile di Strategy, Business, Development & M&A.

Per il 2016, conformemente alla Politica Retributiva adottata dal Gruppo, in linea con le previsioni della CRD IV e delle Disposizioni di Vigilanza per le Banche di Banca d'Italia e delle autorità nazionali e internazionali, la componente fissa e variabile della retribuzione dell'Amministratore Delegato (unico amministratore esecutivo presente in Consiglio e dipendente della Società) in coerenza con quanto avviene per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche sono bilanciate, attraverso la definizione ex ante del rapporto massimo tra componente variabile e fissa della remunerazione, tenuto conto anche degli obiettivi strategici dell'azienda, delle politiche di gestione dei rischi e degli altri elementi caratterizzanti l'operatività dell'azienda.

In particolare, il valore massimo della retribuzione variabile per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, e i dirigenti con responsabilità strategiche appartenenti alle funzioni di business non può eccedere il 200% della componente fissa. Per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche si applica di norma un rapporto massimo del 100%, ad eccezione dei responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, per i quali si prevede

che la remunerazione fissa sia componente predominante della remunerazione totale e che i meccanismi di incentivazione siano coerenti con i compiti assegnati nonché indipendenti dai risultati conseguiti dalle aree soggette al loro controllo⁸.

La componente fissa è definita tenendo opportunamente in considerazione le informazioni del mercato e in modo tale da essere sufficiente a remunerare le attività anche nel caso in cui la componente variabile non venisse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

In linea con le più recenti leggi, disposizioni e raccomandazioni emanate dalle Autorità di vigilanza e dalle Istituzioni Internazionali (quali ad esempio CRD IV, Banca d'Italia, Financial Stability Board, European Banking Authority), l'Amministratore Delegato, così come gli altri dirigenti con responsabilità strategiche, ha una parte bilanciata della propria retribuzione collegata ai risultati economici di UniCredit, che tiene conto anche della profittabilità complessiva, ponderata per il rischio e il costo del capitale, oltre che di obiettivi di sostenibilità (sulla base di indicatori patrimoniali e di liquidità).

Tale retribuzione variabile è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi che, in accordo con il regolamento del Consiglio di Amministrazione, sono preventivamente approvati dal Consiglio stesso, su proposta del Comitato Remunerazione e sentito il parere del Collegio Sindacale. Le metriche definite ex ante e che riflettono le categorie del Group Risk Appetite Framework, allineano la remunerazione degli executive a una performance sostenibile e alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Tale coerenza viene annualmente verificata al Comitato Controlli Interni e Rischi. Gli specifici obiettivi individuali sono assegnati tenendo in considerazione le prassi di mercato e la posizione ricoperta all'interno del gruppo, attraverso l'utilizzo sistematico di indicatori che mirano a rafforzare la sostenibilità del business, quali ad esempio la soddisfazione della clientela sia esterna sia interna, indicatori di rischio e di solidità patrimoniale.

È inoltre previsto l'assoggettamento a differimento/retention per 5 anni dell'80% dell'incentivo, in denaro e in azioni, con il pagamento soggetto al raggiungimento di future condizioni di performance nel corso degli esercizi successivi. La misura e la durata del differimento sono allineati alle disposizioni definite dalle Autorità di Vigilanza e sono coerenti con le caratteristiche del business e i profili di rischio dell'Azienda.

Per i Responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo, gli obiettivi, in conformità con le indicazioni di Banca d'Italia, vengono definiti dal Consiglio di Amministrazione coerentemente ai compiti assegnati ed evitando, salvo l'esistenza di valide ragioni, il collegamento alle performance della Banca. Nel processo decisionale relativo alle Funzioni Aziendali di Controllo vengono altresì coinvolti il Collegio Sindacale e il Comitato per i Controlli Interni e Rischi, per quanto di rispettiva competenza.

Coerentemente al piano 2015, il Sistema di Incentivazione 2016 di Gruppo approvato dal Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2016 si basa su un approccio di bonus pool che tiene conto dei più recenti requisiti normativi nazionali e internazionali e collega direttamente i bonus con i risultati aziendali a livello di Gruppo e di paese/divisione, garantendo ulteriormente il legame tra profittabilità, rischio e remunerazione.

In particolare, tale sistema prevede:

- l'attribuzione di un incentivo variabile definito sulla base del bonus pool stabilito
- clausole di malus (Zero Factor) che si applicano nel caso in cui specifiche soglie (di profittabilità, capitale e liquidità) non siano raggiunte sia a livello di gruppo che a livello di paese/divisione
- misure ponderate per il rischio al fine di garantire la sostenibilità di lungo periodo con riferimento alla posizione finanziaria dell'azienda e di assicurare la conformità con la normativa
- la definizione di una struttura bilanciata di pagamenti cd. immediati (effettuati cioè al momento della valutazione della performance) e differiti, in denaro e/o azioni, da pagare in un arco temporale fino a 6 anni
- l'applicazione di un periodo di indisponibilità sui pagamenti in azioni, allineato ai requisiti normativi applicabili.

A livello individuale viene inoltre considerato anche il rispetto e l'aderenza alle norme, alle regole di condotta e di comportamento, prevedendo l'applicazione di clausole di malus e di claw-back, per quanto legalmente applicabili.

8. Nello specifico, per i responsabili delle Funzioni Aziendali di Controllo italiane, il rapporto tra la componente variabile e quella fissa della remunerazione non supera il limite di un terzo, come previsto dalla Circolare di Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013, 7° aggiornamento del 18 novembre 2014.

Con riferimento all'esercizio 2016, si evidenzia che l'Amministratore Delegato, nel corso del Capital Markets Day tenutosi a Londra il 13 dicembre 2016 per la presentazione ad analisti ed investitori del piano strategico 2016-2019 *Transform 2019*, ha dichiarato la propria volontà di non ricevere alcuna remunerazione variabile.

In linea con la governance di gruppo, le valutazioni e i pagamenti del 2016 per l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche, sono stati analizzati dal Comitato Remunerazione e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale e il Comitato Controlli Interni e Rischi, come necessario.

Il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, in considerazione dei risultati di Gruppo relativi all'esercizio 2016, pur esprimendo un sincero apprezzamento per il lavoro svolto anche in riferimento alla revisione strategica che ha portato alla presentazione e all'avvio dell'implementazione del nuovo piano strategico 2016-2019 *Transform 2019*, ha deliberato, indipendentemente dalla valutazione delle schede di performance individuali, di non procedere ad alcun pagamento del bonus 2016 per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale e per gli altri dirigenti con responsabilità strategiche⁹.

Il 13 maggio 2015 era stato approvato un Piano di Incentivazione di Lungo Termine (LTI) i cui beneficiari erano il precedente Amministratore Delegato, l'attuale Direttore Generale (in virtù della posizione ricoperta prima del 1 settembre 2016) e il precedente Vice Direttore Generale Group COO.

Il Piano prevedeva l'assegnazione di incentivi basati su Phantom Share UniCredit, subordinatamente al raggiungimento di specifici indicatori di performance allineati al Piano Strategico 2018 di UniCredit approvato l'11 marzo 2014. Il Piano prevedeva inoltre un periodo di performance di 4 anni, coerentemente con il Piano Strategico di UniCredit sopra menzionato, e l'attribuzione di due possibili award nel 2017 e 2019, in linea con la disclosure del medesimo Piano Strategico.

Con riferimento a tale piano di Incentivazione di Lungo Termine e all'award previsto per il 2017, il Consiglio di Amministrazione del 13 marzo 2017, considerati i risultati di Gruppo del 2016 e il cambio della strategia di UniCredit che ha portato al lancio del nuovo Piano LTI 2017-2019 legato al piano strategico *Transform 2019*, ha esercitato la delega per eseguire la discrezionalità al ribasso e ha deciso di non procedere ad alcun pagamento. Inoltre, è stato stabilito di far decadere il secondo award previsto per il 2019, in considerazione del lancio del nuovo Piano LTI legato al piano strategico *Transform 2019*. Il piano di incentivazione di lungo termine introdotto nel 2015 è pertanto chiuso.

9. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di non procedere al pagamento dell'incentivo anche per il precedente Amministratore Delegato e per il precedente Vice Direttore Generale Group COO il cui rapporto di lavoro è cessato nel corso del 2016.

Whistleblowing

Dal 2011 è stato adottato a livello di Gruppo un sistema, a disposizione dei dipendenti, per la segnalazione di comportamenti che violino le leggi e le procedure interne della banca (cosiddetto *Whistleblowing*). Tramite questo meccanismo ciascun dipendente può effettuare una segnalazione se ha il ragionevole sospetto che si siano verificati o possano verificarsi dei comportamenti illegittimi, potenzialmente dannosi o pregiudizievole.

Nel caso in cui un dipendente abbia il ragionevole sospetto che si sia verificato o che possa verificarsi un comportamento illegittimo, è tenuto a segnalarlo al responsabile di Legal and Compliance¹⁰ della propria società (oppure, laddove non presente, al responsabile dell'Internal Audit¹¹). Qualora la segnalazione riguardi proprio detti soggetti, il dipendente potrà rivolgersi direttamente all'Alta Direzione della propria società oppure al General Counsel and Chief Compliance Officer di UniCredit. Qualora la segnalazione ricevuta riguardi un proprio superiore gerarchico, il soggetto che riceve la segnalazione, ove possibile, dovrà indirizzarla direttamente al superiore gerarchico del soggetto segnalato.

Nel caso in cui il comportamento illegittimo rientri nella fattispecie di atto fraudolento e la segnalazione giunga direttamente alla funzione di Security della propria società, detta funzione provvederà a trattarla ai sensi delle proprie normative interne, dandone pronta comunicazione alla funzione di Legal and Compliance.

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

Si conferma che nell'ambito del processo di gestione delle segnalazioni sono garantite la massima confidenzialità, protezione dei dati personali del segnalante e del segnalato e la massima tutela da qualsiasi eventuale comportamento ritorsivo o discriminatorio conseguente alla segnalazione.

In Italia, UniCredit SpA ha identificato l'Head of Compliance Italy in qualità di responsabile dei sistemi interni di segnalazione per assicurare il corretto svolgimento del procedimento. Nel caso in cui l'Head of Compliance Italy sia gerarchicamente e funzionalmente subordinato all'eventuale soggetto segnalato o sia egli stesso il presunto responsabile della violazione o abbia un potenziale interesse correlato alla segnalazione tale da compromettere l'imparzialità e l'indipendenza di giudizio, il dipendente potrà rivolgersi direttamente a Internal Audit, c.d. "funzione di riserva", inviando la segnalazione al Responsabile del Group Audit Department e del Country Italy Audit Department.

I canali messi a disposizione da UniCredit SpA ai dipendenti per effettuare le dette segnalazioni, anche in forma anonima, sono i seguenti (alcuni dei quali disponibili 24 ore al giorno):

- una linea telefonica - UniCredit SpeakUp line - dove il dipendente può registrare, anche in forma anonima, il proprio messaggio in una casella vocale
- un sito web - UniCredit SpeakUp web service - dove il dipendente può inserire, anche in forma anonima, un messaggio di testo
- la casella e-mail UniCredit – Italia – Whistleblowing
- in forma cartacea presso un indirizzo di posta dedicata.

I dipendenti sono informati sul sistema Whistleblowing attraverso la Intranet aziendale con una sezione web dedicata e una brochure informativa sull'importanza del tema e su come e in quali casi fare una segnalazione.

10. Nel caso in cui la funzione Legal sia separata da quella di Compliance, le segnalazioni dovranno essere indirizzate al responsabile di quest'ultima. In ogni caso, laddove in una Società non fossero presenti le funzioni di Legal and Compliance, Compliance e Internal Audit, la segnalazione dovrà essere indirizzata ad altra funzione/persona con indipendenza/livello gerarchico tali da poter garantire il corretto svolgimento del processo oggetto della presente Rule.

11. Per le società italiane, se la segnalazione riguarda violazioni del Modello Organizzativo adottato ai sensi del D. Lgs. 231/2001 o ipotesi di reato tra quelle contemplate da tale decreto, la segnalazione può essere inviata anche direttamente all'Organismo di Vigilanza.

Numero di casi per categoria, 2016 ^A

Casi totali	Casi chiusi al 31/12/2016		Casi aperti al 31/12/2016	Categorie										
	Casi chiusi totali	Dei quali reali violazioni di policy o requirements		Anti-Bribery and Corruption	Financial Sanctions	Anti-Money Laundering	MIFID	Conflict of Interest	Market Abuse	Banking Transparency & Protection	Privacy & Banking Secrecy	Anti-Trust	Violazioni di normative HR	Inosservanze di normative interne (e altri comportamenti inopportuni)
61	49	14	12	7	0	0	5	3	0	0	7	0	21	18

A. I dati si riferiscono al seguente sottoinsieme di società del Gruppo:

- Italia: UniCredit SpA; UniCredit Factoring SpA; UniCredit Leasing SpA; Cordusio SIM SpA; Cordusio Società Fiduciaria Per Azioni; FinecoBank SpA; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Germania: UniCredit Bank AG; Bankhaus Neelmeyer AG
- Austria: UniCredit Bank Austria AG; Schoellerbank Aktiengesellschaft
- Polonia: Bank Pekao SA
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank ad Banja Luka; UniCredit Bank dd
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Lussemburgo: UniCredit International Bank (Luxembourg) SA
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as
- Romania: UniCredit Bank SA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt

Gestione dei rischi ambientali e sociali

Una sana gestione del rischio necessita di una profonda comprensione delle diverse tipologie di rischio, inclusi i rischi ambientali e sociali e il potenziale impatto sui risultati finanziari e sullo stato patrimoniale.

Due dei nostri impegni, *l’Impegno Ambientale* e *l’Impegno in materia di Diritti Umani*, descrivono l’approccio, i ruoli e le responsabilità, i principi, le norme, le procedure e i sistemi adottati da UniCredit per prevenire e gestire gli impatti ambientali, sociali e sui diritti umani e i rischi nelle nostre attività e nella catena di valore¹.

Attraverso la policy *Principi Generali di Gruppo per l’Attività Creditizia* e altre prassi e policy specifiche, UniCredit valuta e gestisce non solo gli impatti economici e finanziari tradizionali, ma anche quelli non finanziari. Questi includono gli impatti relativi al rischio ambientale, sociale e reputazionale connessi alle attività e ai risultati in ambito ambientale e sociale dei clienti.

A tal fine, ove applicabile, UniCredit implementa e integra gli Equator Principles (EP) nel finanziamento dei progetti e adotta policy dettagliate per i settori più sensibili ai rischi sociali e ambientali. Il nostro Gruppo monitora l’esposizione del portafoglio e altri aspetti in tema di rischi ambientali, sociali e reputazionali con riferimento anche ad altri settori specifici. Inoltre, nel 2016, abbiamo rafforzato il presidio e il monitoraggio interno in relazione ai possibili sviluppi normativi in materia ambientale e sociale al fine di prevenire possibili impatti per il Gruppo. In linea con i nostri impegni ci adoperiamo per diffondere, in tutto il Gruppo, una solida cultura del rischio che pone gli aspetti ambientali e sociali tra le nostre priorità.

Modalità di mitigazione dei rischi ambientali, sociali e reputazionali



1. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).

L’applicazione degli Equator Principles

UniCredit ha adottato gli Equator Principles (EP) come quadro di riferimento della gestione del rischio per determinare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali nei diversi progetti. Gli EP mirano principalmente a fornire uno standard minimo per la due diligence a supporto di decisioni responsabili in materia di rischi. Nel 2003, UniCredit è stato tra i primi gruppi al mondo ad adottare i dieci principi che costituiscono gli EP. Da allora, il Gruppo ha contribuito attivamente allo sviluppo di tale quadro di riferimento. Queste attività hanno consentito a UniCredit di maturare un’esperienza significativa che ha agevolato l’attuazione degli stessi a livello di Gruppo e ha contribuito a un rafforzamento del nostro impegno in materia di stakeholder engagement.

Gli EP² si applicano ai Servizi di Project Finance Advisory, Project Finance, a determinati finanziamenti correlati al progetto (Project-Related Corporate Loans) e ai prestiti ponte (Bridge Loans) in tutti i settori industriali. Collaboriamo con i nostri clienti per identificare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali e gli impatti in modo strutturato e su base continuativa. Gli EP si basano sugli standard socio-ambientali (Performance Standards) dell’International Finance Corporation (IFC) e sulle linee guida per ambiente, salute e sicurezza (Environmental, Health and Safety Guidelines - EHS) della Banca Mondiale.

Il team EP Advisory coordina e supporta l’attuazione del quadro di riferimento EP a livello di Gruppo. Gli EP sono stati integrati nelle diverse policy interne, fornendo uno standard minimo per la due diligence e un sistema di mitigazione degli impatti e di supporto a un processo decisionale a livello di Gruppo in modo sostenibile. Queste policy includono la *Special Credit Policy Project Finance Transactions* e la *Global Policy on Structured Trade and Export Finance*. Le Policy definiscono ruoli, responsabilità e principi base oltre che il processo degli EP per la valutazione dei rischi non finanziari nell’ambito di progetti specifici. Inoltre, uno strumento di screening interno (*Internal Equator Principles Risk Screening Tool*) per i progetti di Categoria A e B e un parere non vincolante (NBO) basato sugli EP è stato integrato nell’ambito del processo di autorizzazione³.

In conformità agli EP, ove necessario, ci si avvale di esperti in materia ambientale e sociale indipendenti affinché assistano il nostro team. I documenti di finanziamento e le relative clausole contrattuali (covenants) sono rivisti dal team specializzato, dall’ufficio legale interno e, dove necessario, da specialisti in campo tecnico, ambientale e sociale. Conduciamo periodicamente specifici workshop e iniziative di formazione per rafforzare l’attuazione degli EP all’interno della nostra organizzazione. Nel 2016, circa 80 dipendenti delle divisioni Rischi e Business, compreso il Corporate and Investment Banking, hanno partecipato a 3 workshop interattivi sugli EP e a sessioni di formazione personalizzate in funzione delle esigenze dei vari colleghi. I partecipanti ricevono una formazione completa che introduce gli EP e gli standard della Banca Mondiale, che rafforza la condivisione delle conoscenze maturate dai colleghi e fornisce esempi pratici per la valutazione dei rischi finanziari, sociali e ambientali, oltre che di altri aspetti rilevanti.

Il team EP Advisory, insieme a Group Sustainability, rappresenta UniCredit nell’EP Association. Anche nel 2016, abbiamo proseguito il nostro impegno nelle attività dell’associazione, partecipando a specifici Gruppi di Lavoro in linea con la nostra strategia con il nostro perimetro in termini di aree geografiche e di business.

Equator Principles - Progetti valutati, finanziati e oggetto di servizi di advisory, 2016

Progetti valutati	Progetti finanziati ^A	Progetti Advisory
77	30	3

A. Comprende 23 transazioni di Project Finance, 4 Project-Related Corporate Loans e 3 Bridge Loans.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel quadro di riferimento degli EP sul sito <http://www.equator-principles.com>

3. Progetti con potenziale rischio e/o impatto sociale o ambientale sfavorevole significativo (per la Categoria A) o limitato (per la Categoria B). Maggiori informazioni sono disponibili nel quadro di riferimento degli EP.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati per categoria di rischio

Categoria di rischio ^A	2016 ^B	2015 ^B	2014 ^B
Categoria A	7	7	4
Categoria B	10	10	10
Categoria C	13	10	3
Totale	30	27	17

A. Categoria A: Progetti con significativo rischio e/o impatto sociale e ambientale dagli effetti irreversibili o straordinari
 Categoria B: Progetti con limitato rischio e/o impatto sociale o ambientale dagli effetti non rilevanti numericamente, generalmente situati in specifici luoghi, ampiamente reversibili e facilmente gestibili attraverso misure di mitigazione
 Categoria C: Progetti con rischio e/o impatto sociale o ambientale minimo o nullo.
 B. Progetti finanziati da UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG e UniCredit SpA.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati per categoria di rischio e settore, 2016

Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Risorse ^A	4	0	0
Energia	3	7	10
Infrastrutture	0	3	3
Totale	7	10	13

A. Compresi petrolio e gas, prodotti minerari e metalli.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati per categoria di rischio e regione, 2016

Paese	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa: UE	0	8	13
Europa: Extra UE	1	2	0
Americhe	0	0	0
Africa	3	0	0
Asia - Australia	3	0	0
Totale	7	10	13

Equator Principles – Numero di progetti finanziati nei Paesi Designati^A e progetti soggetti a Revisione Indipendente^B, 2016

	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Paese Designato	0	8	13
Revisione Indipendente	7	10	13

A. I Paesi Designati (Designated Countries) sono quei Paesi che si ritiene dispongano di una solida governance in materia ambientale e sociale, sistemi legislativi e di capacità istituzionali atte a proteggere le persone e l'ambiente. L'elenco dei Paesi Designati è riportata sul sito web dell'Equator Principles Association.
 B. La Revisione Indipendente (Independent Review) è una revisione della Documentazione di Valutazione, inclusa la documentazione relativa al Piano di Gestione Ambientale e Sociale (ESMP), il Sistema Ambientale e Sociale (ESMS) e il processo di coinvolgimento degli stakeholder a cura di un consulente ambientale e sociale indipendente.

Il **D4/R7 Highway PPP Project** (il Progetto) in Slovacchia è stato il principale progetto realizzato nella regione dell'Europa centrale e orientale che ha raggiunto il closing finanziario nel 2016. Il Progetto riguarda la costruzione e la gestione di due nuovi tratti dell'autostrada D4, che fanno parte della rete trans-europea e di tre tratti della R7 Expressway situata nelle vicinanze di Bratislava per un totale di 59 km di lunghezza. I lavori edili comprendono anche un ampio ponte sul Danubio. Il Progetto è stato sviluppato nell'ambito di un modello di partenariato pubblico-privato, in base a cui il governo slovacco ha offerto al partner privato una concessione per la progettazione, il finanziamento, la costruzione, la gestione e la manutenzione della strada oggetto del progetto per un periodo di 34 anni. A seguito di una procedura di gara, il Progetto è stato assegnato al consorzio ZERO BYPASS composto da Macquarie Capital, Cintra Infraestructuras e Porr AG.

UniCredit svolge un ruolo di primo piano nell'operazione in qualità di Mandated Lead Arranger, Hedge Coordinator e Agent.

Il costo totale del progetto ammonta a circa €1,3 miliardi, finanziato da (i) un finanziamento diretto concesso dalla Banca europea per gli Investimenti (€427 milioni) e (ii) una linea di credito a scadenza (Term Loan Facility) concessa da un pool di banche commerciali e della Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo.

L'autostrada attraversa e si snoda attorno ad aree protette (Natura 2000), maggiormente riferite alla flora e fauna nella regione del Danubio. Numerose misure sono state concordate per mitigare gli impatti ambientali, soprattutto nella fase di costruzione. Il progetto è stato oggetto di un ampio processo di valutazione ambientale e sociale prima di ottenere il permesso di costruzione ai sensi della normativa slovacca. Il Progetto è stato classificato nella Categoria B ai sensi degli Equator Principles dato il numero limitato di impatti, generalmente situati in specifici luoghi, ampiamente reversibili e facilmente gestibili attraverso misure di mitigazione.

UniCredit, insieme ad altre quattro banche commerciali, la Nordic Investment Bank (NIB) e alla Banca Europea per gli Investimenti (BEI), ha organizzato il finanziamento del progetto per la modernizzazione parziale e la nuova costruzione della **centrale elettrica di Kilpilahti** (il Progetto) in Finlandia.

Il consorzio di Sponsor comprende i principali stakeholder del Progetto: Borealis e Neste Oil, che sono anche gli acquirenti di vapore ed elettricità, e Veolia, gestore del progetto. La centrale di Kilpilahti è un impianto di cogenerazione con una capacità di 450 MWth e 30 MWe. Si trova nella zona industriale di Kilpilahti, il più grande complesso petrolchimico dei Paesi Nordici, 40 km ad est di Helsinki, in Finlandia. Il finanziamento è destinato a lavori di ammodernamento e sostituzione di una tecnologia obsoleta.

Il nuovo impianto di cogenerazione farà uso di scarti industriali come gli asfalteni che non sarebbero altrimenti recuperati per la produzione di energia (oltre l'80% dei combustibili che verranno utilizzati nella nuova centrale sono rappresentati da scarti provenienti dai processi degli acquirenti stessi). Le emissioni gassose attuali saranno ridotte utilizzando una tecnologia di combustione avanzata (una riduzione del 20% rispetto alle emissioni gassose attuali), rispondenti alla futura normativa sulle emissioni. Si prevede che la centrale diventi operativa nel corso del 2018.

La Finlandia rientra nella categoria di "Paese Designato" (ex "Paese OCSE ad alto reddito") ai sensi degli Equator Principles. Il Progetto deve rispettare, tra le altre, la norme in materia dell'Unione Europea, ritenute equivalenti o più restrittive rispetto agli IFC Performance Standard e alle linee guida EHS del Gruppo della Banca Mondiale. Il progetto è stato oggetto di un processo formale di valutazione dell'impatto ambientale (Environmental Impact Assessment - EIA), avviato nel 2013. Una valutazione dettagliata è stata condotta dalla società Pöyry in conformità con la legge finlandese sulla procedura EIA. La stessa è stata completata e approvata dall'autorità di vigilanza finlandese nel maggio 2014. Ramboll, un gruppo privato di consulenza internazionale che si colloca tra i primi 10 consulenti ambientali al mondo ha esaminato il Progetto, proponendone la classificazione nella Categoria B. Insieme con le banche, sono state definite varie azioni da monitorare per la durata del finanziamento così come dalle banche, comprese le banche multilaterali e di sviluppo quali la BEI e la NIB.

Il **Liwa Plastics Industries Complex (LPIC)** è un impianto di frazionamento (steam-cracking) progettato per creare un complesso petrolchimico completamente integrato nel porto di Suhar, nel Sultanato di Oman e per produrre polietilene e polipropilene dal gas naturale e prodotti raffinati leggeri, il cui avvio di attività è previsto nel 2019. Oltre allo steam-cracking, il LPIC prevede anche un impianto di estrazione di gas naturale in Fahud e gasdotto di 300 km tra Fahud e la zona del porto industriale di Suhar per il trasporto del gas. Il LPIC prevede investimenti complessivi per circa \$6,5 miliardi ed è stato finanziato attraverso un mix di debito e capitale (equity). Il LPIC è sponsorizzato dal Governo del Sultanato dell'Oman. UniCredit ha agito in qualità di Mandated Lead Arranger. Il debito è stato concesso tramite project finance, con un mix di finanziamenti commerciali e finanziamenti coperti da agenzie di credito all'esportazione.

I contratti di Engineering Procurement Construction relativi al LPIC vedono coinvolti diverse imprese qualificate di costruzione chiavi in mano del settore. In base alla due diligence ambientale e sociale dei finanziatori il progetto deve essere classificato nella Categoria A, secondo gli Equator Principles e gli IFC Performance Standard. In ragione di alcune problematiche che devono essere affrontate per rendere il progetto pienamente conforme alle normative ambientali e sociali applicabili, è stato concordato un vasto Piano d'Azione Sociale e Ambientale che definisce misure di mitigazione necessarie e azioni da attuare.

Il **Progetto Baltic Ammonia** (il Progetto), promosso da Eurochem (il 7° maggior produttore di fertilizzanti al mondo), prevede la costruzione e la messa in opera di un impianto di produzione di ammoniaca con una capacità di 1 Mtpa a Kingidepp, in Russia, vicino al Mar Baltico. UniCredit agisce in qualità di Facility e Security Agent e di agente Servizi Assicurativi del Commercio Estero (SACE) ai sensi del finanziamento coperto da SACE di

€557 milioni per i suoi 13,5 anni di mandato. Il Progetto prevede la costruzione di nuovi impianti di produzione di ammoniaca, nonché l'adeguamento delle infrastrutture esistenti. La costruzione dell'impianto, comprese le strutture di stoccaggio dell'ammoniaca, è stata affidata all'impresa EPC Maire Tecnimont, un grande player italiano nel settore dei fertilizzanti. L'avvio del progetto è previsto per il 2018. Il Progetto rientra nella Categoria A ai sensi degli EP ed è stato esaminato da D'Appolonia, consulente indipendente in materia ambientale e sociale.

Attuazione delle nostre policy inerenti il rischio ambientale, sociale e reputazionale

Alcuni settori e attività richiedono un approccio specialistico per garantire che i rischi collegati alle transazioni siano correttamente affrontati. Per questo abbiamo sviluppato policy dettagliate relativamente a settori importanti per UniCredit che sono esposti a rischi ambientali e sociali.

Tali policy tengono in considerazione gli accordi internazionali, le linee guida e gli standard ampiamente accettati (inclusi i Performance Standards dell'International Finance Corporation, le linee guida ambiente, salute, sicurezza della Banca Mondiale - Environmental, Health and Safety Guidelines e i principi UN Global Compact) così come le altre prassi principalmente adottate da specifici settori e dagli stakeholder interessati. Il nostro Gruppo ritiene che tali accordi internazionali, linee guida e standard rappresentino le best practice per valutare ed evitare potenziali impatti sociali e ambientali. Attraverso l'attuazione di una gestione corretta e di misure di mitigazione da parte dei nostri clienti e controparti, UniCredit si pone l'obiettivo di evitare o limitare i rischi connessi a operazioni o progetti in questi settori.

Le attuali policy di UniCredit in materia di rischio sociale, ambientale e reputazionale si applicano ad alcuni settori quali le infrastrutture idriche (in particolare le dighe), l'energia nucleare e l'energia elettrica da carbone. I criteri di queste policy sono regolarmente rivisti in modo che tutti gli standard ambientali e sociali emergenti e qualsiasi ulteriore impatto rilevante vengano presi in considerazione nei processi decisionali di finanziamento. Qualora necessario, all'interno di questi processi vengono coinvolti esperti esterni.

Policy inerenti il rischio ambientale, sociale e reputazionale

Politica	Obiettivo
Difesa/Armamenti	Disciplina il coinvolgimento finanziario con le società del settore difesa/armamenti per ridurre al minimo il rischio sociale, reputazionale e di credito
Energia nucleare	Disciplina il coinvolgimento finanziario e mira a gestire le criticità poste dal settore nucleare al fine di ridurre al minimo il rischio sociale, ambientale, reputazionale e di credito
Industria mineraria	Definisce standard e linee guida per gestire e minimizzare i rischi associati al finanziamento di attività minerarie
Infrastrutture idriche	Definisce linee guida e standard per gestire e limitare i rischi associati al finanziamento di infrastrutture idriche, quali le dighe
Energia elettrica da carbone	Definisce linee guida e standard per gestire i rischi connessi al finanziamento della produzione di energia elettrica da carbone

Le policy si applicano direttamente a UniCredit SpA e sono rivolte a tutte le società del Gruppo che conducono operazioni di finanziamento o altre forme di assistenza finanziaria, nei suddetti settori. La loro adozione è soggetta al monitoraggio da parte della funzione Risk Management della Capogruppo.

Le policy di UniCredit definiscono processi interni specifici per l'identificazione, la valutazione e il monitoraggio dei potenziali rischi ambientali e sociali. Sono stati implementati strumenti e questionari di verifica nell'ambito della valutazione del rischio e dei controlli di conformità a supporto di una due diligence esaustiva. Questo tipo di analisi utilizza le informazioni ottenute da provider di business intelligence in materia di rischi ambientali, sociali e di governance nei settori più sensibili, inclusi quelli disciplinati da specifiche policy e altri settori rilevanti.

Le transazioni sono di norma verificate a livello della società responsabile sia della transazione stessa sia della relazione con il cliente. Gli esiti della verifica sono parte integrante della valutazione di conformità e devono essere completati prima dell'approvazione. Nel 2016 sono state analizzate circa 530 operazioni per verificare potenziali problematiche ambientali, sociali e reputazionali. Circa 400 di tali operazioni erano relative alle policy di settore. Le decisioni relative alle transazioni valutate ad alto rischio, come definito nell'ambito delle policy da parte dei comitati competenti delle società del Gruppo, sono trasmesse alla Capogruppo per approvazione. Le valutazioni devono essere aggiornate regolarmente nell'ambito del processo annuale di rinnovo delle linee di credito.

Le transazioni che implicano un maggior rischio richiedono la revisione da parte di un esperto indipendente o di un terzo (es. valutazione di impatto ambientale e sociale -ESIA- o equivalente) per assicurare un approccio rigoroso nell'identificazione, quantificazione e, dove possibile, mitigazione e monitoraggio dei rischi ambientali e sociali. La reportistica interna in merito all'esposizione e agli indicatori di rischio è gestita dalle funzioni dedicate sia a livello locale che di Capogruppo. Trimestralmente la funzione Operational and Reputational Risk del Gruppo sottopone al Group Operational and Reputational Risk Committee una relazione relativa ai pareri non vincolanti (NBO) espressi nel corso del periodo in questione. Questa relazione presenta un quadro del numero di transazioni declinate, approvate e approvate *sub condizione* durante il processo di valutazione del rischio.

Consolidamento dell'approccio ai diritti umani

UniCredit è consapevole che ogni attività economica e commerciale può generare potenziali impatti, positivi e negativi, sui diritti umani. A tal fine ci adoperiamo sistematicamente per definire un approccio inclusivo e strutturato che consenta al Gruppo di gestire gli impatti sui diritti umani e di ridurre al minimo le potenziali violazioni dei diritti umani in relazione alle nostre attività e alla catena di valore.

Nel 2011, UniCredit ha pubblicato il primo *Impegno in materia di Diritti Umani*, che descrive i principi e i sistemi adottati da UniCredit in relazione ai diritti umani. Questo impegno ha rappresentato il primo passo per allineare l'approccio del Gruppo ai *Principi Guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite*.

Nel 2016, abbiamo completato un progetto⁴ focalizzato sui diritti umani che risponde all'evoluzione continua dell'approccio del nostro Gruppo e alle aspettative dei nostri stakeholder. In esito al progetto, abbiamo aggiornato l'*Impegno in materia di Diritti Umani* di UniCredit, che è disponibile sul nostro sito web.

Abbiamo conseguito miglioramenti significativi in diverse aree. In materia di governance, abbiamo chiarito come gli impatti dei diritti umani sono gestiti dalle regole e dalle strutture di governance che assegnano ruoli di guida, supporto e controllo. In materia di gestione degli impatti, abbiamo ulteriormente chiarito le modalità adottate da UniCredit per gestire gli impatti, sia positivi sia negativi, sui diritti umani nell'ambito della proprie attività e della catena del valore. In materia di monitoraggio, abbiamo chiarito i vari meccanismi e processi di monitoraggio in essere all'interno della nostra organizzazione.

Inoltre, nel corso dell'anno abbiamo lanciato diverse iniziative per comunicare il nostro *Impegno in materia di Diritti Umani*. Sono stati condivisi contenuti sul tema dei diritti umani tramite la intranet di Gruppo (disponibile a tutti i colleghi) e con più di 900 colleghi attraverso comunicazioni mirate.

Contestualmente, abbiamo continuato nel nostro impegno esterno tramite diversi gruppi di lavoro e iniziative per promuovere un dialogo costruttivo su questo tema con i nostri stakeholder, compresi i clienti, gli investitori, le agenzie di rating, i colleghi e le organizzazioni della società civile.

Queste azioni ci consentiranno di rispettare il nostro impegno e di continuare a migliorare il nostro approccio in tema di diritti umani.

Rafforzare la comunicazione e la formazione in materia ambientale e sociale (E&S)

La nostra posizione riguardo a settori specifici, inclusi i criteri chiave adottati da UniCredit nei processi interni di valutazione, sono riportati sul nostro sito web.

Una valutazione e un monitoraggio efficace del rischio richiedono adeguate conoscenze tecniche del rischio a tutti i livelli di un'organizzazione. Per questo motivo, il nostro Gruppo adotta un approccio comune e uniforme alla formazione sugli aspetti di rischio, inclusi quelli relativi all'ambiente, alle problematiche sociali, ai diritti umani e ai relativi impatti sulla reputazione. Per raggiungere tali risultati è necessaria una formazione atta a favorire l'acquisizione di solide competenze da parte del personale in collaborazione con le funzioni di gestione del rischio competenti. Qualora necessario, in queste sessioni vengono coinvolti esperti esterni.

Negli ultimi 2 anni abbiamo condotto un programma di formazione specializzata per i settori minerario e di energia elettrica da carbone e della difesa/armamenti. La formazione è stata sviluppata in collaborazione con esperti esterni e ha incluso sia sessioni in aula a Milano, Monaco, Vienna e Mosca sia un modulo online. Essa mira ad agevolare un'implementazione coerente a livello di Gruppo di queste tre policy in materia, in particolare chiarendo i criteri delle stesse e assicurando che detti criteri e gli standard siano perfettamente compresi e tenuti in considerazione in modo corretto e coerente nelle procedure di valutazione.

A gennaio 2017, sono quasi 300 i colleghi, inclusi relationship manager, risk manager e altre funzioni coinvolte nelle attività di due diligence, che hanno partecipato a questi programmi di formazione.

4. Maggiori informazioni sul progetto sono disponibili nel Bilancio Integrato 2015.

Funzione Compliance

La missione della funzione Compliance del Gruppo UniCredit è quella di monitorare la gestione del rischio di compliance e assistere il Gruppo e il suo management, i suoi organi societari e i suoi dipendenti a svolgere le proprie attività in ottemperanza a norme vincolanti, procedure interne e best practice. Per raggiungere tali obiettivi, la funzione Compliance definisce, sviluppa e monitora sia l'implementazione, sia il rispetto delle regole, procedure, metodologie e attività di formazione in materia di Compliance e, in particolare, degli standard minimi di compliance che devono essere seguiti e adottati all'interno del Gruppo.

Al fine di individuare in anticipo i rischi, identificare i relativi meccanismi di monitoraggio rapidi ed efficaci e ridurre i tempi di risposta, Compliance si avvale del rapporto con le funzioni di business di UniCredit. A tale scopo, la funzione ha lanciato una serie di iniziative a supporto della rete commerciale della Banca; tali iniziative consentono a Compliance di interagire ancor meglio con tutte le componenti della rete commerciale, a partire dai responsabili regionali fino al personale Retail e Corporate a diretto contatto con il cliente.

È stata definita una nuova strategia di comunicazione per promuovere relazioni aziendali più sostenibili con le principali funzioni interne servite da Compliance.

Il modello di Compliance di UniCredit si articola a livello di Gruppo e locale.

La funzione Compliance di Gruppo include:

- il Group Compliance Officer, che svolge attività di monitoraggio generale su tutte le società del Gruppo in collaborazione con i Compliance Head di ogni paese, ove presenti, con il supporto dei Group Coordinator e il coordinamento manageriale dei Local Compliance Head
- i Group Coordinator, ossia, i responsabili di Group CIB Compliance & Monitoring, Group Anti Financial Crime Compliance, Group Compliance Controls, Group Compliance Business Management, Education & Culture, Group Regulatory Counsel, che forniscono servizi a tutto il Gruppo e si occupano di problemi cross-country a garanzia di un approccio coerente per il Gruppo nel suo insieme.

La funzione Compliance di Gruppo garantisce:

- l'adeguatezza delle strutture di Compliance all'interno delle aziende del Gruppo, implementando, ove necessario, idonee azioni correttive
- l'applicazione coerente degli standard di compliance all'interno del Gruppo, coadiuvando, coordinando, monitorando e controllando la realizzazione del Piano annuale di Compliance
- la fornitura di servizi di consulenza personalizzati di valutazione del rischio di compliance e controlli di secondo livello.

La funzione Compliance di Gruppo svolge un regolare monitoraggio delle attività a supporto del management per la definizione e l'aggiornamento dei processi e dei prodotti nel rispetto di normative in essere e di nuova applicazione. Durante il costante processo di valutazione dei rischi inerenti e residui, la funzione Compliance continua a focalizzare la propria attenzione sugli aspetti di conformità ritenuti a maggior rischio. Per tutti questi aspetti, Compliance identifica alcune priorità e monitora tutte le misure correttive implementate per mitigarli.

La funzione Compliance Locale collabora con le società del Gruppo e i relativi organi societari e i dipendenti per gestire i rischi di non conformità. La funzione Compliance di ciascuna controllante è direttamente responsabile nel monitorare la conformità ai requisiti locali delle proprie controllate e filiali estere. Essa deve inoltre garantire che tali controllate e filiali siano dotate di adeguate strutture di compliance, implementando opportune misure per promuovere l'adozione di un modello di compliance con copertura nazionale. Sono stati impostati flussi informativi regolari sui rischi di compliance oggettivi o potenziali tra le Società del Gruppo e i Group Coordinator.

Per il 2016, gli obiettivi principali di Compliance consistono in:

1. Formazione, cultura, competenze e sviluppo relativi alla Compliance:
 - emanazione di nuove *rule*
 - sviluppo di nuove iniziative di formazione di Gruppo per aumentare la consapevolezza e la conoscenza delle principali normative

- ulteriore sviluppo del Compliance culture framework e lancio di un piano di azioni strutturate
 - costante sviluppo delle competenze e capacità dei dipendenti della funzione Compliance, anche attraverso la promozione e l'ulteriore consolidamento di una cultura di Compliance completamente fondata su un approccio risk based
2. Potenziamento della valutazione del rischio di Compliance e dei controlli:
 - miglioramento e ulteriore rafforzamento della valutazione del rischio di compliance
 - maggior peso dei controlli di secondo livello
 - perfezionamento del modello indiretto in base alla nuova Normativa 285
 3. Monitoraggio dei principali progetti e degli sviluppi normativi:
 - aggiornamento in linea con gli sviluppi normativi (come parte degli obiettivi della Competence Line)
 - puntuale individuazione, analisi e monitoraggio di future normative capaci di innescare importanti cambiamenti a vari livelli e che possono avere un impatto sul Gruppo, anche tenendo conto del nuovo ruolo della Banca Centrale Europea.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, sono state emanate 6 nuove *rule* in merito a: Sanzioni Finanziarie, Screening dei Pagamenti e dei Clienti, Trading Restrictions, Compliance Culture, Trade Finance Sanctions Screening, Single Antitrust Rulebook - Antitrust e Pratiche Commerciali Scorrette.

Nel 2016, è stato sviluppato a livello di Gruppo il Compliance culture framework, che rinforza l'importanza della cultura di compliance. Sforzi straordinari sono stati fatti per diffondere in modo efficace la cultura di compliance in tutto il Gruppo, principalmente attraverso iniziative di comunicazione supportate dal Senior management del Gruppo, molti dei quali sono stati personalmente coinvolti nella campagna Tone from the Top, e attraverso il coinvolgimento dei colleghi. A tal proposito, sono stati diffusi a livello di Gruppo comunicazioni e video per mostrare alcune situazioni che si possono incontrare nella vita reale, relativi a casi di corruzione, manipolazione del mercato e frode. È stata realizzata una campagna di comunicazione interna a livello di Gruppo sul whistleblowing, finalizzata ad incentivare i dipendenti a segnalare i comportamenti sospetti.

Sono stati realizzati anche programmi di formazione e sviluppo. Nel 2016, Compliance ha sviluppato, implementato ed erogato tre iniziative di formazione obbligatoria per i dipendenti del Gruppo UniCredit, con l'obiettivo di aumentare e rafforzare la conoscenza sui temi principali. Due corsi online, Group Anti Money Laundering & Financial Sanctions e Group Market Abuse, sono stati erogati a tutti i dipendenti del Gruppo UniCredit mentre un corso in aula relativo alla tematica Financial Sanctions, di stampo più tecnico rispetto al modulo on-line, è stato sviluppato ed erogato a 6 cluster di dipendenti maggiormente a rischio: Senior Management, Trade Finance, Finance & Advisory, KYC Operations, Payment Operations, Legal e Compliance. Inoltre, la Compliance Academy è stata aggiornata e ampliata per favorire ulteriormente lo sviluppo professionale dei dipendenti della funzione Compliance in tutto il Gruppo. Nel 2016, il curriculum base dell'Academy è stato rivisto ed è stato sviluppato un percorso specializzato sull'AFC (Anti-Financial Crime). È stato sviluppato un leadership training dedicato - Business Ethics Lab - sul comportamento corretto e sui fondamenti di etica di business, per sottolineare l'obiettivo principale di un comportamento conforme e la posizione del Gruppo su tali temi.

Per quanto riguarda la valutazione del rischio di compliance e i relativi controlli, la funzione Compliance ha ulteriormente calibrato ed ampliato i controlli di secondo livello e le attività di valutazione del rischio di compliance implementando integralmente Audimex in UniCredit SpA. Questo strumento IT consente di tracciare le azioni di mitigazione della Compliance in automatico, rafforzando la gestione e il monitoraggio del rischio di non conformità nel suo complesso. Nel 2016, si è provveduto a monitorare le azioni di mitigazione su base costante, per ridurre il numero di azioni ripianificate e in ritardo. Per quanto riguarda la nuova Normativa 285, il modello indiretto è stato modificato e approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit nel luglio del 2016.

In merito al monitoraggio degli sviluppi normativi, la funzione Compliance ha garantito l'allineamento del Gruppo ai regolamenti principali. Sono anche proseguiti gli sforzi per fornire un supporto ancor più agile, efficiente ed esauriente alle business unit di UniCredit. A tale scopo, un progetto a livello di Gruppo sul MAR (Market Abuse Regulation) era stato lanciato nel maggio del 2015 per assicurare la puntuale conformità con il nuovo regime in materia di abusi di mercato. Il MAR è entrato in vigore il 3 luglio 2016 ed è applicabile a soggetti giuridici incorporati nell'Unione Europea e a soggetti giuridici extra-EU operanti in sedi di trading dell'Unione Europea. All'interno di UniCredit, il progetto di Gruppo MAR è stato improntato all'adozione di un approccio di Gruppo ai processi maggiormente rilevanti (i.e. market surveillance).

Allo scopo di rafforzare ulteriormente la conformità alle regole di concorrenza a livello EU e nazionale, nel 2016 UniCredit ha adottato un Compliance Antitrust Program. L'obiettivo di tale programma è quello di promuovere un'efficace cultura della compliance, con l'obiettivo principale di promuovere la reputazione del Gruppo sui mercati, nonché meglio gestire e ridurre il rischio sia di violazioni, sia di sanzioni in tema Antitrust. Per garantire la continua ed efficace applicazione del Compliance Antitrust Program, quest'ultimo sarà periodicamente monitorato e aggiornato a livello di Gruppo, a valle dell'implementazione originaria.

I meccanismi adottati per monitorare l'efficacia della funzione Compliance includono:

- monitoraggio periodico del rischio di compliance e il reporting da parte delle funzioni Compliance di Gruppo agli organi aziendali
- costante rafforzamento delle attività di monitoraggio e reporting, estendendo la copertura di Compliance di aree normative e legal entity del Gruppo e aggiornando e perfezionando le metodologie per la valutazione del rischio di compliance e dei controlli di secondo livello
- un processo per la definizione dei framework di Compliance, guidato da Group Compliance, allo scopo di fornire alle funzioni locali gli ultimi aggiornamenti sui requisiti normativi di Gruppo e coadiuvarle nella gestione dei processi locali
- attività periodiche di Quality Assurance Review per verificare il livello di conformità raggiunto dalle strutture di Compliance locali e l'efficacia ed efficienza dei processi base di compliance
- monitoraggio e controllo dell'approvazione e implementazione delle regole di Gruppo in tutta l'organizzazione.

Per quanto riguarda il piano strategico di Gruppo, nel 2017 la funzione Compliance concentrerà i propri sforzi su 3 pilastri strategici a livello di Gruppo:

1. partecipazione di Compliance al pilastro *Transform 2019 - Lean but steering center* (definizione del nuovo setup organizzativo di Compliance)
2. riduzione del numero di internal finding audit
3. gestione del budget IT, in linea con le priorità strategiche definite a livello di Gruppo.

Normative Interne

Antiriciclaggio e sanzioni finanziarie

La Global Policy in materia di Antiriciclaggio e Contrasto al Finanziamento del Terrorismo (di seguito la Policy Antiriciclaggio), fa seguito alla Global Policy in materia di Compliance e stabilisce linee di condotta più specifiche fissando, tra l'altro, gli standard minimi di due diligence per un 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.

I documenti ufficiali relativi alla Policy Antiriciclaggio, che definiscono il framework in materia di Antiriciclaggio e Finanziamento del Terrorismo aumentandone il grado di dettaglio, sono i seguenti:

- Global Compliance Operational Instructions – AML and Sanctions Global Controls Monitoring Standards
- Global Operational Instructions – AML (Anti Money Laundering) Compliance Risk Assessment & Customer Due Diligence
- Global Operational Regulation – Correspondent Banking AML standards
- Global Operational Instructions – on Politically Exposed Persons
- Global Operational Instructions – on Private Banking AML Standards
- Global Operational Regulation – Leasing AML Standards
- Global Operational Regulation – CDD for Corporate Customers.

La Global Policy in materia di sanzioni finanziarie, inizialmente emanata in agosto 2012 e aggiornata a settembre 2014 e più recentemente a febbraio 2016, delinea i principi e le regole per definire una struttura per la gestione dei rischi da parte del Gruppo con riferimento alle sanzioni finanziarie. Lo scopo di questa policy è fornire supporto alla Compliance in merito ai requisiti normativi e di legge applicabili a livello locale ed internazionale, evitare qualsiasi possibile inappropriata, proteggere la reputazione del Gruppo e dettare principi e norme per limitare i rapporti con specifici paesi, entità e persone che siano soggetti alle sanzioni finanziarie emanate da, tra gli altri,

l'Unione Europea (EU), Office of Foreign Assets Control (OFAC), Nazioni Unite (UN) ed alle normative locali dove le Legal Entities del Gruppo sono stabilite.

I documenti ufficiali relativi alla Global Policy – Sanzioni Finanziarie che definiscono il framework in materia di Sanzioni Finanziarie aumentandone il grado di dettaglio, sono i seguenti:

- Global Operational Regulation – Financial Sanctions
- Global Operational Regulation – Payment and Customer Screening
- Global Operational Regulation – Trade Finance Sanctions Screening.

A seguito della riorganizzazione della struttura della precedente Global AML Function, culminata nella nascita dell'attuale struttura Group Anti-Financial Crime Compliance, sono stati effettuati significativi miglioramenti per sviluppare ulteriormente la funzione. In aggiunta ai team di AML, Financial Sanctions ed Anti-Bribery and Corruption, Group Anti-Financial Crime è stato ampliato con l'aggiunta del team Monitoring, Testing and Reporting. Il 2016 è stato un anno importante per sviluppare l'identità della funzione appena creata e per rafforzare le relazioni all'interno della comunità di Anti Financial Crime nel Gruppo. In autunno, Group Anti-Financial Crime ha altresì organizzato un evento nella sede di Milano. L'evento è stato un grande successo, facendo incontrare i responsabili delle diverse funzioni AML, Financial Sanctions e Anti-Bribery and Corruption all'interno del Gruppo. L'evento è stato un'importante opportunità per la community di Anti-Financial Crime per lo scambio di idee e focalizzarsi sugli obiettivi del 2017.

Nel 2016, il focus di Group AML è stato il seguente:

1. presentazione dei sistemi IT AML in diverse Legal Entities di Leasing del Gruppo, come pianificato
2. test e fine-tuning della configurazioni dei filtri della clientela in corso
3. una soluzione strategica di transaction monitoring per le banche corrispondenti è stata presentata in UniCredit SpA, UniCredit Bank AG and UniCredit Bank Austria AG.

Nel 2016, il focus di Group Financial Sanctions è stato il seguente:

1. presentazione ed implementazione del Risk Assessment Framework, che copre il rischio intrinseco e residuale che, in futuro, saranno condotti su base annuale
2. continuazione dell'ampliamento del Framework di Financial Sanctions esistente rispetto agli standards di Gruppo ampliati per identificare ed indirizzare tali mancanze, tramite l'estensione alle CEE Countries. In aggiunta, il miglioramento costante del Sanction Framework e l'implementazione di azioni e il completamento delle mancanze identificate nel 2015
3. implementazione, consolidamento ed aggiornamento delle policy e dei regolamenti esistenti laddove questo includa:
 - a. implementazione della Global Policy – Financial Sanctions aggiornata a febbraio 2016
 - b. emanazione della Global Operational Regulation – Financial Sanctions a marzo 2016 e successivamente a novembre 2016
 - c. emanazione della nuova Global Operational Regulation – Payment and Customer Screening a novembre 2016
 - d. emanazione della nuova Global Operational Regulation – Trade Finance Sanctions Screening a novembre 2016
4. test dei filtri applicati per lo screening dei pagamenti e dei clienti che coprono 24 test
5. definizione delle Management Information da raccogliere per Financial Sanctions che è stato implementato nel Q2 del 2016.

Le priorità per Group AML per il 2017 includono, a titolo esemplificativo:

1. l'estensione della soluzione di monitoraggio delle banche Corrispondenti alle CEE Countries
2. esecuzione dell'Inherent Risk Assessment di AML
3. attiva gestione e continua estensione della raccolta di dati, sviluppo di specifiche azioni indirizzate all'ampliamento del management information
4. partecipazione attiva nelle attività delle banche coinvolte nella KYC Centralization.

Le priorità per Group Financial Sanctions per il 2017 includono, a titolo esemplificativo:

1. la valutazione dei filtri per lo screening dei pagamenti e dei clienti esistenti in Italia, Germania ed Austria
2. continuazione dell'ampliamento del Sanctions framework di Gruppo
3. test per la configurazione degli strumenti di screening dei pagamenti e dei clienti, come da piano annuale

- revisone delle policy e dei regolamenti di Financial Sanctions, come da piano
- Risk Assessment annuale per Financial Sanctions da rinnovare.

Normativa anticorruzione

L'approccio di Gruppo alla prevenzione e alla lotta alla corruzione è illustrato nella Global Compliance Policy sulla lotta alla corruzione e nelle Operational Instructions collegate. La Global Policy definisce gli standard minimi per la compliance alle norme in materia di lotta alla corruzione nel Gruppo UniCredit. Ogni qualvolta le norme locali nel paese di riferimento siano più restrittive della Global Policy saranno tali norme a trovare applicazione. La Global Compliance Policy sulla lotta alla corruzione è rivolta a tutte le Società del Gruppo e si applica ai funzionari e ai membri degli organi strategici, di controllo ed esecutivi, ai dipendenti, agli agenti collegati (es. consulenti finanziari) e ai dipendenti del Gruppo con contratti interinali (nel prosieguo dipendenti). Ulteriormente, la Policy si applica a tutte le attività di business del Gruppo, in rigorosa conformità con i requisiti normativi e con le norme vigenti a livello locale.

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 nostro 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.

Nell'ambito delle attività della lotta alla corruzione, sono stati attuati diversi meccanismi per monitorare l'efficacia dell'approccio del Gruppo in tema di prevenzione e lotta alla corruzione, tra cui: procedure di escalation adottate per questioni rilevanti/strategiche, informativa trimestrale richiesta al management dei paesi hub (Italia, Germania, Austria, Polonia), analisi e test degli esiti dei controlli di secondo livello, valutazione del rischio di Compliance per ciascuna area normativa in ogni società del Gruppo inclusa nel perimetro della Compliance, ispezioni dell'Internal Audit. Gli ultimi due meccanismi (processo di valutazione del rischio di Compliance e le ispezioni dell'Internal Audit) attuati generano delle azioni di mitigazione del rischio, che devono essere completate con la tempistica stabilita al fine di garantire la gestione dei rischi identificati.

Le principali sfide legate alla valutazione dei potenziali rischi nell'area normativa dell'anticorruzione sono:

- la corretta e puntuale attuazione delle policy e delle procedure che definiscono la posizione societaria in materia di lotta alla corruzione e modalità di attenuazione degli specifici rischi di corruzione incorsi
- l'esistenza e il grado di efficacia della responsabilità formale a livello di senior management per garantire l'adozione di sistemi e controlli per la lotta alla corruzione e alla concussione
- l'adeguata identificazione e l'assegnazione di priorità rispetto ai rischi di corruzione incorsi
- il monitoraggio del rischio di corruzione e delle carenze nei controlli imputabili a una scarsa conoscenza e comprensione delle politiche e delle procedure
- l'adeguata tenuta dei libri contabili, delle registrazioni e dei conti per determinare pagamenti potenzialmente illeciti
- il monitoraggio del rischio di mancata segnalazione di casi di corruzione, anche solo presunti, a livello interno e alle autorità esterne competenti
- la dimostrazione dell'impegno assunto dall'alta direzione rispetto alla prevenzione di atti di corruzione e la regolare comunicazione di detto impegno agli stakeholder
- il monitoraggio del rischio che un intermediario versi indebitamente denaro per conto del Gruppo
- il monitoraggio del rischio che un fornitore di servizi versi indebitamente denaro per conto del Gruppo
- il monitoraggio del rischio che un fornitore di beni versi indebitamente denaro ai dipendenti del Gruppo UniCredit

- la garanzia di svolgimento di una due diligence prima di un investimento proprietario al fine di impedire che il Gruppo UniCredit diventi perseguibile per corruzione
- l'adeguatezza e la proporzionalità delle spese per doni ed eventi in modo da evitare di esercitare un'influenza indebita o dare l'impressione di voler corrompere
- l'adeguata gestione delle Donazioni a favore di iniziative di beneficenza mirata a evitare che ciò induca a presumere di poterne ricavare/poter mantenere un vantaggio
- l'adeguata gestione delle offerte di lavoro mirata a evitare che ciò induca a presumere di poterne ricavare un vantaggio.

Le attività di mappatura del rischio di non conformità vengono svolte attraverso un Risk Assessment dedicato, e attraverso i controlli di secondo livello trimestrali. In caso di non conformità, vengono assegnate delle azioni correttive per mitigare eventuali rischi significativi. La normativa Global Compliance Policy on Anti-Corruption è applicata a tutte le Società dei principali Paesi del perimetro⁵ e nel 2016 tutte le banche hanno eseguito il suddetto Risk Assessment.

Il Gruppo adotta un approccio di tolleranza zero verso gli atti di corruzione, vieta i pagamenti agevolanti e non consente il trasferimento di valore in favore di funzionari pubblici senza una preventiva approvazione. UniCredit vieta, inoltre, le donazioni di natura politica. Ciascuna società del Gruppo è chiamata, assumendosene la responsabilità, a sviluppare e implementare un programma locale efficace di lotta alla corruzione.

UniCredit controlla eventuali episodi di corruzione relativi sia a dipendenti che a partner commerciali. È stata emessa una Policy sulla Segnalazione di Comportamenti Illegittimi unitamente ai processi necessari per: conferimento di incarichi a soggetti terzi, conferimento di incarichi a soggetti terzi per fusioni e acquisizioni proprietarie, omaggi e intrattenimenti, offerte di impiego, donazioni a favore di cause sociali ecc. Tutti questi meccanismi sono stati implementati in UniCredit per evitare eventuali casi di corruzione. Il monitoraggio di tali casi e le azioni conseguenti sono gestiti da ciascuna società a livello locale, sebbene al Gruppo non siano stati riportati casi significativi nel corso dell'ultimo anno. Per questioni di privacy, non comunichiamo i risultati di tali attività.

Sono previste linee guida dettagliate nelle seguenti aree di rischio: donazioni a favore di iniziative di beneficenza e sponsorizzazioni, offerte di impiego, fornitori e appaltatori.

Stante che le donazioni a favore di iniziative di beneficenza e le sponsorizzazioni, in particolare se richieste da terzi, possono essere utilizzate come atti corruttivi, le stesse devono essere legittime e in linea con le norme interne del Gruppo così come conformi alle leggi locali applicabili. In aggiunta, le stesse possono essere effettuate solo nei limiti del preventivo consenso del Consiglio di Amministrazione e se autorizzate da organi aziendali competenti o dalle funzioni competenti della società del gruppo, secondo quanto indicato nel regolamento per le spese di riferimento. Ogni donazione con finalità benefiche e attività di sponsorizzazione devono essere effettuate in maniera aperta e all'insegna della trasparenza, il che implica la definizione di criteri trasparenti per la selezione e la rendicontazione delle principali donazioni, elencandole con modalità tali da renderle accessibili al pubblico.

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 funzionari pubblici (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 potrebbe 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.

In riferimento alla comunicazione e formazione, come anticipato, la Global Policy sulla lotta alla corruzione è indirizzata a tutte le Società e si applica a tutti i membri degli organi di supervisione strategica, gestione e

5. UniCredit SpA; UniCredit Bank AG; UniCredit Bank Austria AG; Schoellerbank Aktiengesellschaft; Bank Pekao SA; AO UniCredit Bank; UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; Zagrebačka Banka DD; UniCredit Bulbank AD; UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Bank SA; UniCredit Bank dd; UniCredit Bank ad Banja Luka; UniCredit Bank Serbia Jsc; UniCredit Banka Slovenija DD.

controllo, ai dipendenti, agli agenti monomandatari (ad es. promotori finanziari) e ai collaboratori occasionali del Gruppo. In particolare in riferimento agli organi di supervisione strategica e gestione di UniCredit SpA, in qualità di destinatari vengono informati dell'esistenza della Global Policy e delle sue modifiche e sono responsabili di aderirvi. Per la medesima ragione sono coinvolti in percorsi formativi dedicati al tema anti-corruzione e soggetti ai corsi obbligatori.

I principali temi per il 2017 saranno:

- emanazione di una rinnovata policy Anticorruzione, pianificata per il terzo trimestre
- quality review dei programmi anticorruzione delle Legal Entities del Gruppo coinvolte
- la continua applicazione della medesima metodologia per la valutazione dei rischi in tre diverse dimensioni:
 1. rischi insiti nelle attività e nel business delle banche
 2. controlli e procedure per mitigare i rischi di corruzione
 3. rischio residuo, incluso Internal audit e/o parere dell'autorità di vigilanza
- analisi dei rischi approfondite nell'intero Gruppo per determinare le aree a maggiore rischio e progettare controlli aggiuntivi.

Antitrust

UniCredit si è da sempre distinta per l'impegno dimostrato nel rispetto delle regole e dei principi in materia Antitrust.

Facendo seguito alla normativa di Gruppo in materia Antitrust precedentemente in vigore, nel 2016 UniCredit ha adottato un Programma di Compliance Antitrust a livello di Gruppo (di seguito Programma o CAP), volto a:

- rafforzare la governance in materia Antitrust anche a livello di Gruppo
- rafforzare la cultura di compliance migliorando la reputazione del Gruppo sui mercati
- gestire con maggiore efficienza e mitigare i rischi e le sanzioni Antitrust.

Nell'ambito del Programma, in linea con le best practice nazionali e internazionali, sono state svolte, tra l'altro, le seguenti attività:

- mappatura delle funzioni aziendali potenzialmente soggette a rischi Antitrust, in ragione delle attività svolte e degli obiettivi perseguiti
- valutazione dei rischi Antitrust, anche per mezzo di interviste ai soggetti che all'interno di tali funzioni svolgono ruoli-chiave
- valutazione e aggiornamento (ove necessario) dei processi interni e delle procedure, così come dei controlli in tema Antitrust
- training personalizzato su specifici argomenti (come ad esempio concentrazioni, abuso di posizione dominante, intese vietate e riunioni con i concorrenti), dedicato a dipendenti selezionati in base al tipo di attività ed alla valutazione del rischio Antitrust.

Il CAP è stato adottato da UniCredit SpA e dalle maggiori banche del Gruppo operanti nell'Unione Europea ed è stato modellato e calibrato sulla base delle caratteristiche specifiche di ciascuna banca, delle attività svolte, delle dimensioni, così come dei rispettivi mercati di destinazione. Il Programma è soggetto a periodico monitoraggio e revisione, al fine di garantirne l'efficacia nel lungo termine.

In quanto parte del Programma, nel dicembre 2016 UniCredit ha adottato una nuova Group Policy Single Antitrust Rulebook - Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali (di seguito SAR), destinata a tutte le società e ai dipendenti del Gruppo. Il SAR mira a semplificare, razionalizzare e uniformare la normativa di Gruppo in materia Antitrust precedentemente in vigore (vale a dire le Guidelines e le Operational Instructions in materia Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali, e le Operational Instructions riguardanti la gestione degli incontri con imprese concorrenti), facilitandone l'adempimento da parte dei dipendenti. Più in dettaglio il Single Antitrust Rulebook disciplina i seguenti ambiti:

- intese (orizzontali e verticali)
- abuso di posizione dominante
- concentrazioni (fusioni e acquisizioni)
- pratiche commerciali sleali.

Il SAR contiene inoltre regole pratiche di comportamento per gestire correttamente gli incontri con i concorrenti e le ispezioni a sorpresa effettuate dalle Autorità Antitrust.

Alla luce del successo ottenuto dal Programma, UniCredit ha deciso di estendere il CAP ad ulteriori Società del Gruppo, sia UE che extra UE, nel corso del 2017.

Nell'ambito delle attività in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali, il Compliance Risk Assessment e i Controlli di Secondo Livello sono finalizzati all'identificazione, monitoraggio e gestione dei rischi di compliance in tale area normativa.

Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust, pratiche monopolistiche e pratiche corruttive

Paese	Descrizione dei principali procedimenti legali, 2016
Italia	Nel mese di aprile 2016, l'AGCM ha notificato l'estensione a UniCredit (e ad altre 10 banche) del procedimento I/794ABI/SEDA aperto nel gennaio nei confronti dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI). Il procedimento è volto ad accertare l'esistenza di una eventuale attività di concertazione con riferimento al sistema Sepa Compliant Electronic Database Alignment (SEDA). Il procedimento dell'AGCM è tuttora in corso.
Bulgaria	49 azioni civili sono state intraprese nei confronti di UniCredit Bulbank AD dai consumatori nel 2016 per presunte pratiche commerciali ingannevoli con riferimento ai prezzi e al metodo utilizzato per il calcolo dei prezzi (in particolare il calcolo del tasso di interesse).
Russia	Nel corso del 2016, il FAS ha avviato un procedimento nei confronti della Banca contestando la presunta violazione della legge federale "Sulla pubblicità". Si ritiene che non sarà intrapresa alcuna successiva azione: se l'Autorità non si attiverà nel corso del 2017, il caso potrà ritenersi chiuso.

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali pendenti descritti nel bilancio integrato 2015
Italia	<p>Nel dicembre 2008 l'Autorità Antitrust italiana (AGCM) ha sanzionato UniCredit Banca (attuale UniCredit) per presunte intese restrittive della concorrenza messe in atto nel 1996, nell'ambito della gestione della tesoreria dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione degli Infortuni sul Lavoro (INAIL). Avverso tale decisione, nei primi mesi del 2009 UniCredit ha presentato ricorso avanti al Tribunale Amministrativo Regionale (TAR).</p> <p>Nel giugno 2016 il TAR ha annullato il procedimento e le relative sanzioni imposte da AGCM. Il procedimento è definitivamente chiuso.</p> <p>Nel febbraio 2016 il tribunale amministrativo di secondo grado ("Consiglio di Stato") ha annullato la sanzione amministrativa irrogata nel novembre 2010 dall'AGCM a UniCredit e ad altre banche per la presunta conclusione di intese restrittive della concorrenza nel settore delle carte di pagamento. Il procedimento è pertanto definitivamente chiuso.</p> <p>Nel settembre 2010 l'AGCM ha sanzionato FinecoBank SpA per presunte pratiche commerciali scorrette in relazione alla campagna pubblicitaria di una linea di credito (MiniFido). La Banca ha pagato la sanzione, ma ha impugnato la decisione dinanzi al TAR.</p> <p>Dato che il TAR non ha mai avviato il procedimento istruttorio relativo al ricorso presentato da Fineco, nel 2016 la Banca ha deciso di rinunciare per evitare ulteriori spese legali. L'azione legale è pertanto conclusa.</p> <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 (di seguito, "UniCredit"), 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 TAR e il procedimento è ancora in corso.</p> <p>A seguito della decisione di AGCM adottata nel 2011 di perseguire UniCredit SpA per presunte pratiche scorrette riguardo una campagna pubblicitaria sui finanziamenti nel febbraio 2012 UniCredit ha presentato ricorso innanzi al TAR ed il procedimento è tuttora 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.</p> <p>A dicembre 2016 sono ancora in corso 6 procedimenti civili contro la Banca.</p>

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali pendenti descritti nel bilancio integrato 2015
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, e le banche polacche che emettono carte di credito Visa e MasterCard per presunte pratiche anticoncorrenziali sul mercato polacco dei pagamenti con carta di credito. Nel dicembre 2006 l'UOKiK ha irrogato alla Banca una sanzione amministrativa pecuniaria di PLN 16,6 milioni (circa €4 milioni), nei cui confronti Bank Pekao SA ha proposto appello. Il 6 ottobre 2015 la Corte di appello di Varsavia ha respinto tale impugnazione confermando la sanzione e, a seguito dello spin-off di Bank BPH S.A., ha imposto a Bank Pekao SA di coprire il 74,6% della sanzione applicata a Bank BPH S.A. per un importo di PLN 10,9 milioni. La Banca ha pagato gli importi in questione nell'ottobre 2015. La sentenza della Corte di Appello di Varsavia è legalmente vincolante, ma la Banca ha fatto ricorso in cassazione il 26 aprile 2016. La data del processo non è ancora stata fissata.</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 dicembre 2012 l'UOKiK ha irrogato una sanzione di PLN 1,8 milioni (circa €450.000), che la Banca ha impugnato. Nel febbraio il 2015 il Tribunale per la Concorrenza e la Tutela dei Consumatori ha respinto il ricorso ed ha confermato la sanzione di PLN 1,8 milioni (circa €450.000). La Banca ha impugnato tale sentenza ed il procedimento è pendente.</p> <p>Il 4 agosto 2015 l'UOKiK ha avviato un procedimento per presunte pratiche lesive degli interessi collettivi dei consumatori in contrasto con i contratti di mutuo espressi/ denominati/ indicizzati in CHF stipulati con i consumatori. Secondo l'Autorità, la Banca nel calcolare gli interessi di questi crediti non avrebbe considerato il tasso di base negativo LIBOR, quando il LIBOR negativo supera un margine concordato, il che rientra nella definizione di pratiche di mercato sleali e danneggia gli interessi collettivi dei consumatori. La Banca ha replicato il 20 Agosto 2015. La Banca ha presentato una richiesta in data 19 Febbraio 2016 chiedendo all'UOKiK di emettere una decisione che preveda l'impegno, da parte della Banca di ricalcolare gli interessi maturati sui prestiti in CHF applicando il LIBOR negativo, restituire ai mutuatari un importo pari alla differenza tra l'interesse ricalcolato come sopra e l'interesse già addebitato e tenere conto dei tassi di interesse negativi sui prestiti in CHF nel periodo in corso, nonché informare i mutuatari circa le azioni poste in essere dalla Banca per iscritto o per via elettronica, e pubblicarle sul sito web della Banca. Il 1 Aprile 2016, l'UOKiK ha emesso una decisione di impegno conformemente alla richiesta della Banca.</p> <p>La Banca ha ottemperato alla decisione emessa da UOKiK e il procedimento è chiuso.</p> <p>Nel dicembre 2015 l'UOKiK ha avviato un procedimento per presunte pratiche attuate dalla Banca in violazione degli interessi collettivi dei consumatori, contestando alla Banca di: aver informato i consumatori sulle modifiche contrattuali attraverso un sistema di electronic banking che non può essere considerato un supporto durevole; aver informato i consumatori sulle modifiche regolamentari e tariffarie senza descrivere il fondamento fattuale e giuridico di tale modifica; aver apportato modifiche unilaterali e senza basi contrattuali ai termini e alle condizioni relative ai conti bancari. La Banca ha richiesto all'UOKiK di emettere una decisione che preveda l'impegno da parte della Banca di intraprendere azioni per conformarsi alle aspettative dell'UOKiK. Il procedimento è tuttora pendente.</p>
Bulgaria	<p>Al 31 dicembre 2016 116 cause civili avviate dai consumatori sono pendenti nei confronti della Banca, per presunte pratiche commerciali ingannevoli con riferimento ai prezzi, alle modalità di calcolo o all'esistenza di specifici vantaggi relativamente ai prezzi stessi (principalmente relativi al calcolo del tasso di interesse).</p> <p>Nel 2016, 36 procedimenti civili sono stati chiusi.</p>

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali pendenti descritti nel bilancio integrato 2015
Ungheria	<p>L'Autorità Antitrust Ungherese (GVH) ha avviato un procedimento 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 di HUF 306.300.000 (circa €1 milione), contro cui la Banca ha presentato ricorso, respinto in prima e seconda istanza. Nel dicembre 2016 nell'ambito del giudizio di legittimità, la Corte Suprema (Curia) ha indicato alla GVH di condurre un nuovo procedimento sulle sanzioni imposte alle banche.</p> <p>L'Autorità ungherese di vigilanza bancaria (attuale Banca Centrale Ungherese) ha comminato una sanzione per un importo di HUF 5.000.000 (circa €16.000), in relazione all'attuazione della legge sul "Rimborso anticipato".</p> <p>A seguito dell'impugnazione della Banca, il tribunale ha dichiarato che la sanzione inflitta era inutile e ingiustificata e l'Autorità Garante della Concorrenza dovrà rimborsare l'importo della sanzione.</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. Alla conclusione delle indagini, non è stata inflitta alcuna sanzione a UniCredit Bank Hungary Zrt. L'Associazione Bancaria Ungherese è stata invece sanzionata per HUF 4 miliardi (circa €13 milioni) e l'International Training Centre for Bankers è stato sanzionato per HUF 15 milioni (circa €48.000). Qualora non fossero ottemperati gli obblighi di pagamento, le banche partecipanti sottoposte ad indagine (inclusa UniCredit Bank Hungary Zrt) ne saranno responsabili in solido.</p> <p>L'associazione Bancaria Ungherese e la maggior parte delle banche interessate hanno impugnato la decisione e il procedimento è tuttora in corso.</p>
Romania	<p>Nel 2015, 9 procedimenti legali sono stati promossi nei confronti di UniCredit Bank SA da parte di singoli consumatori per motivi concernenti presunte clausole abusive nei contratti di mutuo.</p> <p>Nel 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Due azioni legali sono state vinte dalla Banca in via definitiva • In tre procedimenti legali la Banca è risultata soccombente, tuttavia, le decisioni dei giudici non erano basate sulla legge in materia di pratiche commerciali sleali • In un procedimento la Banca è risultata parzialmente soccombente. Tuttavia, le conclusioni dei giudici non erano basate sulla legge in materia di pratiche commerciali sleali • Un procedimento è stato sospeso • Due procedimenti sono ancora in corso. <p>Un procedimento è stato avviato nel 2014, nei confronti di UniCredit Bank SA, per presunta violazione, tra l'altro, delle disposizioni in materia di pratiche commerciali sleali. Il Tribunale ha respinto l'azione legale, ravvisando che la stessa avrebbe dovuto essere rivolta contro UniCredit Consumer Financing IFN SA. Il medesimo procedimento è stato quindi avviato verso UniCredit Consumer Financing IFN SA. Il procedimento è chiuso e la decisione della Corte può ritenersi definitiva. La richiesta del cliente è stata parzialmente accolta.</p>
Russia	<p>Il FAS di Rostovskiy ha intentato una causa per presunta mancanza di libertà di scelta dei clienti, sostenendo che la Banca e i relativi partner (compagnie di assicurazione) avrebbero concordato di abbinare i mutui ad assicurazioni volontarie, condizionando l'erogazione dei mutui alla sottoscrizione delle polizze assicurative. Il procedimento è stato chiuso poiché non vi è stata violazione.</p>

Conflitto di Interesse

Il processo di gestione dei conflitti di interesse (COI) in UniCredit si fonda sulla seguente normativa:

- Global Policy in materia di Conflitti di Interesse che mira a definire i principi e le norme per assistere i dipendenti nell'identificazione e nella gestione dei conflitti di interesse, fornendo informazioni generali sulle misure adottate dal Gruppo per rilevare, gestire e registrare tali conflitti di interesse. La Policy pone particolare attenzione ai conflitti connessi alle attività professionali e imprenditoriali esterne dei dipendenti, alla fornitura di servizi di investimento, all'attività di investimento e servizi accessori e alla fornitura di servizi finanziari specifici. La Policy si applica altresì ai conflitti di business (ossia conflitti che si pongono in essere in relazione alla fornitura di servizi di investment banking), ai conflitti connessi ai servizi e alle attività bancarie e ai conflitti di natura organizzativa
- Process Regulation per la definizione, a livello locale, dei processi operativi, delle regole e delle responsabilità.

Nel corso del 2016 è stata emessa la Global Policy – Conflitti di Interesse che ha integrato tutte le preesistenti normative COI a livello di Gruppo in un'unica normativa e che include la matrice di Gruppo dei conflitti di interesse (COI Matrix), il set univoco di controlli di secondo livello da applicarsi in tutte le entità, così come le istruzioni tecniche che descrivono i processi dettagliati (ad es., in relazione al tool IT del Gruppo).

È inoltre proseguita la supervisione dei conflitti di interesse a livello di Gruppo grazie all'esecuzione da parte di tutte le Legal Entities del set minimo di controlli di secondo livello adottato nel 2015 e alla verifica a livello centrale di tale esecuzione.

Per il 2017 è prevista una ulteriore revisione delle Rule e dei processi in materia COI a livello di Gruppo, al fine di adeguarsi all'adozione a livello europeo della MIFID II.

Gestione della privacy

UniCredit si è da sempre conformata alle disposizioni in materia di data protection attraverso l'adozione dei principi dettati dalla normativa italiana (che ha recepito la Direttiva 95/46/CE).

Nello specifico UniCredit ha emanato, nel marzo 2015, la Global Policy Privacy, che ha sostituito la versione precedente delle Global Compliance Guidelines Privacy.

Tale Policy è stata trasmessa a tutte le Società del Gruppo per la rispettiva adozione, in ossequio alle previsioni contenute nelle normative locali.

Dopo circa 3 anni di negoziati, il Parlamento UE ha approvato, nell'aprile 2016, il nuovo pacchetto di riforma in materia di protezione dei dati personali (il Regolamento (UE) 2016/679 sulla protezione dei dati personali GDPR). La nuova normativa - che sostituirà l'attuale Direttiva - troverà applicazione a decorrere dal 25 maggio 2018 e sarà direttamente applicabile agli Stati membri senza necessità di recepimento nella legislazione nazionale.

Tenuto conto degli impatti del nuovo Regolamento, nel corso del 2017 sarà definito uno specifico progetto di Gruppo volto ad assicurare l'implementazione del nuovo regime privacy in modo omogeneo nell'ambito del Gruppo, rafforzando in tal modo il coordinamento tra le società del Gruppo in materia di trattamento dei dati personali di clienti e dipendenti.

Nell'ambito delle attività inerenti alla data protection, il Compliance Risk Assessment ed i controlli di secondo livello sono finalizzati all'identificazione, monitoraggio e gestione dei rischi di compliance in tale area normativa.

Trend delle frodi, 2015 – 2016

Ogni Entità del Gruppo detiene un processo di Governo della Frode al fine di stabilire un ambiente proattivo nella gestione efficace dei rischi di frode con l'obiettivo di proteggere i propri assets.

Il Processo di Governo della frode è basato su tre fasi principali:

- Prevenzione delle Frodi: controlli, sistemi e tecniche preventive, sistemi di intelligence, formazione e sensibilizzazione
- Gestione delle Frodi: azioni e processi per gestire l'intero ciclo di vita della frode, dalla segnalazione degli atti fraudolenti sospetti o perpetrati, alle investigazioni sino alle attività di reazione, mitigazione e incident handling per il recupero delle somme
- Reporting: le funzioni locali di Security riportano le informazioni relative alle frodi alle altre funzioni della Banca coinvolte, agli organi competenti e a Group Security, al fine di consentire l'analisi e monitorare i fenomeni fraudolenti.

Attraverso il Fraud Risk Assessment, ogni Legal Entity del Gruppo valuta periodicamente l'esposizione residua al rischio frode, in modo da poter identificare eventuali schemi di frode che necessitano di essere ulteriormente prevenuti, intercettati e mitigati.

Frodi su carte di credito, debito e prepagate

A livello Gruppo, le frodi lorde sono incrementate del 37% rispetto all'anno precedente.

Le perdite lorde per frode, ovvero i rimborsi effettuati ai clienti a seguito di operazioni sconosciute sono largamente detratte dai rimborsi per Liability Shift / Chargeback ricevuti da altre banche a favore di UniCredit.

In particolare in Italia, per UniCredit SpA, il 74% delle frodi lorde sono state compensate da chargeback e le perdite nette sono diminuite del 53% vs. 2015.

Frodi in ambito online banking

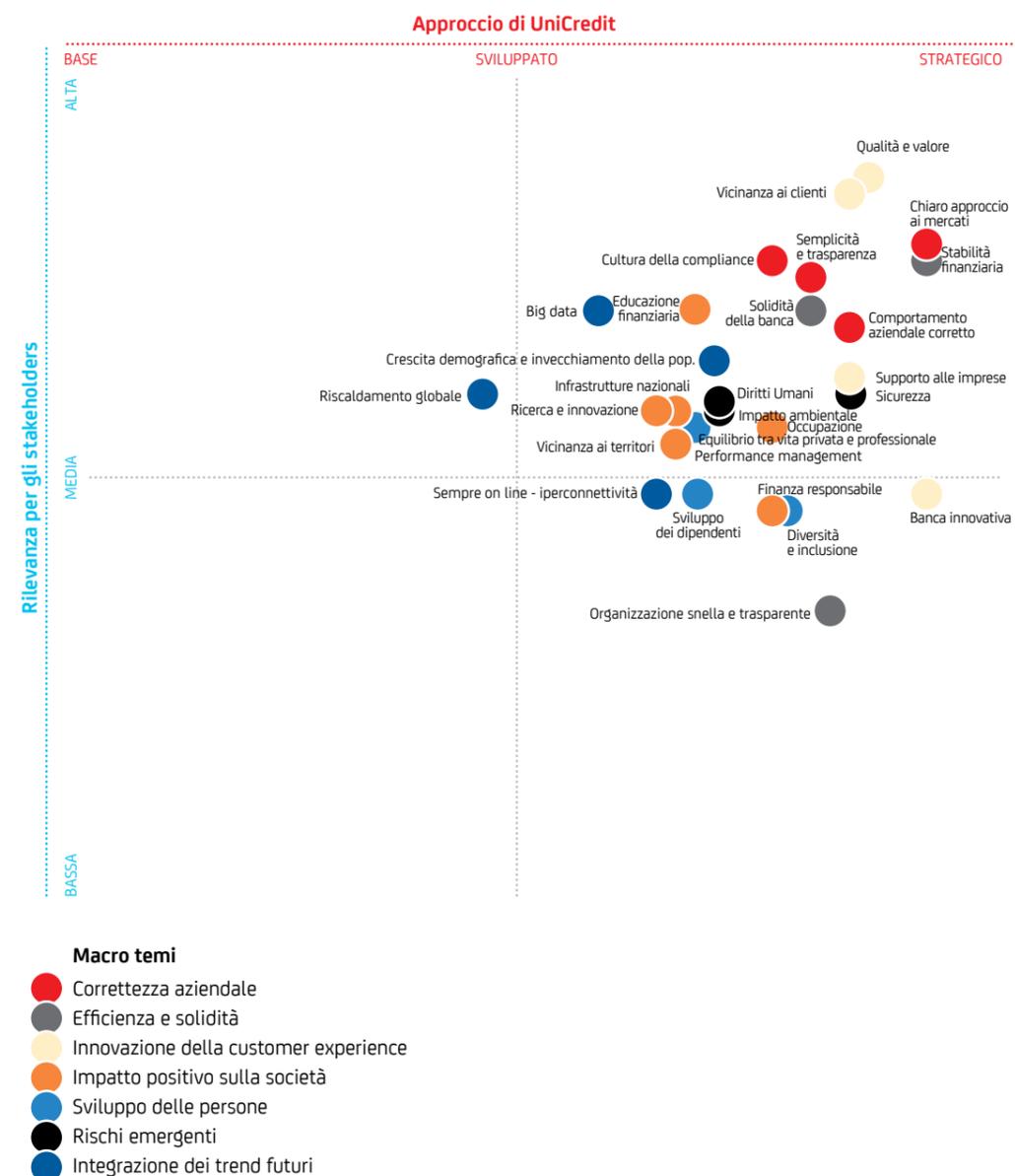
Le frodi in ambito online banking sono diminuite a livello Gruppo: l'ammontare frodato totale nel 2016 è diminuito del 79% rispetto al 2015.

Le frodi sono tipicamente realizzate mediante sistemi di social engineering tramite i quali i clienti sono raggirati per fornire informazioni riservate, e non violando i sistemi bancari UniCredit.

In particolare per l'Italia, per UniCredit SpA, l'adozione di specifiche contromisure a contrasto dell'evoluzione dei fenomeni fraudolenti ha permesso di incrementare la performance su valori di eccellenza, dal 95% del 2015 al 99% nel 2016 di importi di frodi sventate (rispetto alle frodi tentate).

Il coinvolgimento degli stakeholder

Matrice di materialità



Macro temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Correttezza aziendale	Tutti ^C	Cultura della compliance	Accrescere la cultura della compliance	Gruppo	Clienti Regolatori	Gestione del rischio e Compliance
Correttezza aziendale	Tutti	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	Gruppo	Clienti Investitori	Gestione del rischio e Compliance
Correttezza aziendale	Clienti	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	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale
Correttezza aziendale	Investitori	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	Gruppo	Investitori	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale Capitale Finanziario
Efficienza e solidità	Tutti	Solidità della banca	Assicurare la solidità finanziaria e la capacità di recupero in un incerto scenario economico	Gruppo	Clienti Investitori Territori	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Governance Capitale Finanziario
Efficienza e solidità	Clienti	Organizzazione snella e trasparente	Garantire un processo decisionale trasparente e il controllo efficiente ed efficace della struttura e dell'organizzazione della banca	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale
Efficienza e solidità	Regolatori	Stabilità finanziaria	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	Gruppo	Regolatori	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Gestione del rischio e Compliance Capitale Sociale e relazionale
Innovazione della customer experience	Clienti	Banca innovativa	Essere proattivi, agire prontamente e promuovere l'innovazione	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Intellettuale
Innovazione della customer experience	Clienti	Qualità e valore	Offrire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto con un buon rapporto qualità - prezzo	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale

A. Principale gruppo di stakeholder che ha sollevato e/o è interessato dal tema materiale.

B. Per gli aspetti che sono materiali all'esterno dell'organizzazione le rendicontazioni di dati e informazioni è limitata alle attività del Gruppo. L'area geografica in cui l'argomento è materiale si riferisce principalmente ai 14 Paesi in cui il Gruppo svolge le proprie attività (maggiori informazioni sono disponibili nella Guida alla Lettura del Bilancio Integrato). Interno ed Esterno si riferisce ai principali soggetti che hanno un impatto sul tema.

C. Include Colleghi, Clienti, Investitori/azionisti, Regolatori, Territori.

Macro temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Innovazione della customer experience	Clienti	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	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale
Innovazione della customer experience	Clienti	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)	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Sociale e relazionale
Impatto positivo sulla società	Clienti	Finanza responsabile	Impegnarsi per le questioni ambientali, sociali e di governance attraverso l'inserimento in portafoglio di prodotti dedicati	Gruppo	Clienti Investitori responsabili	Capitale Naturale Capitale Sociale e relazionale
Impatto positivo sulla società	Territori	Educazione finanziaria	Aiutare i cittadini, clienti e non, a migliorare la propria conoscenza finanziaria per prendere decisioni più consapevoli in ambito finanziario	Gruppo	Territori Clienti	Capitale Sociale e relazionale
Impatto positivo sulla società	Territori	Occupazione	Sostenere indirettamente il livello di occupazione attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi per supportare le attività quotidiane delle imprese e per identificare nuove opportunità	Gruppo		Capitale Sociale e relazionale
Impatto positivo sulla società	Territori	Ricerca e innovazione	Sviluppare prodotti e servizi per supportare le aziende che fanno ricerca e sviluppo e contribuire al benessere dei paesi e al progresso economico sociale	Gruppo	Clienti	Capitale Sociale e relazionale Capitale Intellettuale
Impatto positivo sulla società	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	Gruppo	Territori	Capitale Sociale e relazionale
Impatto positivo sulla società	Clienti Territori	Infrastrutture nazionali	Supportare lo sviluppo delle infrastrutture nazionali quali strade, autostrade, ferrovie, uffici pubblici, ecc.	Gruppo	Clienti	Capitale Sociale e relazionale
Sviluppo delle persone	Colleghi	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	Gruppo		Capitale Umano
Sviluppo delle persone	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	Gruppo		Capitale Umano
Sviluppo delle persone	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	Gruppo		Capitale Umano

Macro temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Sviluppo delle persone	Colleghi	Sviluppo dei dipendenti	Impegnarsi a migliorare le competenze professionali e accelerare lo sviluppo professionale dei dipendenti	Gruppo		Capitale Umano
Rischi emergenti	Tutti	Sicurezza	Investire in un'approccio alla sicurezza ICT, globale, rapido ed efficace	Gruppo	Clienti	Capitale Intellettuale
Rischi emergenti	Tutti	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	Gruppo	Clienti Investitori responsabili Regolatori	Gestione del rischio e Compliance
Rischi emergenti	Tutti	Impatto ambientale	Prendersi la responsabilità per i potenziali effetti diretti e indiretti delle proprie decisioni aziendali sull'ambiente	Gruppo	Clienti Regolatori	Capitale Naturale Gestione del rischio e Compliance
Integrazione dei trend futuri	Colleghi Clienti	Big data	Utilizzare i big data diventerà probabilmente molto più significativo nel prossimo decennio, con implicazioni positive e negative	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Intellettuale
Integrazione dei trend futuri	Colleghi Clienti	Crescita demografica e invecchiamento della popolazione	Considerare la crescita della popolazione mondiale con le aspettative di vita in aumento	Gruppo	Clienti	Capitale Sociale e relazionale Capitale Umano
Integrazione dei trend futuri	Clienti	Sempre on line - iperconnettività	Investire sulle tecnologie di comunicazione che con il loro progresso stanno già causando cambiamenti su vasta scala a livello sia economico che sociale	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Intellettuale
Integrazione dei trend futuri	Clienti Territori	Riscaldamento globale	Impegnarsi nella riduzione delle temperature medie in tutto il mondo	Gruppo	Clienti Territori	Capitale Naturale

Strumenti di dialogo con gli stakeholder

Gruppo di stakeholder	Principali strumenti di dialogo	Divisioni aziendali coinvolte
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione della soddisfazione della clientela Valutazione della reputazione del marchio Instant feedback Mystery shopping Focus groups, workshops, seminari 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Local Stakeholder Insight Team marketing locali
Colleghi	<ul style="list-style-type: none"> People Survey per misurare il coinvolgimento professionale Giudizio dei clienti interni sui servizi della sede centrale Portale Intranet di Gruppo Comunità online delle singole divisioni 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Global HR Management Local HR Group Internal Communications
Investitori/Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> Webcast trimestrali e audioconferenze per la presentazione dei risultati Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici Assemblea dei Soci 	<ul style="list-style-type: none"> Group Investor Relations Group Sustainability per gli investitori SRI
Regolatori	<ul style="list-style-type: none"> Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici 	<ul style="list-style-type: none"> Group Institutional & Regulatory Affairs
Territori	<ul style="list-style-type: none"> Ricerche di mercato Social media 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Group Identity & Communications Identity & Communications Locali

Rappresentazione del Gruppo in cifre¹

I dati riportati in questa parte del Supplemento si riferiscono ai dipendenti (espressi in Head Count) al 31 dicembre 2016-2015-2014. 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.

Nel 2016, l'allineamento al Global Job Model e al Global Banding è stato ulteriormente esteso all'interno del Gruppo. La diminuzione registrata tra il 2015 ed il 2016 nel numero dei Top Manager riflette l'applicazione delle nuove definizioni dei ruoli nei diversi paesi.

Percentuale e numero di dipendenti per paese e genere, 2014-2016

Paese	Donne 2016	Uomini 2016	Head Count 2016	Head Count 2015	Head Count 2014
Italia	44,01%	55,99%	49.408	50.259	50.924
Germania	53,52%	46,48%	19.183	20.496	22.452
Austria	54,33%	45,67%	9.985	10.545	10.949
Polonia	76,74%	23,26%	18.997	19.442	19.921
Bosnia ed Erzegovina	71,60%	28,40%	1.704	1.681	1.688
Bulgaria	77,19%	22,81%	4.534	4.574	4.550
Croazia	75,04%	24,96%	4.254	4.401	4.475
Repubblica Ceca	61,26%	38,74%	3.010	2.944	2.915
Romania	71,54%	28,46%	5.674	5.285	5.095
Russia	68,25%	31,75%	4.790	4.597	4.560
Serbia	62,96%	37,04%	1.231	1.177	1.135
Slovacchia	71,81%	28,19%	1.419	1.445	1.408
Slovenia	65,12%	34,88%	562	596	618
Ungheria	69,03%	30,97%	2.283	2.332	2.357
Altri ^A	36,15%	63,85%	1.787	7.200	7.870
Totale	57,04%	42,96%	128.821	136.974	140.917

A. Australia, Brasile, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Regno Unito, Singapore, Stati Uniti d'America, Svizzera, Taiwan e Ucraina. Nel 2016 UniCredit ha ceduto Pjsc Ukrsofsbank. A partire dal presente Bilancio i dati relativi l'Ucraina sono stati inclusi in Altri, anche per il 2015 (Head Count pari a 5.500) e 2014 (Head Count pari a 6.149).

Percentuale di dipendenti per categoria professionale, 2014-2016

Categoria professionale	2016	2015	2014
Top Management	0,01%	0,06%	0,07%
Executive	0,56%	0,58%	0,61%
Middle Management	9,25%	9,14%	8,93%
Staff	90,17%	90,22%	90,39%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

1. Le percentuali potrebbero non totalizzare il 100% a causa di arrotondamenti.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e genere, 2014-2016

Categoria professionale e genere	2016	2015	2014
Top Management			
Donne	10,53%	14,12%	15,46%
Uomini	89,47%	85,88%	84,54%
Executive			
Donne	19,17%	18,71%	18,94%
Uomini	80,83%	81,29%	81,06%
Middle Management			
Donne	31,83%	31,74%	30,97%
Uomini	68,17%	68,26%	69,03%
Staff			
Donne	59,87%	60,75%	61,30%
Uomini	40,13%	39,25%	38,70%

Percentuale di dipendenti per genere e tipologia di contratto, 2014-2016

Genere	2016		2015		2014	
	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato
Donne	3,14%	53,91%	3,01%	54,81%	3,30%	55,00%
Uomini	1,81%	41,15%	1,54%	40,64%	1,61%	40,09%
Totale	4,95%	95,05%	4,55%	95,45%	4,91%	95,09%

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e titolo di studio, 2016^A

Categoria professionale	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altro	Totale
Top Management	78,26%	13,04%	8,70%	100,00%
Executive	68,19%	15,82%	15,99%	100,00%
Middle Management	58,04%	22,90%	19,06%	100,00%
Staff	43,76%	40,49%	15,75%	100,00%

A. I dati rappresentano il 97,34% della popolazione.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e anzianità di servizio, 2016

Categoria professionale	0-10	11-20	21-30	>31	Totale
Top Management	26,32%	26,32%	10,53%	36,84%	100,00%
Executive	34,76%	32,14%	22,07%	11,03%	100,00%
Middle Management	25,87%	33,94%	27,14%	13,05%	100,00%
Staff	36,17%	24,04%	24,69%	15,10%	100,00%

Percentuale di dipendenti per categoria professionale ed età, 2016

Categoria professionale	Fino a 30 anni	31-40 anni	41-50 anni	Oltre 51 anni	Totale
Top Management	0,00%	0,00%	31,58%	68,42%	100,00%
Executive	0,69%	9,38%	44,69%	45,24%	100,00%
Middle Management	0,76%	21,37%	43,41%	34,45%	100,00%
Staff	11,53%	26,46%	30,45%	31,55%	100,00%

Percentuale di dipendenti che hanno lasciato l'impiego per motivo di abbandono, 2014-2016

Motivo di abbandono del Gruppo	2016	2015	2014
Pensionamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per andare in pensione ^A	5,14%	4,95%	6,12%
Ristrutturazione - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo di comune accordo o in virtù di un piano industriale negoziato con i sindacati	27,04%	14,28%	5,75%
Accordo individuale - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo in seguito ad un accordo individuale o personale	10,07%	21,26%	24,19%
Dimissioni - dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni	37,95%	41,16%	39,84%
Licenziamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per decisione di quest'ultimo	6,62%	5,82%	12,11%
Altri - tutte le altre motivazioni, ad esempio scadenza dei contratti a tempo determinato	13,17%	12,52%	11,98%
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, 2016^A

Paese	Turnover in entrata		Turnover in uscita	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Italia	676	1,37%	1.896	3,84%
Germania	548	2,86%	1.669	8,70%
Austria	365	3,66%	1.155	11,57%
Polonia	674	3,55%	1.226	6,45%
Bosnia ed Erzegovina	123	7,22%	95	5,58%
Bulgaria	584	12,88%	622	13,72%
Croazia	265	6,23%	408	9,59%
Repubblica Ceca	454	15,08%	441	14,65%
Romania	1.313	23,14%	926	16,32%
Russia	951	19,85%	758	15,82%
Serbia	153	12,43%	98	7,96%
Slovacchia	220	15,50%	215	15,15%
Slovenia	18	3,20%	52	9,25%
Ungheria	335	14,67%	379	16,60%
Altri ^B	135	7,55%	203	11,36%
Totale	6.814	5,29%	10.143	7,87%

A. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2016)/(totale dipendenti alla fine del 2016)*100; turnover in uscita (numero di dipendenti in uscita nel 2016)/(totale dipendenti alla fine del 2016)*100.

B. Australia, Brasile, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Regno Unito, Singapore, Stati Uniti d'America, Svizzera, Taiwan e Ucraina.

Turnover per genere^A ed età^B, 2016

Genere	Turnover in entrata		Turnover in uscita	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Donne	4.083	5,56%	5.816	7,91%
Uomini	2.731	4,93%	4.327	7,82%

Età	Turnover in entrata		Turnover in uscita	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Fino a 30 anni	4.109	30,45%	2.660	19,71%
31 - 40 anni	1.857	5,57%	2.465	7,39%
41 - 50 anni	535	1,31%	1.422	3,48%
Oltre 51 anni	313	0,76%	3.596	8,75%

A. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2016)/(dipendenti per genere alla fine del 2016)*100; turnover in uscita (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo nel 2015)/(dipendenti per genere alla fine del 2016)*100.

B. Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2016)/(dipendenti per età alla fine del 2016)*100; turnover in uscita (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo nel 2016)/(dipendenti per età alla fine del 2016)*100.

Rapporto^A tra salario lordo^B femminile e salario lordo maschile per paese e categoria professionale, 2016^C

Il rapporto rappresenta il peso del salario lordo medio femminile sul salario lordo medio maschile.

Paese	Executive	Middle Management	Staff
Italia	90,6%	86,4%	89,1%
Germania	74,0%	83,7%	86,4%
Austria	92,8%	88,6%	83,3%
Polonia	89,6%	80,0%	73,0%
Bosnia ed Erzegovina	96,9%	74,0%	88,5%
Bulgaria	Non disponibile	90,5%	73,4%
Croazia	71,8%	85,6%	88,6%
Repubblica Ceca	Non applicabile	78,1%	77,5%
Romania	56,1%	100,6%	83,6%
Russia	Non applicabile	90,2%	74,5%
Serbia	88,6%	100,1%	94,5%
Slovacchia	Non applicabile	78,8%	75,8%
Slovenia	86,4%	112,8%	97,6%
Ungheria	49,7%	96,5%	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'81,65% della popolazione.

Rapporto^A tra retribuzione complessiva^B femminile e retribuzione complessiva maschile, per paese e categoria professionale, 2016^C

Il rapporto rappresenta il peso della retribuzione complessiva media femminile sulla retribuzione media complessiva maschile.

Paese	Executive	Middle Management	Staff
Italia	83,8%	86,9%	89,3%
Germania	64,1%	77,2%	84,3%
Austria	97,1%	86,9%	82,4%
Polonia	89,1%	80,9%	74,1%
Bosnia ed Erzegovina	88,6%	72,8%	87,4%
Bulgaria	Non disponibile	92,9%	73,0%
Croazia	78,5%	83,5%	88,3%
Repubblica Ceca	Non applicabile	73,4%	75,5%
Romania	45,9%	96,8%	83,2%
Russia	Non applicabile	90,3%	74,0%
Serbia	84,6%	98,1%	93,4%
Slovacchia	Non applicabile	75,1%	75,5%
Slovenia	87,2%	116,4%	97,2%
Ungheria	42,9%	96,3%	83,4%

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'81,65% della popolazione.

Diversità

Percentuale di dipendenti a tempo indeterminato per genere e tipologia professionale, 2014-2016

Genere	2016		2015		2014	
	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno
Donne	87,36%	52,07%	87,29%	53,15%	87,90%	53,67%
Uomini	12,64%	47,93%	12,71%	46,85%	12,10%	46,33%
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, 2014-2016

Categoria professionale	2016	2015	2014
Executive	3,60%	4,73%	7,93%
Middle Management	12,91%	11,63%	10,37%
Staff	21,07%	19,71%	18,36%

Percentuale di dipendenti per genere e titolo di studio, 2016^A

Genere	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altro
Donne	60,00%	57,12%	52,31%
Uomini	40,00%	42,88%	47,69%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

A. I dati rappresentano il 97,34% della popolazione.

Numero e percentuale di promozioni, in termini di inquadramento contrattuale superiore, per paese e genere, 2016

Paese	Numero		Percentuale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	500	561	47,13%	52,87%
Germania	738	823	47,28%	52,72%
Austria	83	84	49,70%	50,30%
Polonia	163	99	62,21%	37,79%
Bosnia ed Erzegovina	53	28	65,43%	34,57%
Bulgaria	6	4	60,00%	40,00%
Croazia	245	112	68,63%	31,37%
Repubblica Ceca	168	120	58,33%	41,67%
Romania	253	112	69,32%	30,68%
Russia	33	36	47,83%	52,17%
Serbia	6	6	50,00%	50,00%
Slovacchia	90	32	73,77%	26,23%
Slovenia	12	6	66,67%	33,33%
Ungheria	128	74	63,37%	36,63%
Altri ^B	4	4	50,00%	50,00%
Totale	2.482	2.101	54,16%	45,84%

A. Australia, Brasile, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Regno Unito, Singapore, Stati Uniti d'America, Svizzera, Taiwan e Ucraina.

Numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette, 2016^A

Paese	2016
Italia	3.205
Germania	663
Austria	362
Polonia	284
Bosnia ed Erzegovina	10
Bulgaria	115
Croazia	36
Repubblica Ceca	16
Romania	11
Russia	130
Serbia	0
Slovacchia	32
Slovenia	4
Ungheria	10
Altri ^B	2

A. Il numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette è rendicontato in conformità alle leggi locali. Se previsto dalla legge sono implementate soluzioni alternative. Il dettaglio relativo alla scomposizione dei dipendenti appartenenti alle categorie protette per inquadramento professionale non è riportato in quanto queste informazioni sono soggette a vincoli di riservatezza.

B. Australia, Brasile, India, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Regno Unito, Singapore, Stati Uniti d'America, Svizzera, Taiwan e Ucraina.

Formazione

Nel 2016 una parte dei costi di formazione sono stati coperti attraverso l'accesso a circa €5 milioni di fondi pubblici.

Numero di ore di formazione pro capite per categoria professionale e genere, 2016

Tipologia	Top Management		Executive		Middle Management		Staff	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Formazione manageriale	0,00	2,56	5,53	4,42	5,68	3,93	1,46	1,67
Formazione tecnica	6,02	3,09	9,67	5,04	12,65	11,68	20,76	23,69
Formazione linguistica	0,00	0,25	1,62	5,71	1,07	1,21	1,45	1,40

I dati hanno una copertura pari al 91,11% dei dipendenti. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e formazione sul lavoro.

Nel 2016 sono state inoltre erogate 10.310 ore di formazione relative alla direttiva MiFID (Markets in Financial Instruments Directive).

Le Relazioni Industriali²

UniCredit crede fermamente nell'importanza del dialogo sociale, in particolare per quanto riguarda le 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 mantenere il dialogo sociale ai livelli più elevati, aiutandoci a gestire gli sfidanti obiettivi definiti dai Piani Industriali.

Teniamo fede al nostro impegno di migliorare costantemente il livello del dialogo sociale in ogni paese in cui UniCredit è presente facendo soprattutto leva sulla nostra forte identità europea. All'interno del Gruppo, a livello nazionale gli interessi dei lavoratori sono rappresentati da sindacati, comitati aziendali o da altre forme di rappresentanza in linea con la legislazione giuslavoristica e ai sistemi di relazioni industriali locali.

A livello internazionale, i lavoratori sono rappresentati dal Comitato Aziendale Europeo (CAE) che, dal 2007, anno della sua costituzione, mira a garantire il diritto di informazione e consultazione sulle attività transnazionali del Gruppo che potrebbero avere importanti ripercussioni sugli interessi dei lavoratori.

Attualmente è formato da 39 membri, in rappresentanza di 18 paesi (Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Germania, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina e Ungheria).

A seguito dell'elezione dei rappresentanti dei lavoratori del CAE - giunto nel 2015 al suo terzo mandato -, a maggio 2016 è stata erogata la formazione dedicata ai componenti del Comitato, attraverso un ente di ricerca e formazione indipendente e riconosciuto - l'European Trade Union Institute - con l'obiettivo di aumentare la conoscenza sulla Direttiva Europea relativa ai Comitati Aziendali Europei e sull'Accordo Costitutivo del CAE di UniCredit, nonché l'importanza del ruolo ricoperto dai componenti, anche attraverso gruppi di lavoro e approfondimenti di casi studio.

2. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: FincoBank 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
- 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 doo
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD; UniCredit Consumer Financing EAD; UniCredit Factoring EAD; UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Romania: UniCredit Bank SA; UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD; UniCredit Leasing, Leasing, doo
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Leasing Hungary Zrt.

Ricordiamo inoltre che, a garanzia del diritto di informazione e consultazione, nel 2016 si sono svolti:

- 2 incontri ordinari, con la partecipazione dei componenti del CAE e del Top Management in cui sono stati trattati temi diversi che spaziano dai Risultati di Gruppo, alle strategie di sviluppo nei paesi della CEE Division, fino al nuovo Piano Strategico *Transform 2019*
- 5 incontri del Comitato Ristretto, il quale costituisce il punto di contatto con il Central Management ed ha il potere di organizzare incontri su specifici argomenti, garantendo così un flusso informativo costante e puntuale a tutti i componenti negli intervalli tra 2 incontri plenari.

A garanzia del diritto di informazione e consultazione, evidenziamo inoltre che, pochissimi giorni dopo la presentazione ai mercati del nuovo Piano *Transform 2019*, si è svolto un Incontro Ordinario del CAE durante il quale il Top Management del Gruppo ne ha illustrato le linee strategiche e gli obiettivi, chiarendo dubbi e rispondendo alle domande dei componenti del Comitato. Successivamente, in ogni geografia è iniziato il percorso di confronto con le Organizzazioni Sindacali e i Comitati aziendali locali, al fine di realizzare gli obiettivi stabiliti, nel rispetto delle differenti normative e delle specificità locali.

A livello nazionale, è importante segnalare che nel 2016 in Italia è stato sottoscritto l'8 marzo un importante accordo con le Organizzazioni Sindacali, relativo al ridimensionamento del numero dei dirigenti.

Questo accordo ha avuto l'obiettivo di affrontare un fondamentale processo stabilito nella seconda fase del Piano Industriale 2014-2018, attraverso 4 pilastri principali: riduzione degli organici attraverso target stabiliti; framework innovativo; approccio orientato alla responsabilità sociale; soluzioni customizzate e sostenibili.

Sono state implementate soluzioni differenti per i vari gruppi di dirigenti: pre-pensionamenti, esodi (con vari tipi di incentivi) e demansionamenti (cessazione dal rapporto di lavoro e conseguente riassunzione ad un livello inferiore, nella categoria dei quadri direttivi), con riduzione del salario lordo.

I destinatari dell'iniziativa hanno pertanto ricevuto un trattamento equo ed un livello di protezione superiore a quelli previsti contrattualmente e dalle norme di legge.

In Austria le intese tra sindacati e Central Works Council hanno raggiunto un elevato livello negoziale, tramite la stipula di un accordo che prevede l'interruzione del sistema pensionistico bancario di circa 3.000 dipendenti, grazie ad un accordo aziendale, con la clausola di essere definito entro la fine di febbraio 2016. L'esenzione dal sistema pensionistico statale non è più stata applicabile e la maturazione dei requisiti pensionistici dei dipendenti è stata trasferita al sistema pensionistico statale.

I dipendenti prossimi al pensionamento sono potuti andare in pensione sulla base del vecchio sistema fino alla fine di dicembre 2016, in base alla sottoscrizione di un accordo di pensionamento entro il 29 febbraio 2016.

Per il futuro non ci sono benefits definiti per l'accesso alla pensione da parte dei dipendenti in servizio. I requisiti pensionistici maturati rimangono validi per i pensionati. In aggiunta al sistema pensionistico statale è stato posto in essere un sistema pensionistico aziendale a contribuzione definita, amministrato tramite un Fondo di Previdenza multi- aziendale.

Con la finalità di gestire le riduzioni di organico necessarie in base al piano di riorganizzazione (denominato *BA reloaded*) la banca e le rappresentanze sindacali hanno raggiunto un accordo aziendale (*Sozialplan*), definendo la struttura e le condizioni delle uscite. Le riduzioni sono state gestite sulla base di adesioni volontarie da parte dei dipendenti, che poi sono state accettate dalla banca.

Deigno di menzione anche il progetto *Focus* attuato in Germania, che ha interessato in particolare il perimetro dell'azienda del Gruppo UBIS. Tale iniziativa ha costituito un ulteriore esempio virtuoso di esperienza sindacale nel 2016, in quanto è stato raggiunto un accordo sulla base del quale è stato possibile raggiungere efficienze pari a circa 200 persone nella Banca Commerciale tedesca. Le 2 leve utilizzate sono state principalmente piani di pre-pensionamento e dimissioni incentivate, entrambe basate sul riconoscimento di un'indennità di preavviso. Inoltre, sono state realizzate anche azioni di reimpiego, riuscendo pertanto a combinare misure di efficienza con azioni di sviluppo delle persone.

Nello specifico, un rilevante numero di dipendenti della banca è stato reimpiegato in funzioni IT, un'area di investimento strategica per il Gruppo, e dunque una opportunità interessante di crescita professionale per i dipendenti.

Percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi di lavoro, 2016^A

Paese	2016
Italia	100,0%
Germania	
UniCredit Bank AG	45,6%
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	51,1%
Austria	100,0%
Polonia	
Bank Pekao SA	76,5%
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100,0%
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	100,0%
Bosnia ed Erzegovina	100,0%
Bulgaria ^B	60,0%
Croazia	100,0%
Repubblica Ceca	100,0%
Romania	
UniCredit Bank SA	Non applicabile
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100,0%
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	100,0%
Russia	100,0%
Serbia	Non applicabile
Slovacchia	100,0%
Slovenia	100,0%
Ungheria	Non applicabile

A. Il contratto collettivo di lavoro si riferisce al livello nazionale, del settore e/o aziendale.
B. Si riferisce a UniCredit Bulbank AD.

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, 2016

Paese	Periodo di preavviso	Numero legale di giorni di preavviso	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro
Italia	Si	25	Si
Germania	No	-	-
Austria			
UniCredit Bank Austria AG	Si	5 ^A	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	No	-	-
Polonia			
Bank Pekao SA	Si	3	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Si	30	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	30	No
Bosnia ed Erzegovina			
UniCredit Bank ad Banja Luka	Si	8	Si ^B
UniCredit Bank dd	Si	15	No
UniCredit Leasing doo	Si	15	No
Bulgaria	Si	45	Si
Croazia	Si	14	Si
Repubblica Ceca	Si	60	Si
Romania			
UniCredit Bank SA	Si	10 ^C	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Si	30	Si
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	30	Si
Russia	Si	60	No
Serbia	Si	30	No
Slovacchia			
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	30	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	30	Si
Slovenia	Si	8	Si
Ungheria	Si	30	No

A. Cinque giorni di preavviso al dipendente. Nessun specifico periodo in caso di cambiamenti organizzativi.
B. Contratto collettivo presente fino a maggio 2016, quando è stato abrogato.
C. Il periodo di preavviso potrebbe cambiare in base a specifiche situazioni.

Previdenza sociale, salute e sicurezza, equilibrio tra vita privata e professionale³

Sosteniamo il benessere dei nostri dipendenti e dei nuclei familiari mediante l'offerta di servizi di welfare che rispondano alle loro esigenze durante tutto il ciclo di vita, 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 alcuni paesi, ai colleghi sono offerti determinati benefit dopo un periodo di lavoro iniziale. In aggiunta, nella maggior parte dei paesi, sono previste forme di flessibilità oraria e periodi facoltativi di assenza, quali i congedi parentali e la possibilità di godere di un periodo sabbatico per motivi personali o esigenze formative.

Tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti, 2016

Paese	Piani pensionistici principali
Italia	Piani a contribuzione definita
Germania	Piani a contribuzione definita
Austria	
Pioneer Investments Austria GmbH	
Schoellerbank Aktiengesellschaft	
UniCredit Bank Austria AG	
UniCredit Leasing (Austria) GmbH	Piani a contribuzione definita
UniCredit Business Integrated Solutions Austria SCpA	Nessun piano
Polonia	Nessun piano
Bosnia ed Erzegovina	Nessun piano
Bulgaria	Nessun piano
Croazia	Nessun piano
Repubblica Ceca	
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Piani a contribuzione definita
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Nessun piano
Romania	Nessun piano
Russia	Piani a contribuzione definita
Serbia	Nessun piano
Slovacchia	
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Piani a contribuzione definita
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Nessun piano
Slovenia	Nessun piano
Ungheria	Nessun piano

3. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: FinecoBank 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
- Austria: Pioneer Investments Austria GmbH; Schoellerbank Aktiengesellschaft; UniCredit Bank Austria AG; UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH; UniCredit Leasing (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 doo
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD; UniCredit Consumer Financing EAD; UniCredit Factoring EAD; UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Romania: UniCredit Bank SA; UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Consumer Financing IFN SA; UniCredit Leasing Corporation IFN SA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD; UniCredit Leasing, Leasing, doo
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Leasing Hungary Zrt

Previdenza sociale, 2016^A

Paese	Sistema previdenziale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario
Italia	Si	Si
Germania	Si	Si
Austria	Si	Si
Polonia	Si	No
Bosnia ed Erzegovina	Si	No
Bulgaria	Si	Si
Croazia	Si	No
Repubblica Ceca		
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	Si
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	No
Romania		
UniCredit Bank SA		
UniCredit Consumer Financing IFN SA		
UniCredit Leasing Corporation IFN SA	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH		
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	Si
Russia	Si	Si
Serbia	Si	Si
Slovacchia		
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	Si
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	No
Slovenia	Si	No
Ungheria	Si	Si

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, 2016

Paese	Contributo da parte del datore di lavoro	Contributo da parte del dipendente
Italia ^a	2% o 3% ^b	Minimo 2% fino a 4%
Germania	2,5% della retribuzione annua lorda fino ad un massimo della retribuzione annua lorda di €60.012	2,5% della retribuzione annua lorda fino ad un massimo della retribuzione annua lorda di €60.012
Austria		Gli accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Bank Austria AG	2,9% o più	
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	2,5% della retribuzione annua lorda	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 and Slovakia, as	Circa €900	Non specificatamente richiesto
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Non applicabile	Non applicabile
Romania		
UniCredit Bank SA		
UniCredit Consumer Financing IFN SA		
UniCredit Leasing Corporation IFN SA	Non applicabile	Non applicabile
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100 RON (circa €22) della retribuzione mensile	Non applicabile
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA		
Russia	7% della retribuzione mensile lorda	7% della retribuzione mensile lorda
Serbia	Non applicabile	Non applicabile
Slovacchia		
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	€180 l'anno	Minimo €120 l'anno
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	Non applicabile	Non applicabile
Ungheria		
UniCredit Bank Hungary Zrt	No	Massimo 6% della retribuzione annua lorda (massimo €132)
UniCredit Leasing Hungary Zrt		
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Massimo il 50% del salario minimo

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.

B. Si aggiunge un ulteriore contributo del 2% per il personale neo assunto di cui all'art. 46, comma 3, CCNL ABI del 31/3/2015 per il periodo dei 4 anni consecutivi all'assunzione; per questa categoria quindi il contributo datoriale ammonta a un totale pari al 4%.

Programmi di assistenza volti a gestire le fasi di transizione, 2016^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	Si	Si	Si	Si	Si
Germania					
UniCredit Bank AG	Si	Si	Si	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	No	Si	Si	No
Austria					
UniCredit Bank Austria AG	Si	Si	Si	Si	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Si	No	Si	Si	Si
Polonia					
Bank Pekao SA	No	No	Si	No	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH					
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	No	Si	Si	No
Bosnia ed Erzegovina					
UniCredit Bank ad Banja Luka	No	No	Si	No	No
UniCredit Leasing doo	Si	No	Si	No	No
UniCredit Bank dd					
Bulgaria	No	No	Si	No	No
Croazia	No	Si	Si	No	No
Repubblica Ceca					
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	Si	Si	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Si	Si	Si	No
Romania	No	No	Si	No	No
Russia	No	No	Si	No	No
Serbia	No	No	Si	No	No
Slovacchia					
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	No	Si	Si	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Si	Si	No	No
Slovenia	Si	No	Si	No	No
Ungheria					
UniCredit Bank Hungary Zrt	No	No	Si	Si	Si
UniCredit Leasing Hungary Zrt					
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	No	Si	No	No

A. In alcuni casi programmi sono resi disponibili solo in fase di ristrutturazione/riorganizzazione della società.

Gestione in materia di salute e sicurezza⁴

La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro sono un bene prezioso che va sicuramente oltre a quello che è un vero obbligo di legge, ma deve essere considerato un valore che ha come obiettivo la realizzazione di un insieme di strumenti e azioni che portino ad un vero e proprio benessere lavorativo.

Per raggiungere questo obiettivo, UniCredit ha messo in campo molte iniziative - oltre ovviamente ad aver ottemperato agli obblighi di legge - quali:

- 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.

Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza, 2016^A

Paese	Commissioni congiunte management/lavoratori sulla salute e la sicurezza	Ambito di operatività della commissione
Italia	No	Non applicabile
Germania	Si	Società
Austria	Si	Società
Polonia		
Bank Pekao SA	Si	Società
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH		
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Non applicabile
Bosnia ed Erzegovina ^B	Si	Società
Bulgaria	Si	Società
Croazia	Si	Società
Repubblica Ceca	No	Non applicabile
Romania	Si	Società
Russia	No	Non applicabile
Serbia	No	Non applicabile
Slovacchia	No	Non applicabile
Slovenia	No	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.

4. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: 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
- Austria: 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 e Erzegovina: UniCredit Bank ad Banja Luka; UniCredit Bank doo; UniCredit Leasing doo
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD; UniCredit Consumer Financing EAD; UniCredit Factoring EAD; UniCredit Leasing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Romania: UniCredit Bank SA; UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovacchia: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija DD; UniCredit Leasing, Leasing doo
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Leasing Hungary Zrt.

Accordi formali con i rappresentanti dei lavoratori in materia di salute e sicurezza, 2016^A

Paese	Accordi formali con i rappresentanti dei dipendenti
Italia	No
Germania	
UniCredit Bank AG	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si
Austria	No
Polonia	
Bank Pekao SA	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No
Bosnia ed Erzegovina ^B	Si
Bulgaria	Si
Croazia	Si
Repubblica Ceca	Si
Romania	Si
Russia	Si
Serbia	No
Slovacchia	Si
Slovenia	No
Ungheria	No

A. I rappresentanti dei lavoratori possono fare riferimento a sindacati, comitati aziendali, e/o altre forme di rappresentanza.

B. Si riferisce a UniCredit Bank ad Banja Luka.

Tasso d'infortunio, indice di gravità e assenteismo, 2016^A

Paese	Tasso d'infortunio ^B		Indice di gravità ^C		Tasso di assenteismo ^D	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	2,31	1,46	1,07	0,89	8,42	7,24
Germania	4,10	1,65	0,02	0,01	7,18	4,77
Austria	1,62	0,61	0,00	0,00	9,86	8,65
Polonia	2,06	1,38	0,11	0,09	6,85	3,81
Bosnia ed Erzegovina	1,76	0,00	0,22	0,09	3,86	1,68
Bulgaria	0,14	0,00	0,06	0,00	4,53	2,41
Croazia	1,10	0,49	0,31	0,13	5,61	4,21
Repubblica Ceca	0,30	0,00	0,00	0,00	5,41	2,73
Romania	0,00	0,00	0,01	0,00	5,80	3,62
Russia	0,19	0,00	0,01	0,00	3,30	2,86
Serbia	0,00	0,00	0,00	0,00	2,13	1,77
Slovacchia	2,40	0,00	0,08	0,00	4,17	1,91
Slovenia	4,07	0,00	0,57	0,37	8,84	4,89
Ungheria	0,65	1,46	0,01	0,00	6,75	2,33

A. Questa tabella si basa sul perimetro definito a pagina 50 per le Relazioni Industriali. Il numero degli infortuni nei luoghi di lavoro è riportato in conformità alla legislazione locale. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante a causa delle diversità nelle leggi locali e nei relativi sistemi di rilevazione.

B. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di infortuni nei luoghi di lavoro/n° totale ore lavorabili)*1.000.000.

C. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate perse per infortunio/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: infortuni, malattia, scioperi e altro (es.: visite mediche, seggi elettorali).

Cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali e ad enti amministrativi⁵

Numero di cause relative a tematiche del lavoro, 2016

Paese	Cause intentate prima del 2016	Cause intentate nel 2016	Cause chiuse nel 2016	Cause pendenti al 31 dicembre, 2016
Italia	709	210	249	670
Germania				
UniCredit Bank AG	21	26	28	19
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	5	2	5	2
Austria				
UniCredit Bank Austria AG	10	10	7	13
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	15	2	11	6
Polonia				
Bank Pekao SA	68	14	17	65
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH				
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	1	1	1	1
Bosnia ed Erzegovina	45	5	5	45
Bulgaria	12	3	8	7
Croazia	28	4	4	28
Repubblica Ceca				
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	0	2	1	1
Romania				
UniCredit Bank SA	3	2	2	3
Russia	3	2	4	1
Serbia	12	0	2	10
Slovacchia				
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	0	2	0	2
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	0	1	1	0
Slovenia	0	1	1	0
Ungheria				
UniCredit Bank Hungary Zrt				
UniCredit Leasing Hungary Zrt	5	6	2	9

Numero di cause relative a tematiche previdenziali, 2016

Paese	Cause intentate prima del 2016	Cause intentate nel 2016	Cause chiuse nel 2016	Cause pendenti al 31 dicembre, 2016
Italia	85	3	21	67

Numero di cause relative a enti amministrativi, 2016

Paese	Cause intentate prima del 2016	Cause intentate nel 2016	Cause chiuse nel 2016	Cause pendenti al 31 dicembre, 2016
Italia	2	0	0	2
Polonia				
Bank Pekao SA	15	5	6	14
Repubblica Ceca				
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	0	3	3	0

5. Le tabelle presenti in questo paragrafo si basano sul perimetro definito a pagina 50 per le Relazioni Industriali. In ragione di un più accurato processo di classificazione delle cause pendenti, alcuni dati potrebbero differire da quelli rappresentati nel Bilancio Integrato 2015.

Ripartizione della clientela

Numero di clienti per divisione e paese al 31 dicembre 2016^A

Divisione Commercial Banking	Numero
Italia	
Retail	7.419.700
Corporate	46.002
Private Banking	148.162
Germania	
Retail	1.248.220
Corporate	313.715
Private Banking	46.025
Austria^B	
Retail	1.662.068
Corporate	20.649
Private Banking	27.499
Polonia	5.232.739
Non-Core	129.220
Divisione Asset Gathering	1.074.882
Divisione CEE Retail	
Bosnia ed Erzegovina	657.059
Bulgaria	980.445
Croazia	956.155
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	476.198
Romania	602.032
Russia	606.812
Serbia	223.918
Slovenia	68.508
Ungheria	321.686
Divisione CEE Corporate	
Bosnia ed Erzegovina	3.517
Bulgaria	12.429
Croazia	4.753
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	23.899
Romania	7.315
Russia	5.172
Serbia	3.717
Slovenia	2.469
Ungheria	8.664
Divisione CEE Private Banking	
Bulgaria	1.888
Croazia	2.451
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	5.051
Romania	881
Russia	1.722
Slovenia	311
Ungheria	1.073

A. Nel 2016 variazioni nei paesi CEE rispetto ai dati del 2015 sono dovuti al loro allineamento con la metodologia di Gruppo.

B. Nel 2016 il numero totale di clienti Austria Retail e Corporate è stato riclassificato a causa dello spostamento di clienti tra segmenti di business, in linea con l'evoluzione del business model.

Soddisfazione della clientela

In tutto il Gruppo, per misurare, analizzare ed esprimere il livello di soddisfazione della clientela, UniCredit ha scelto di utilizzare un indice denominato Indice TRI[®]M, fornito da un leader mondiale del settore, TNS Infratest.

L'impiego di una metodologia esterna, coperta da copyright, garantisce non solo che la metodologia e i risultati siano in linea con i più alti e solidi standard di qualità, ma consente anche di fare confronti con i concorrenti e le imprese di altri settori. Inoltre, l'utilizzo di un approccio di parte terza nella misurazione dell'Indice TRI[®]M è ancora più importante se si considera che tale indice è una componente utilizzata nel sistema di retribuzione della Banca. Il livello di soddisfazione della clientela è misurato almeno una volta all'anno in tutti i paesi in cui il Gruppo è presente, al di là di eventuali ulteriori indagini che possono essere realizzate sulla base delle peculiarità locali.

Risultati dell'Indice TRI[®]M per la clientela Retail^A

Paese	2016	2015	2014	Risultati dell'Indice TRI [®] M 2016 della concorrenza
Italia	65	66	65	56
Germania	73	67	71	64
Austria	59	67	66	70
Polonia	63	62	61	61
Bosnia ed Erzegovina				
UniCredit Bank ad Banja Luka	84	95	89	76
UniCredit Bank dd	80	86	90	
Bulgaria	78	78	81	65
Croazia	79	79	81	71
Repubblica Ceca	82	74	70	74
Romania	71	70	68	66
Russia	83	86	86	81
Serbia	97	94	93	69
Slovacchia	89	88	84	81
Slovenia	82	80	79	61
Ungheria	68	68	68	67

A. In Italia, Polonia e paesi CEE, il segmento Retail si riferisce agli Individuals (Mass Market e Affluent) e Small Business. In Germania, il segmento Retail si riferisce agli Individuals (Mass Market e Affluent). In Austria il segmento Retail si riferisce agli Individuals (Mass Market e Affluent); la risegmentazione iniziata nel 2016 è ancora in fase di implementazione, così a partire dal 2017 lo Small Business sarà incluso nel segmento Retail, insieme agli Individuals (Mass Market e Affluent).

Nel 2016 i risultati confermano la leadership di UniCredit nella maggior parte dei paesi dove il Gruppo opera. Complessivamente il segmento Retail mostra buone performance, confermando l'ottima posizione in Italia, Germania e nei paesi della CEE come nel 2015.

Risultati dell'Indice TRI*M per la clientela Corporate^A

Paese	2016	2015	2014	Risultati dell'Indice TRI*M 2016 della concorrenza
Italia	59	58	52	60
Germania ^B	77	70	69	-
Austria ^B	67	70	62	-
Polonia	64	69	66	65
Bosnia ed Erzegovina				
UniCredit Bank ad Banja Luka	79	84	88	74
UniCredit Bank dd	85	86	76	73
Bulgaria	85	81	85	71
Croazia	80	82	82	67
Repubblica Ceca	77	79	77	60
Romania	86	80	78	74
Russia	79	86	86	73
Serbia	81	80	84	77
Slovacchia	81	80	77	67
Slovenia	69	71	78	63
Ungheria	76	76	70	64

A. In Germania il segmento Corporate si riferisce alle Small, Medium e Large Company. In Italia, Austria, Polonia e CEE il segmento Corporate si riferisce solamente a Medium e Large Company.

B. Nel 2016, in Germania e Austria, l'indagine sulla concorrenza non è stata eseguita.

Nella maggior parte dei paesi CEE il segmento Corporate si è confermato best-in-class come nel 2015.

Risultati dell'Indice TRI*M per la clientela Private Banking

Paese	2016	2015	2014
Italia	70	67	65
Germania	89	88	80
Austria ^A	84	83	82
Polonia	75	86	77
Bulgaria	96	96	98
Croazia	101	103	102
Repubblica Ceca	88	89	88
Romania	89	84	83
Russia	95	93	94
Slovacchia	99	99	99
Slovenia	80	87	84
Ungheria	80	79	78

A. I risultati dell'Austria si riferiscono solo ad 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.

Relativamente ai reclami inoltrati in forma verbale l'obiettivo è quello di migliorare il processo di sistemazione di certi accadimenti (errori, ritardi, malfunzionamenti) assicurandone una veloce risoluzione in modo da incrementare la soddisfazione del cliente e la sua fiducia nell'operato della Banca.

Un adeguato processo di risoluzione dei reclami è fondamentale per il Gruppo allo scopo di raggiungere l'efficienza operativa e ridurre i rischi. I reclami possono evidenziare aree di miglioramento della qualità dei servizi con effetti positivi sulla mitigazione dei rischi. Inoltre, un efficace ed efficiente processo di gestione dei reclami è un'opportunità per ristabilire una soddisfacente relazione con i clienti.

Come indicato nelle nostre Linee Guida di Global Compliance - gestione dei reclami, 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 Retail: numero di reclami registrati^A

Paesi	2016		2015		2014	
	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti
Italia	350.355	38.338	367.032	32.484	332.163	28.369
Germania ^B	38.009	6.159	67.851	26.168	84.653	15.199
Austria	32.321	1.776	55.961	2.502	41.518	1.626
Polonia ^C	26.782	26.782	17.091	17.091	17.023	17.023
Bosnia ed Erzegovina	6.124	1.347	4.773	1.274	4.266	946
Bulgaria ^D	2.567	2.494	2.516	2.516	2.361	2.361
Croazia	30.814	6.502	32.422	9.279	42.608	5.131
Repubblica Ceca	7.949	4.627	7.638	4.656	7.735	4.271
Romania	4.394	2.350	4.136	2.366	5.199	3.055
Russia	30.177	21.137	30.189	23.392	28.798	25.254
Serbia ^E	744	744	778	769	513	503
Slovacchia	4.127	3.983	4.556	4.484	3.845	3.698
Slovenia	1.849	869	1.594	890	1.775	925
Ungheria	8.208	4.342	12.306	7.413	7.767	3.717

A. Per Italia, Germania, Austria e Polonia il numero dei reclami riguarda Individuals e Small Business. Per i Paesi CEE il numero dei reclami riguarda la divisione Retail. Il totale non è indicato poiché le procedure di registrazione e monitoraggio non sono completamente allineate nei vari paesi.

B. Nel 2016 in Germania, il numero di reclami riguarda solo gli Individuals.

C. Tutti i reclami sono considerati come scritti.

D. Nel 2015 e nel 2014, tutti i reclami erano considerati come scritti.

E. Dal 2016 in base alla legge locale tutti i reclami sono considerati come scritti.

Investimenti Socialmente Responsabili (SRI)

Investimenti socialmente responsabili in Pioneer Investments

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 6 principi guida sugli investimenti socialmente responsabili. In linea con tale impegno, PioneerGlobal Asset Management SpA ha ampliato la propria Proxy Voting Policy per aumentare l'attenzione sui temi ambientali, sociali e di corporate governance (ESG). Nel corso del 2015, Pioneer Global Asset Management SpA è stato incluso tra gli investitori firmatari del CDP Climate Change Program e del CDP Water Program.

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. Il portfolio manager ha la responsabilità, all'interno dell'organizzazione, dello screening ESG sulle attività da inserire nei portafogli:

- **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 2016)		Tre anni annualizzati (al 31 dicembre 2016)	
	Fondo	Benchmark	Fondo	Benchmark
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	2,25	4,53	2,46	3,87
Pioneer Funds – Global Ecology	-0,08	10,73	4,82	13,47
Pioneer Funds Austria – Ethik Fonds	4,6	Non disponibile ^A	6,6	Non disponibile ^A

A. Il Fondo non ha un benchmark dichiarato nel prospetto.

Patrimonio soggetto a screening positivi e negativi in relazione a tematiche ambientali o sociali

In milioni di €	Patrimonio gestito al 31 dicembre 2016	Patrimonio gestito al 31 dicembre 2015
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	335	389
Pioneer Funds – Global Ecology	1.030	1.137
Pioneer Funds Austria – Ethik Fonds	223	104
Totale patrimonio gestito di Pioneer Global asset Management SpA (inclusi i fondi regolari)	228.400	223.600

Investimenti socialmente responsabili in UniCredit Bank AG

Dal 2013 abbiamo costituito un Gruppo di lavoro in UniCredit Bank AG sugli investimenti sostenibili, nell'ambito del quale esperti e manager si incontrano per esaminare prodotti, strategie e dinamiche dei mercati globali, tenendo conto delle mutate necessità della nostra clientela. Questo gruppo di lavoro ha sviluppato un approccio metodologico per valutare, relativamente a tutte le classi di investimento, se un particolare investimento debba essere considerato sostenibile da UniCredit Bank AG. Tale metodologia si ispira a quella creata da oekom research AG, una prestigiosa agenzia di rating per la sostenibilità, e a consolidati standard di certificazione del settore.

Per valutare in modo sistematico l'interesse dei clienti a integrare la sostenibilità nelle loro strategie di investimento, abbiamo aggiunto la sostenibilità in UniCredit Bank AG *FinanzKonzept*, ovvero nel nostro processo di consulenza alla clientela. Nel corso delle prime sessioni di consulenza, a tutti i clienti viene chiesto qual è il loro grado d'interesse verso gli investimenti sostenibili.

Negli ultimi anni, HVB Sustainable Asset management si è rivelato essere un driver per il nostro "patrimonio gestito in modo sostenibile". In HVB Sustainable Asset management il difficile compito di selezionare i titoli viene affidato a specialisti esperti. La strategia di investimento utilizza un best-in-class-approach basato su un processo di selezione fornito da oekom research: criteri minimi specifici per settore sono richiesti da parte delle imprese, mentre pratiche commerciali e paesi controversi sono esclusi con uno screening negativo.

Il "patrimonio gestito in modo sostenibile" di UniCredit Bank AG è calcolato ogni anno analizzando la quota di investimenti sostenibili sul totale della raccolta e dei fondi gestiti. Tale patrimonio include azioni e obbligazioni sostenibili, fondi e certificati di deposito detenuti da tutti i clienti UniCredit Bank AG. Nel 2016 abbiamo incluso i green bond con una propria classe di investimento nel calcolo. Con 18 green bond e lo strumento finanziario "Schuldscheine"¹ con i quali UniCredit ha gestito per diversi emittenti dal 2013 per un totale di €14,1 miliardi, la banca ha offerto opportunità di investimento in progetti sostenibili, sia con impatto ambientale che sociale.

Patrimonio gestito in modo sostenibile in UniCredit Bank AG

In miliardi di €	2016	2015	2014
Totale	2,6	2,0	1,5

1. Cambiali per le imprese.

Inclusione finanziaria

Percentuale delle filiali in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate al 31 dicembre 2016^A

Paese ^B	Percentuale
Italia	19,5%
Germania	6,2%
Polonia	100,0%
Bosnia ed Erzegovina	100,0%
Bulgaria	100,0%
Croazia	100,0%
Repubblica Ceca	80,3%
Romania	100,0%
Russia	100,0%
Serbia	100,0%
Slovacchia	79,1%
Slovenia	100,0%
Ungheria	47,3%

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/eurostat/web/nuts/overview>). In base a tale classificazione, in Austria non vi sono aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate.

B. In Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Polonia, Romania, Russia, Serbia abbiamo considerato come aree svantaggiate tutto il territorio, dal momento che da uno studio del Fondo Monetario Internazionale, pubblicato nell'aprile 2015, questi paesi sono considerati economie in via di sviluppo (<http://www.imf.org/external/Pubs/ft/weo/2014/01/pdf/text.pdf>).

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 coprono alcuni dei temi disciplinati dall'UPA.

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 Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), la quale ne valuta la conformità normativa nonché l'aderenza ai principi di veridicità e trasparenza.

Standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione adottati dalle Società del Gruppo

Paese	Descrizione
Austria	Codice Etico dell'industria pubblicitaria della Società Austriaca per l'Autoregolamentazione nella Pubblicità (Werberat)
Bosnia ed Erzegovina	Legge sulla Protezione dei Consumatori relativa alla pubblicità di prodotti e servizi finanziari
Bulgaria	Codice Etico dell'Associazione Bancaria Bulgara
Croazia	Codice della Pubblicità emanato dall'Associazione Croata delle Aziende di Pubblicità
Ungheria	Codice di condotta dell'Associazione Bancaria Ungherese

Indicatori di performance ambientale¹

Scopo 1: emissioni dirette di GHG (t CO₂ eq), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	40.790	40.925	43.077
Germania	17.961	16.617	17.308
Austria	2.498	2.655	2.813
CEE	10.686	10.326	10.606
Totale	71.936	70.523	73.804

A. Emissioni di GHG derivanti da fonti possedute o controllate dal Gruppo. I dati per il 2016 si riferiscono all'83% (consumi energetici diretti) e al 75% (viaggi di lavoro su strada) del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

Scopo 2: emissioni indirette di GHG (t CO₂ eq), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	98.168	107.261	102.725
Germania	68.152	68.270	70.200
Austria	17.299	17.637	17.563
CEE	47.787	47.396	49.479
Totale	231.406	240.563	239.967

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 2016 si riferiscono all'83% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

La tabella sopra riportata contiene le nostre emissioni di Scopo 2 ottenute con il metodo di calcolo location-based. Il GHG Protocol Scope 2 Guidance, pubblicato nel 2015, prevede un calcolo parallelo delle emissioni con la metodologia market-based: applicando questo metodo le nostre emissioni di Scopo 2 nel 2016 risultano pari a 177.513 t CO₂ eq. La fonte di riferimento dei fattori di emissione Residual Mix da noi utilizzati (ove disponibili) all'interno del calcolo market-based è il 2015 European Residual Mixes, V.10, pubblicato da Association of Issuing Bodies (AIB) a maggio 2016.

Gli obiettivi di riduzione delle emissioni di GHG di Gruppo includono la componente di Scopo 2 calcolata secondo il metodo location-based.

Scopo 3: altre emissioni indirette di GHG (t CO₂ eq), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	4.632	5.592	5.648
Germania	2.074	2.434	2.505
Austria	708	1.050	1.060
CEE	1.798	1.964	1.998
Totale	9.212	11.040	11.211

A. Emissioni di GHG derivanti da viaggi di lavoro, da uso di carta da ufficio e da smaltimento di vetro, carta e plastica. I dati per il 2016 si riferiscono all'82% (uso di carta da ufficio), al 75% (viaggi di lavoro aerei e su rotaia) e all'80% (smaltimento di vetro, carta e plastica) del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

1. I dati relativi al 2016 sono stati raccolti includendo 59 società del Gruppo (oltre 112.000 full-time equivalent) operanti in Italia, Germania, Austria, Polonia e nei paesi dell'Europa Centrale e Orientale (CEE). Il perimetro CEE include: Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Grazie ad un più accurato processo di raccolta dati, calcolo e selezione delle società del Gruppo incluse e al periodico aggiornamento dei fattori di emissione, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio Integrato 2015. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante, a causa dei diversi sistemi di rilevazione.

Consumo di energia per dipendente (GJ/pro capite), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	33	34	34
Germania	44	43	42
Austria	61	54	52
CEE	23	24	25

A. I dati per il 2016 si riferiscono all'83% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

Consumo di carta da ufficio per dipendente (kg/pro capite), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	61	50	55
Germania	31	31	32
Austria	40	39	43
Polonia	42	41	40
CEE	57	59	60

A. I dati per il 2016 si riferiscono al 96% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

Approssimativamente il 96% della carta uso ufficio utilizzata dal Gruppo è totalmente privo di cloro (TCF) o priva di cloro elementare (ECF) e circa l'80% è certificata Forest Stewardship Council (FSC).

Consumo di acqua per dipendente (m³/pro capite), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	30	31	31
Germania	15	20	22
Austria	37	34	29
Polonia	14	14	13
CEE	13	13	13

A. I dati per il 2016 si riferiscono al 95% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

Produzione di rifiuti per dipendente (kg/pro capite), 2014-2016^A

Paese	2016	2015	2014
Italia	73	84	87
Germania	451	358	341
Austria	243	213	184
CEE	175	170	164

A. I dati per il 2016 si riferiscono all'80% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

Rifiuti per metodo di smaltimento (%), 2015-2016^A

Paese	Separazione e riciclo di materiali		Incenerimento		Smaltimento in discarica		Altri trattamenti	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Italia	96,37	95,02	1,80	3,21	1,75	1,71	0,08	0,07
Germania	73,07	66,99	26,89	33,00	0,00	0,00	0,04	0,01
Austria	91,33	94,53	8,67	5,47	0,00	0,00	0,00	0,00
CEE	23,00	22,07	4,13	4,34	70,58	71,03	2,29	2,56

A. I dati per il 2016 si riferiscono all'80% del perimetro considerato (oltre 112.000 full-time equivalent).

UniCredit S.p.A.

Sede Sociale: Via Alessandro Specchi 16 - 00186 Roma

Direzione Generale: Piazza Gae Aulenti 3 - Tower A - 20154 Milano

Capitale Sociale €20.862.962.205,11 interamente versato

Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit

Albo dei Gruppi Bancari: cod. 2008.1; Cod. ABI 02008.1

Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, Codice Fiscale e P. IVA n° 00348170101

Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia.

Imposta di bollo, ove dovuta, assolta in modo virtuale - Autorizzazione Agenzia delle Entrate,
Ufficio di Roma 1, n. 143106/07 rilasciata il 21.12.2007

Le emissioni di gas serra derivanti dalla stampa del Bilancio Integrato 2016 e dalla distribuzione delle relative copie cartacee, sono state neutralizzate, con il supporto di Officinæ Verdi, acquistando crediti di tipo Gold Standard attraverso un progetto per il recupero di gas da discarica in Cina. I progetti Gold Standard sono promossi dal WWF perché caratterizzati dallo standard di certificazione per offsetting più rigoroso sul profilo ambientale e sociale.



Creatività copertina e introduzione: UniCredit S.p.A.
Frontespizi: M&C Saatchi
Design, sviluppo grafico e realizzazione: The Visual Agency
Stampa: CPZ S.p.A.
April 2017

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



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



CALCOLATORE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Scegliendo di stampare il Bilancio Integrato 2016 su carta riciclata al 100% e certificata Ecolabel (FR/011/003), UniCredit ha evitato consumi ed emissioni:



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

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

