

# Bisogni reali incontrano risposte concrete.







Ogni giorno la vita ci presenta opportunità e sfide. Ogni giorno tutti noi abbiamo una storia da raccontare, fatta di bisogni concreti che richiedono risposte precise.

Nel bilancio di quest'anno il nostro modo di fare banca è espresso dalle storie di persone, aziende e istituzioni a cui abbiamo saputo offrire una soluzione pensata su misura. Storie di come, per esempio, insieme, siamo riusciti a contribuire alla diffusione dello sport nelle scuole o a dare nuovo impulso industriale ad aziende storiche, contribuendo al rinnovamento tecnologico degli impianti produttivi. O, ancora, di come si sia giunti a promuovere l'informatizzazione o a sostenere su larga scala la green economy.

Sono storie di talento imprenditoriale e di legami con comunità locali, di coraggio nell'innovare e di attenzione alle tradizioni.

Perché noi crediamo fermamente che essere una banca oggi significhi fare la differenza concretamente, ogni giorno, con chi ci ha scelto, cogliendo le sfide e creando insieme un mondo di opportunità.

Sono storie vere, piccole istantanee di vita che nella loro interezza costituiscono il puzzle del nostro quotidiano lavoro in UniCredit: creare un mondo di relazioni su cui far viaggiare alla giusta velocità le energie migliori delle persone, delle aziende e delle istituzioni.



L'undicesimo Bilancio di Sostenibilità (il Bilancio) di UniCredit, pubblicato annualmente, descrive in sintesi il legame tra le strategie aziendali e la gestione delle relazioni con gli stakeholder e le principali attività svolte dal Gruppo nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011.

Come lo scorso anno, la versione 2011 del Bilancio di Sostenibilità è composto da un primo corpo, contenente le descrizioni più qualitative, e da un Supplemento, contenente le appendici tecniche ai diversi capitoli.

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

Come richiesto dalle stesse linee guida, a pagina 90 è riportato il GRI e Global Compact Index.

In continuità rispetto agli anni precedenti, il processo di definizione dei contenuti e di determinazione della materialità si è basato sui principi previsti dal GRI (materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza). Inoltre, rispetto al Bilancio 2010, è stata ulteriormente affinata la metodologia di determinazione

della matrice di materialità, come descritto nel capitolo Il nostro Approccio.

Nel Bilancio 2011 per la rappresentazione delle iniziative a favore del territorio è stato adottato per la prima volta il modello del London Benchmarking Group (LBG), come descritto nel capitolo La relazione con il Territorio. Tale modello consente una rappresentazione più completa degli investimenti a favore del territorio rispetto alle precedenti edizioni, dove venivano presi principalmente in considerazione i contributi in denaro erogati essenzialmente nella forma di donazioni e sponsorizzazioni. Nel presente Bilancio il modello è stato applicato limitatamente al perimetro Italia, con l'obiettivo futuro di estendere progressivamente il perimetro di applicazione.

Salvo altrimenti indicato, il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità corrisponde a quello di Relazioni e Bilancio Consolidato 2011, da cui derivano i dati economici e finanziari riportati nel Bilancio di Sostenibilità. Per i dati non disponibili a livello consolidato, il processo di raccolta si è svolto utilizzando in modo sistematico le CSR card, schede create in base a quanto richiesto dalle linee guida GRI. Tale processo ha riguardato le legal entity del gruppo bancario al 31 dicembre 2011 presenti in Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e

Ungheria, a cui si aggiungono, per i dati di carattere ambientale, Bosnia-Erzegovina, Serbia, Slovacchia e Slovenia.

Le eventuali limitazioni rispetto a tale perimetro sono opportunamente indicate.

Un importante obiettivo per i prossimi anni è l'ulteriore omogeneizzazione del perimetro del Bilancio di Sostenibilità grazie a una maggiore standardizzazione delle procedure di raccolta dati.

Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate, sono state incluse grandezze direttamente misurabili, limitando il più possibile il ricorso a stime. I calcoli si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione.

Le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali, come anche gli eventuali restatement dei dati precedentemente pubblicati. Come tassi di cambio abbiamo utilizzato i valori al 31 dicembre 2011.

Il presente Bilancio è stato sottoposto alla revisione limitata da parte di KPMG S.p.A. secondo i criteri indicati dal principio International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) applicabili alla fattispecie. A pagina 94, si trova la relazione di KPMG S.p.A. che descrive le attività svolte e le relative conclusioni.

# Indice

Lettera dell'Amministratore Delegato	4
Profilo di UniCredit	6
<b>Il nostro Approccio</b>	<b>11</b>
Un approccio strategico alla sostenibilità	12
Costruire una cultura della sostenibilità	13
Promuovere un approccio inclusivo al rischio	18
Coinvolgere i nostri stakeholder	20
<b>Le nostre Persone</b>	<b>25</b>
Coinvolgere i dipendenti	26
Valorizzare la leadership e lo sviluppo	29
L'inclusione e la diversità	33
<b>I nostri Clienti</b>	<b>37</b>
Ascoltare e soddisfare la clientela	38
Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione	42
Gestire i rapporti con i clienti	46
Offrire soluzioni concrete	49
<b>Investitori e Mercati</b>	<b>61</b>
Migliorare le relazioni con gli investitori	62
Performance e Indici di Sostenibilità	63
<b>La relazione con il Territorio</b>	<b>65</b>
Un impegno per creare valore	66
L'investimento in iniziative chiave	71
<b>Ambiente e Fornitori</b>	<b>81</b>
I Sistemi di Gestione Ambientale	82
Programma di Sostenibilità Ambientale	83
Finanziamento di progetti per le energie rinnovabili	85
Acquisti sostenibili	87
Indicatori di performance ambientale	88
<b>GRI e Global Compact Index</b>	<b>92</b>
<b>Relazione della Società di Revisione</b>	<b>94</b>

# Lettera dell'Amministratore Delegato



“ La sostenibilità è l'elemento centrale del nostro piano strategico. Abbiamo continuato a costruire una cultura della sostenibilità per generare un impatto positivo nella vita reale dei nostri stakeholder. ”

Gentilissimi Stakeholder,

l'anno 2011 è iniziato con buone prospettive di ripresa. Successivamente, l'acuirsi della crisi dei debiti sovrani e le decisioni dei regolatori sui requisiti di capitale delle banche hanno reso il 2011 una tappa particolarmente significativa nella storia di UniCredit.

Il contesto economico in cui operiamo è oggi decisamente sfidante e rende più che mai importante adottare una rigorosa disciplina del capitale, rimanere focalizzati sui nostri clienti e consolidare i rapporti con tutti i nostri stakeholder. Abbiamo sviluppato un nuovo

piano strategico che traccia una chiara direzione di sviluppo sostenibile e ci consentirà di creare valore proprio per i nostri stakeholder nonché per la nostra banca.

La sostenibilità è l'elemento centrale del nostro piano strategico. Innanzitutto, abbiamo rafforzato la nostra patrimonializzazione attraverso un aumento di capitale pari a €7,5 miliardi che si è concluso con successo nei primi mesi del 2012. Abbiamo, inoltre, proceduto a rettificare il valore dell'avviamento originato da una serie di acquisizioni effettuate nel corso degli ultimi anni per allineare il nostro bilancio alla situazione economica attuale.

Da un punto di vista operativo, il piano si focalizza sulla ricerca di una maggiore efficienza dei processi interni, su una rigorosa gestione dei costi nonché su un miglioramento del livello di rischio per rafforzare ulteriormente il nostro profilo di solida banca commerciale.

Siamo, infatti, costantemente impegnati a focalizzarci al meglio sul nostro business principale, vale a dire offrire servizi finanziari a valore aggiunto a tutti i nostri clienti, semplificando e rendendo più trasparente il nostro modo di operare.

Naturalmente, il percorso che abbiamo intrapreso per essere una banca pienamente sostenibile è guidato dalle nostre persone, l'asset più importante su cui possiamo contare. Nel 2011 abbiamo continuato a costruire una cultura della sostenibilità partendo proprio da loro per essere così in grado di indirizzare al meglio le nostre responsabilità sociali, economiche e ambientali, e generare un impatto positivo nella vita reale dei nostri stakeholder.

Abbiamo pertanto investito nella creazione di una cultura aziendale che incorpori la sostenibilità in tutte le aree del nostro business. Questo significa, innanzitutto, supportare i principi del UN Global Compact per ribadire il nostro impegno nel promuovere il rispetto dei diritti umani, l'applicazione di eque condizioni di lavoro, la protezione dell'ambiente e la lotta alla corruzione. Significa favorire anche, attraverso il rispetto del nostro Codice di Condotta, l'adozione di più elevati standard di condotta professionale.

Sono queste le leve che crediamo ci permetteranno di migliorare la nostra cultura di servizio al cliente.

La costruzione di relazioni solide e durature con i nostri clienti è, infatti, il nostro principale obiettivo in quanto primaria banca europea che serve più di 35 milioni di clienti attraverso 10.000 filiali. A tal fine abbiamo scelto di rafforzare ulteriormente l'ascolto dei nostri clienti per meglio comprendere le loro esigenze e sviluppare soluzioni concrete per rispondere alle loro aspettative.


In particolare, cerchiamo di leggere in anticipo le tendenze economiche ed adeguare la nostra offerta alle necessità emergenti.

Un esempio concreto è, in questo senso, rappresentato dagli investimenti che abbiamo dedicato a promuovere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese ed offrire loro nuovi potenziali mercati di sbocco. Adottando questo approccio crediamo di poter trasformare le sfide attuali in opportunità di crescita per i nostri clienti e per la nostra banca.

Stiamo applicando la stessa logica anche al rapporto con i nostri territori: l'analisi dei benefici generati dai nostri contributi permette di concentrarci su quelli in grado di generare il maggior

ritorno per i territori stessi. Attraverso i nostri programmi di educazione finanziaria, ad esempio, miriamo ad offrire ai cittadini gli strumenti e le competenze necessari ad assumere corrette decisioni finanziarie. Crediamo, infatti, che la partecipazione attiva di tutti i cittadini al moderno sistema finanziario sia una condizione fondamentale per promuovere uno sviluppo economico sostenibile.

Ci aspettiamo anche per l'anno in corso uno scenario sfidante come quello che abbiamo dovuto affrontare nel 2011. Siamo comunque convinti della bontà delle scelte adottate e della forza del nostro network. In quanto solida banca commerciale europea crediamo di essere adeguatamente attrezzati per crescere in modo sostenibile e continuare a generare valore a beneficio dei nostri stakeholder.



Federico Ghizzoni

Amministratore Delegato,  
UniCredit



# Profilo

UniCredit opera in 22 Paesi europei con oltre 160.000 dipendenti e circa 9.500 filiali.

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

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

(i valori monetari sono espressi in milioni di €)

<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	25.200
<b>RISULTATO DI GESTIONE</b>	9.740
<b>RISULTATO NETTO</b>	(9.206)

<b>PATRIMONIO NETTO</b>	51.479
<b>CORE TIER 1 RATIO</b>	8,40%
<b>TIER 1 RATIO</b>	9,32%

<b>DIPENDENTI<sup>1</sup></b>	oltre 160.000
<b>FILIALI<sup>2</sup></b>	circa 9.500
<b>TOTALE ATTIVO</b>	926.769

1. Dati al 31 dicembre 2011. FTE = "Full Time Equivalent": personale conteggiato per le ore effettivamente lavorate e/o pagate dall'azienda presso cui presta servizio. Nei dati indicati le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial Services, sono incluse al 100%.

2. Dati al 31 dicembre 2011. I dati includono le società consolidate proporzionalmente, tra cui il Gruppo Koç Financial Services.



## FILIALI PER PAESE<sup>2</sup>

Italia	4.400
Germania	850
Austria	310
Polonia	1.003
Turchia	953
Altri	1.980
<b>Totale</b>	<b>9.496</b>

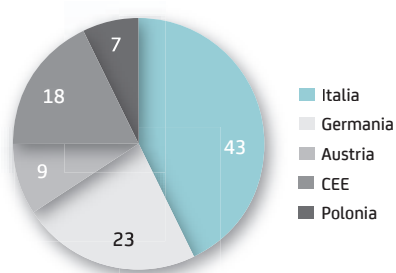




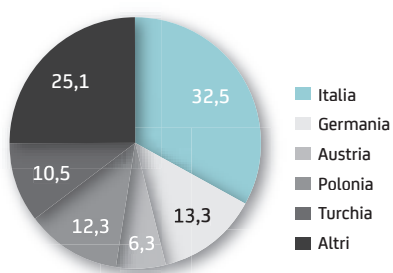
## NOI SIAMO QUI

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

**RICAVI PER AREE GEOGRAFICHE (%)**



**DIPENDENTI PER PAESE<sup>1</sup> (%)**



# Focus

## AUSTRIA, GERMANIA E ITALIA

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

In ciascuno di questi paesi il PIL pro capite è più alto rispetto alla media dell'Unione Europea (UE). In particolare tra le quattro più grandi economie della UE, la Germania si posiziona al primo posto in termini di PIL pro capite prima di Francia, Gran Bretagna e Italia.

UniCredit dispone di uno tra i maggiori network in ognuno dei tre paesi dell'Europa Occidentale in cui opera, offrendo accesso a circa 310 filiali in Austria, 850 in Germania e 4.400 in Italia. Ciascuno di questi tre paesi è inoltre strettamente collegato alle economie in crescita dell'Europa Centrale e Orientale.

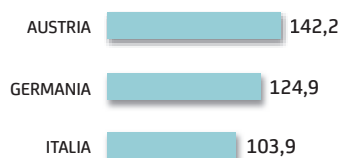
In termini di andamento economico, il 2011 è stato un altro anno di moderata espansione per questi importanti paesi. La prima metà dell'anno ha registrato una crescita in forte progressione, sostenuta da una solida domanda mondiale. Nella seconda metà dell'anno si è osservato un netto rallentamento dell'attività economica, per effetto della crisi del debito sovrano che si è manifestata nel corso dell'estate. In particolare, la rideterminazione da parte del mercato dei premi di rischio sul debito sovrano dell'Italia, alimentata dai timori degli investitori circa la sostenibilità del debito pubblico del paese in un contesto di crescita del Pil strutturalmente modesta, ha fortemente inciso sulla situazione. In termini di consolidamento fiscale la risposta del governo italiano è stata impressionante, sebbene ciò abbia contribuito a soffocare le prospettive di crescita del paese, almeno

a breve termine. Per quanto riguarda la Germania, la percezione del mercato riguardo allo stato di salute del paese è rimasta molto positiva.

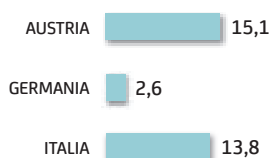
Nei prossimi due anni, questi tre importanti mercati dovranno fronteggiare difficili sfide, che saranno particolarmente intense in Italia. Ciononostante i tre paesi continueranno a dare prova della loro relativa forza rispetto ai paesi dell'Europa meridionale, dato il loro modello di crescita equilibrata, il livello relativamente basso del debito del settore privato e una gestione costantemente prudente delle finanze pubbliche. L'Italia e la Germania possiedono la più vasta base industriale dell'Eurozona; entrambe generano più del 50% del valore aggiunto totale nominale dell'area euro.

Dal 2011 al 2015, l'economia reale dovrebbe continuare a crescere ad un tasso medio annuo di circa il 2% in Austria e Germania, e di circa lo 0,5% in Italia; tale dato è superiore al tasso medio ottenuto dai tre paesi nel precedente quinquennio. Inoltre, mentre le esportazioni saranno sicuramente un fattore importante a sostegno della ripresa economica, un altro fattore favorevole sarà la domanda interna, che diventerà uno strumento sempre più importante di sviluppo economico. In Germania, in particolare, ciò porterà ad un ritmo di crescita più sostenibile, non più esclusivamente trainato dalle esportazioni.

### PIL PRO capite<sup>1</sup>



### QUOTE DI MERCATO<sup>2</sup> (%)



1. PIL pro capite nominale al 31 dicembre 2011 (EU27=100). Il PIL pro capite nominale di EU27 non è definitivo (ultimo aggiornamento 13 aprile 2012).

2. Quote di Mercato per Totale Crediti verso Clientela al 31 dicembre 2011.

Fonte: Eurostat, UniCredit Research.



## L'EUROPA CENTRALE E ORIENTALE

UniCredit è leader di mercato nell'Europa centrale e orientale, dove è presente con una vasta rete di circa 3.900 filiali.

In questa regione UniCredit ha una presenza diretta in ben 19 paesi, in 11\* dei quali si classifica tra le prime cinque banche. Attualmente l'Europa centrale e orientale rappresenta il 18 per cento dei ricavi del Gruppo.

UniCredit vanta una lunga storia in questa regione dinamica, dove si concentra circa la metà dei suoi dipendenti. Il Gruppo pertanto si trova in una posizione ottimale per beneficiare del processo di convergenza economica che genera standard di vita più elevati e un contesto più favorevole alle attività imprenditoriali in questi paesi.

Il posizionamento di mercato nella regione assicura alle sue banche locali vantaggi competitivi sostanziali, tra i quali la condivisione delle *best practice*, notevoli economie di scala, l'accesso ai mercati internazionali e un brand riconosciuto sul mercato. Inoltre, un portafoglio diversificato in tutta l'area consente una crescita modulare e una maggiore penetrazione del mercato per le linee di prodotto globali del Gruppo.

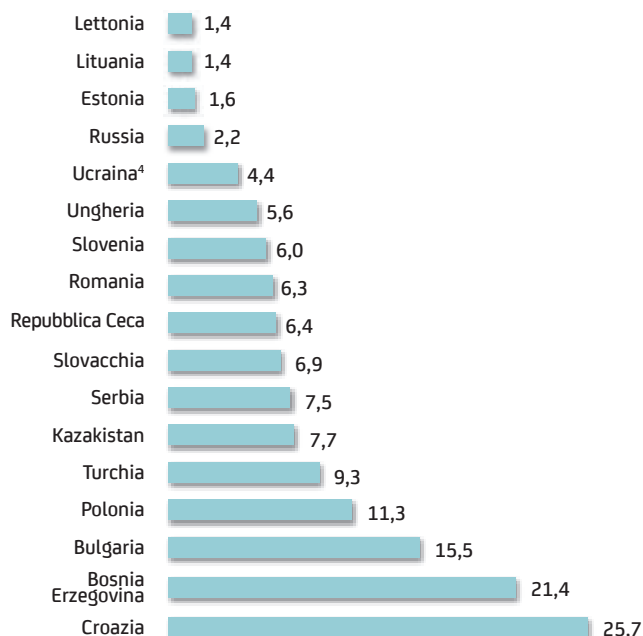
Nei primi tre trimestri del 2011, gran parte dei paesi della regione hanno registrato forti aumenti dell'attività economica, grazie ad un rafforzamento della domanda esterna, condizioni agricole favorevoli e, in alcuni casi, una sostenuta crescita della domanda interna. I dati finora disponibili indicano un modesto rallentamento dell'attività economica nel quarto trimestre, in parte per effetto di una domanda esterna e industriale più debole. Nel complesso, la regione ha tuttavia resistito relativamente bene alle sfide dell'Unione Monetaria Europea (UME). Secondo le stime di UniCredit l'Europa centrale e orientale darà un forte contributo alla crescita del PIL, prevista per l'anno 2011\*\* pari al 4,7 per cento a fronte di un rischio relativamente basso.

Nel 2012, si prevede una crescita del PIL per la regione pari al 3,3 per cento, ipotizzando una prima metà dell'anno generalmente invariata, seguita da una seconda metà in miglioramento. Tra le principali economie della regione, la



Russia dovrebbe collocarsi al primo posto con una crescita di circa il 4 per cento, mentre in Turchia e in Polonia il PIL dovrebbe registrare incrementi di circa il 3 per cento. Queste economie beneficeranno di livelli di debito più bassi e avranno un vantaggio in termini di consolidamento fiscale relativamente all'UME. Le altre economie della regione, tra cui quelle della Croazia, della Slovenia e dell'Ungheria, avranno difficoltà a mettere a segno incrementi positivi del PIL.

### QUOTE DI MERCATO<sup>3</sup> (%)



\* al 30 settembre 2011.

\*\* i dati relativi al PIL al 31 dicembre 2011 non sono ancora definitivi.

3. Quote di Mercato per Totale Attivo al 31 dicembre 2011.

Le Quote di Mercato per Azerbaijan e Kirghizistan non sono disponibili.

4. Pro-forma (Ukratsbank + UniCredit Bank Ukraine).

Fonte: UniCredit Research, UniCredit CEE Strategic Analysis.

# Coinvolgere gli stakeholder per impostare il nostro percorso.



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

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



# Il nostro Approccio

PRIORITÀ 2012

Continuare ad investire nel rafforzamento di una cultura della sostenibilità:

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

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

## Priorità 2011

### Costruire una cultura della sostenibilità

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

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

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

### Coinvolgere i nostri stakeholder

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

## Principali risultati 2011

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


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

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

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

# Il nostro Approccio

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

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

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

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

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

## Un approccio strategico alla sostenibilità

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

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

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

## La disciplina nella gestione del capitale

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



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

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

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

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

## Modello di sostenibilità di UniCredit

### Pre-requisiti

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

### Pilastri

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

### Stakeholder engagement

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



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

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

## Semplificazione e gestione dei costi

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



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

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

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

## Rifocalizzazione del business

Essere una banca sostenibile significa porre al centro del nostro operato



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

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

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

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

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

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



## Costruire una cultura della sostenibilità

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

# Il nostro Approccio

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



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

## La cultura della compliance



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Focus

### Principi guida del Codice di Condotta di UniCredit

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

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

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

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

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

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

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

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

A marzo 2012, oltre 1.200 dipendenti in un selezionato numero di paesi ha già partecipato a specifici programmi di formazione sul Codice di Condotta medesimo. In Germania, circa 14.000 colleghi hanno preso parte a un programma formativo sull'anti-corruzione. Il Codice di Condotta sarà rivisto con una cadenza minima biennale ed i dipendenti verranno tempestivamente informati riguardo a eventuali modifiche significative.

## **Procedure di segnalazione di comportamenti illegittimi**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



i nostri valori in azioni.

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


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

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

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

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

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

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


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

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

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

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

## Le organizzazioni a cui aderiamo

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

In particolare, manteniamo stretti contatti con le seguenti organizzazioni:



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



**UNEP Finance Initiative**  
Innovative financing for sustainability

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



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



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



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



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

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

## La diffusione della cultura di sostenibilità

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

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

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

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



# Il nostro Approccio

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

## Promuovere un approccio inclusivo al rischio

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

La compresenza di questi fattori è all'origine di interessanti opportunità di business, ma genera al contempo anche rischi significativi. I rischi correlati a fenomeni come improvvisi movimenti di capitali, volatilità elevata, contagio finanziario diffuso, default di grandi proporzioni e ingenti perdite sembrano, infatti, più frequenti oggi rispetto al passato.

## La cultura della gestione del rischio

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

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



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

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

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

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


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

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

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



## Il rischio reputazionale

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

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



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


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

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

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

## L'impegno in materia di diritti umani

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

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

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

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

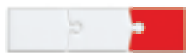
Nell'ambito delle iniziative intraprese e volte a rafforzare il sostegno di UniCredit ai diritti umani, nel 2011 abbiamo avviato consultazioni con numerosi stakeholder locali e internazionali che si adoperano in questo campo, tra cui l'International Finance Corporation, il Business and Human Rights Resource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

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

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

# Il nostro Approccio

## Coinvolgere i nostri stakeholder



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

### L'ascolto

Per UniCredit,



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

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

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

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

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

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

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

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

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



### Numero di interviste

#### I nostri stakeholder

#### Interviste

Clienti/Potenziali clienti	917.053
Dipendenti	249.897
Opinion Leader	1.930
<b>Totale</b>	<b>1.168.880</b>

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

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

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

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

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

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



# Il nostro Approccio

## La matrice di materialità multi-stakeholder

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

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



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

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

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

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

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

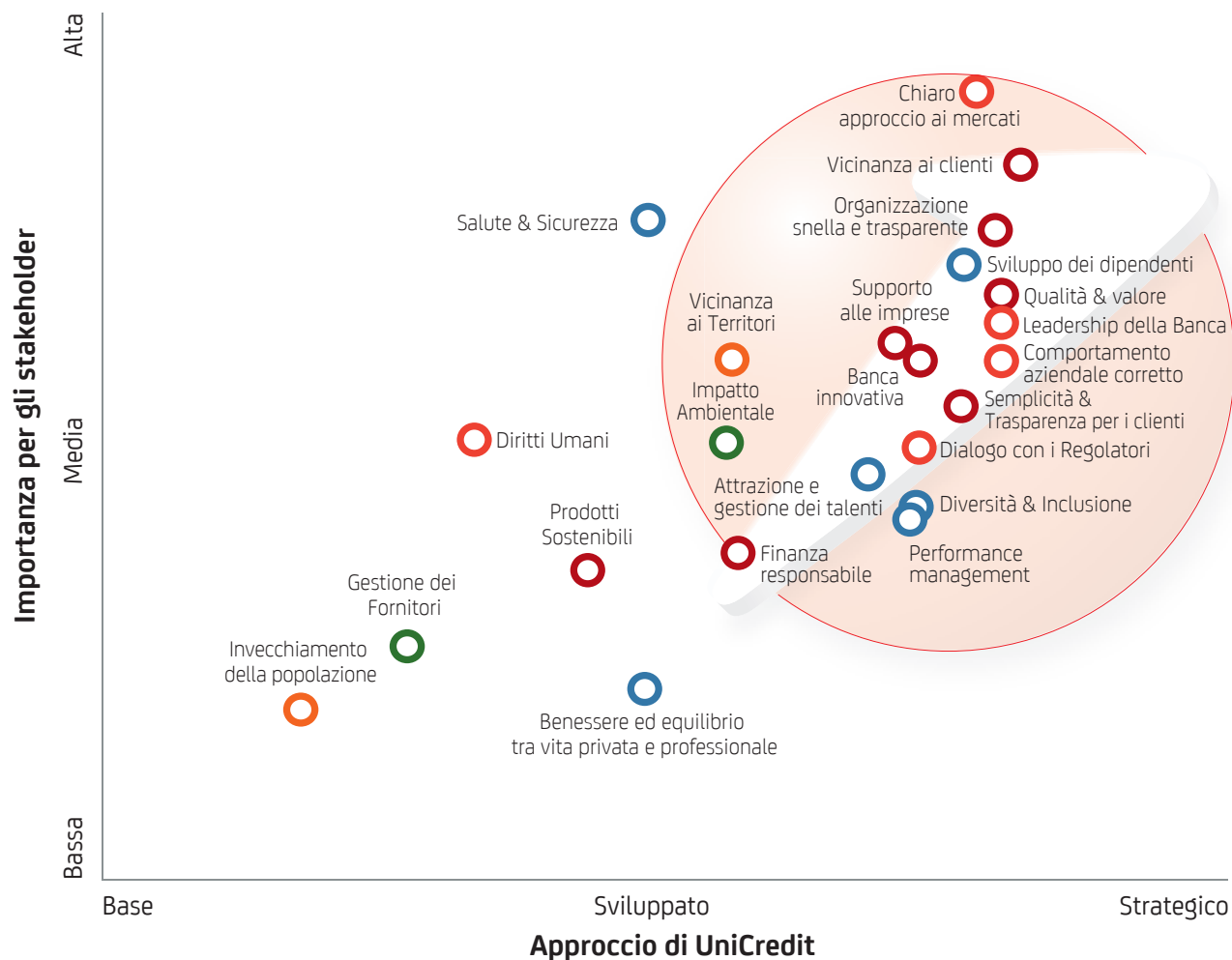
Mantenere rapporti trasparenti con gli investitori e i mercati finanziari, così come comprendere le necessità dei territori in cui operiamo, sono obiettivi altrettanto strategici per il nostro business.

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



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

## Matrice di materialità multi-stakeholder



### Capitoli del Bilancio di Sostenibilità 2011

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



# Formiamo una banca capace di dare risposte concrete.



In UniCredit pensiamo che la competenza professionale sia fondamentale per raggiungere risultati sostenibili. Abbiamo investito nelle nostre persone nell'ottica di consolidare la qualità del servizio, la gestione dei rischi e la leadership attraverso attività formative, coaching e mentoring. Ad oggi, abbiamo certificato professionalmente più di 47.000 colleghi in Italia; nel 2011 abbiamo dedicato circa 100.000 ore di formazione a rafforzare la cultura del rischio nel Gruppo.

*Personal bankers in Stari Grad, Sarajevo, durante un workshop dedicato al mercato immobiliare*



# Le nostre Persone

PRIORITÀ 2012

Assicurare il coinvolgimento e l'impegno dei dipendenti, migliorando l'efficienza organizzativa. Dare comunicazioni chiare e regolari ai colleghi in merito al raggiungimento degli obiettivi del piano strategico evidenziando le criticità e le azioni intraprese a favore del business e della clientela

Rafforzare ulteriormente la nostra leadership pipeline:

- migliorando i processi di sviluppo di leadership e incoraggiando la diversità di genere nelle posizioni manageriali
- investendo in programmi di formazione che riflettano i contenuti del catalogo del *Global Job Model* e migliorandone la qualità attraverso l'introduzione di metodologie di apprendimento innovative ed efficienti

## Priorità 2011

### Coinvolgere i dipendenti

Rafforzare il coinvolgimento dei nostri dipendenti accrescendo la loro consapevolezza sul tema della sostenibilità tramite un piano integrato di comunicazione e formazione

### Valorizzare la leadership e lo sviluppo

Semplificare e aumentare la trasparenza affinando i processi e gli strumenti per la gestione delle Risorse Umane

Aumentare le competenze professionali dei nostri dipendenti continuando a investire nella formazione tecnica e di gestione del rischio, sfruttando le opportunità sviluppate dalla UniCredit Risk Academy

## Principali risultati 2011

**Risultato conseguito:** grazie a un piano di comunicazione trasparente, i nostri dipendenti hanno meglio compreso i cambiamenti organizzativi. Per aumentare il livello di consapevolezza di tutti, abbiamo dedicato l'UniCredit Day 2011 al tema della sostenibilità invitando i colleghi del Gruppo a discuterne insieme. Abbiamo coinvolto inoltre circa 2.800 dipendenti in attività di formazione

**Risultato conseguito:** Abbiamo allineato i processi HR al *Global Job Model*, creando un modello uniforme per la gestione e lo sviluppo delle persone a livello di Gruppo. Abbiamo mappato pressoché tutte le posizioni professionali nel catalogo dei ruoli del *Global Job Model*, comunicando a circa il 90% dei nostri dipendenti i rispettivi ruolo e banda. Abbiamo implementato inoltre un processo di reclutamento standardizzato

**Risultato conseguito:** La Risk Academy ha ampliato la sua offerta formativa coinvolgendo più di 5.400 colleghi nel programma

# Le nostre Persone

Il nostro impegno al conseguimento di risultati di lungo periodo e al raggiungimento degli obiettivi del piano strategico, richiede responsabilità, disciplina e capacità di realizzazione. I nostri leader devono essere responsabilizzati e i nostri dipendenti partecipi, focalizzati e motivati. In quest'ottica, nel 2011 ci siamo adoperati per:

- **coinvolgere i dipendenti** attraverso l'ascolto, un dialogo sociale significativo e comunicazioni regolari
- **valorizzare la leadership e lo sviluppo** attraverso lo sviluppo sostenibile della leadership pipeline, investendo nella qualità e nel senso di responsabilità dei nostri leader, favorendo la crescita professionale dei dipendenti attraverso programmi formativi che coniughino qualità ed efficienza
- **favorire l'inclusione e la diversità** investendo in un ambiente lavorativo in cui la diversità sia un valore che contribuisce a promuovere l'innovazione e a fornire nuove prospettive

## Coinvolgere i dipendenti

### L'ascolto

Ascoltare i nostri dipendenti per comprendere quali bisogni e aspettative abbiano è fondamentale per UniCredit, poiché ci permette di continuare a migliorare e a rafforzare il loro coinvolgimento. In questo senso, la People Survey si dimostra un strumento prezioso. Nel 2011, abbiamo avviato la sesta edizione, che ha registrato un tasso di partecipazione pari al 72% con circa 115.000 questionari compilati.

**L'indice di engagement si conferma al 73%**

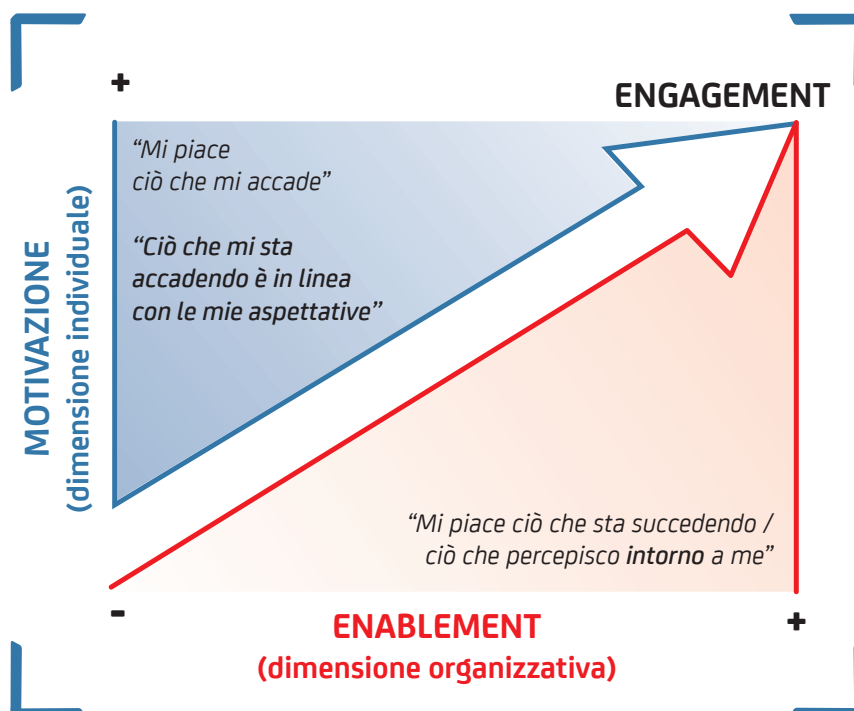
Il nostro indice di engagement pari a 73%, si è mantenuto al livello del 2010, il che dimostra come il senso di appartenenza a UniCredit dei nostri colleghi sia rimasto stabile nel tempo. Inoltre, il confronto con i dati 2010 evidenzia che l'impegno profuso per affrontare i temi considerati più critici dai nostri dipendenti ha prodotto effetti positivi. La volontà di comunicare in modo chiaro e trasparente per rendere meglio comprensibile a tutti i colleghi la strategia della Banca si è tradotta in un incremento del dato relativo a Chiarezza di scopi e obiettivi.

I nostri colleghi sono pienamente consapevoli del contributo che ci si attende da loro e comprendono bene gli obiettivi della loro banca. Permane la richiesta di maggiori informazioni riguardo alla strategia del Gruppo, anche se la percezione dei dipendenti su questo fronte ha fatto osservare un miglioramento. Cercheremo di rispondere a tale esigenza aggiornando costantemente i nostri dipendenti in merito agli obiettivi conseguiti con il piano strategico mediante una comunicazione chiara e costante.

Le risposte inoltre hanno evidenziato un ulteriore progresso dell'orientamento al cliente, in linea con gli obiettivi del nostro piano strategico e l'investimento effettuato per generare un impatto positivo sulla clientela.

Per quanto riguarda Integrità/Corporate Sustainability, è migliorata la percezione dei nostri dipendenti verso la capacità della Banca di svolgere un ruolo attivo nel sostenere le comunità locali e agire in maniera responsabile nei confronti dell'ambiente, anche grazie all'investimento compiuto per rafforzare la consapevolezza sul tema della sostenibilità. Per ulteriori informazioni si veda il paragrafo dedicato in questo capitolo e il capitolo Ambiente e Fornitori.

Per riuscire a identificare con maggiore precisione i nostri punti di forza e le principali aree di miglioramento, nel 2011 è stato introdotto con la People Survey un nuovo modello di analisi bidimensionale che prende in considerazione sia la dimensione individuale (motivazione) che quella organizzativa (enablement).



Questo nuovo modello di lettura dei dati ci consente di comprendere meglio i risultati della nostra People Survey e ci permette di considerare in che modo i dipendenti sono coinvolti dalla nostra organizzazione (percezione di cosa accade all'interno della società) e in che modo sono motivati a livello individuale (percezione di cosa accade a loro stessi).

Sulla base del nuovo approccio analitico, i risultati mostrano che i nostri dipendenti sono orgogliosi di far parte di UniCredit, hanno un forte senso di appartenenza e credono nella propria capacità di contribuire agli obiettivi del Gruppo.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento, i colleghi chiedono al management maggiore comprensione e interesse nella loro soddisfazione professionale. Desiderano inoltre avere una visione più chiara del futuro, soprattutto in relazione allo sviluppo e alla crescita personale.

Ci impegneremo ad affrontare le criticità evidenziate nella People Survey 2011 attraverso specifici piani d'azione implementati a livello dei singoli paesi.

## Il dialogo sociale

UniCredit si impegna a promuovere il dialogo sociale per facilitare la semplificazione organizzativa, la gestione dei costi e la rifocalizzazione del business. Poiché garantire la crescita a lungo termine nell'ambito del piano strategico impone decisioni difficili, la collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori è di cruciale importanza. Ci consente, infatti, di migliorare la comprensione che i nostri colleghi hanno della strategia aziendale e delle decisioni assunte, aiutando in tal modo a consolidare la visione sul futuro del Gruppo.

Lavoriamo per assicurare un dialogo sociale costruttivo in tutti i paesi.

I rappresentanti dei lavoratori vengono aggiornati periodicamente su progetti e iniziative di maggiore rilievo a livello internazionale. A livello nazionale, e in conformità alle strategie di Gruppo, le banche locali e i rappresentanti dei lavoratori si incontrano per comunicare i propri obiettivi, allineare i rispettivi bisogni, richieste e aspettative e finalizzare gli accordi.

Questo costante scambio di informazioni e la cooperazione reciproca tra il management e i dipendenti forniscono regolarmente opportunità di consultazione, soprattutto durante le riunioni del Comitato Aziendale Europeo (CAE) di UniCredit.

Nel 2011, il CAE ha continuato ad occuparsi di tematiche articolate, tra cui la promozione di una cultura di responsabilità sociale condivisa, l'attenzione all'ascolto e la consapevolezza delle esigenze locali e globali.

Quanto al diritto di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori, il Piano Strategico di UniCredit è stato presentato al Comitato Ristretto del CAE subito dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione e prima di renderlo pubblico.

La settimana successiva, il top management ha presentato il piano ai 44 rappresentanti dei lavoratori in occasione del secondo incontro ordinario 2011 del CAE per stimolare una loro opinione, favorire una miglior comprensione del piano e avvalorare la costruttiva collaborazione esistente. Il confronto è maturato mediante discussioni che hanno colto in pieno lo spirito del dialogo sociale promosso da UniCredit.

Considerato che le linee guida e gli obiettivi del piano differiscono da paese a paese, UniCredit sta lavorando sia a livello di Gruppo che locale per assicurare il giusto dialogo fra le parti sociali e garantire il rispetto di tutte le norme rilevanti in materia di diritto del lavoro.

La collaborazione tra il management e i rappresentanti dei lavoratori ha consentito l'implementazione dell'accordo sul pre-pensionamento volontario siglato nel 2010 in Italia, l'allineamento delle retribuzioni della Croazia agli standard europei di Gruppo e lo sviluppo di un sistema di coaching interno per supportare la crescita professionale dei dipendenti in Repubblica Ceca.

Per ulteriori informazioni sul CAE di UniCredit, si rimanda al Supplemento.



## La comunicazione

Per conseguire i nostri obiettivi strategici, dobbiamo agire secondo finalità sostenibili, garantendo che i dipendenti siano perfettamente consapevoli dei motivi che sostengono le nostre decisioni. Ci siamo quindi impegnati molto nella spiegazione del piano strategico, con una campagna di comunicazione a livello di Gruppo lanciata subito dopo la sua approvazione.

Il 15 novembre, l'Amministratore Delegato ha presentato il piano ai colleghi italiani con un collegamento in diretta seguito da oltre 8.000 persone. Il documento appositamente redatto e pubblicato online, con una serie di domande su aspetti importanti del piano e le relative risposte, è stato consultato in soli tre giorni da più di 60.000 persone. Inoltre, la radio aziendale UniRadio ha mandato in onda le interviste fatte su questo tema al nostro Amministratore Delegato e al Direttore Generale.

A sostegno dei manager incaricati di promuovere i messaggi chiave del piano a livello nazionale è stato predisposto un kit di comunicazione. Inoltre, sono state portate avanti numerose iniziative locali per spiegare ai dipendenti quali effetti avrebbe prodotto il piano sulle loro attività quotidiane.

Molto è stato fatto anche a livello divisionale, per aiutare i dipendenti a capire meglio la strategia di UniCredit e il cambiamento organizzativo. La divisione Corporate & Investment Banking, ad esempio, ha promosso due roadshow. Il primo, *Let's Share Our Vision and Priorities* (Condividiamo la nostra visione e le priorità), ha visto la partecipazione di oltre 1.300 persone in cinque città diverse. Il secondo, *Our Vision 2015* (La nostra visione al 2015) si è tenuto dopo l'annuncio del piano strategico e ha coinvolto più di 1.000 colleghi.

Nel 2012 aiuteremo i colleghi a comprendere cosa stiamo facendo per conseguire gli obiettivi del piano, evidenziando costantemente criticità e soluzioni adottate per raggiungere i traguardi prefissati in tema di business e soddisfazione della clientela. L'efficacia della nostra azione comunicativa sarà misurata in base ai feedback dei colleghi.

## La consapevolezza sul tema della sostenibilità

Accrescere la consapevolezza dei nostri colleghi sul tema della sostenibilità ci consente di rafforzare il loro coinvolgimento.

Nel 2011 ci siamo impegnati per:

- accrescere la consapevolezza e l'interesse per i temi della sostenibilità in UniCredit
- illustrare la rilevanza delle iniziative che il Gruppo ha posto in atto per raggiungere risultati sostenibili

- incoraggiare i dipendenti a rendere il nostro business più sostenibile attraverso le loro attività quotidiane

A settembre, questo impegno si è concretizzato a livello di Gruppo nell'UniCredit Day 2011, dedicato proprio alla sostenibilità. L'evento, intitolato *Fare la differenza, ogni giorno*, è servito per condividere con tutti i dipendenti la visione del nostro Amministratore Delegato e del top management.

Ai colleghi è stato chiesto di riflettere sul significato di sostenibilità e su come agire in modo sostenibile possa fare la differenza nei nostri rapporti con i clienti, i colleghi e le comunità locali. A partire da esempi reali tratti dalla nostra esperienza quotidiana di lavoro, abbiamo concluso che la sostenibilità riguarda tutto ciò che facciamo in UniCredit.

## Focus

### Come possiamo fare la differenza, ogni giorno?

Per stimolare la curiosità in previsione dell'UniCredit Day 2011, poco prima dell'evento è stato proposto a tutti i dipendenti del Gruppo un quiz interattivo online. Rispondendo ad alcune domande, poste in modo divertente e coinvolgente, i colleghi si sono confrontati con il proprio atteggiamento nei confronti della sostenibilità. Hanno scoperto inoltre quale ruolo potrebbero svolgere presso UniCredit nel promuovere comportamenti sostenibili, facendo la differenza ogni giorno.



I risultati del quiz hanno dimostrato che i colleghi possono rendere le attività aziendali più sostenibili grazie al loro approccio orientato al futuro (Innovatori), incentrato sul business (Navigatori) o dedicato alle relazioni con i clienti e le comunità locali (Facilitatori di relazioni). Oltre 15.500 persone in quasi 30 paesi hanno risposto al quiz, testimoniando il proprio interesse per il tema della sostenibilità.

Inoltre, è stato lanciato un programma di formazione con l'obiettivo di analizzare il concetto di sostenibilità e la sua attuazione in UniCredit:

- sono stati organizzati dei laboratori di sostenibilità in tre paesi dell'Europa Centro Orientale che hanno stimolato la conoscenza del tema e dei progetti più importanti, coinvolgendo attivamente i colleghi, diffondendo conoscenze condivise sull'argomento e incoraggiando l'adozione di best practice
- in Italia sono stati realizzati programmi formativi multi-canale, comprendenti workshop con rappresentanti sindacali, responsabili Risorse Umane e HR Business Partner per discutere l'approccio di UniCredit alla sostenibilità. Inoltre, sono stati organizzati corsi in aula e online aperti a tutti i dipendenti. Circa 2.800 colleghi hanno preso parte a queste attività

Nel 2012 continueremo a lavorare per migliorare la capacità dei nostri colleghi di integrare la sostenibilità nell'esperienza lavorativa quotidiana.

## Valorizzare la leadership e lo sviluppo

Nel 2011 ci siamo adoperati per rafforzare la nostra leadership pipeline, garantendo ulteriormente un appropriato ricambio manageriale che ci consenta di affrontare le sfide dell'attuale contesto economico. Abbiamo continuato a investire nelle competenze professionali dei nostri dipendenti al fine di consolidare le qualità di leadership, la gestione del rischio e della complessità, l'attitudine ad operare in un gruppo multiculturale e la capacità di realizzazione, tutelando al contempo gli interessi dei diversi stakeholder.

## Il modello delle competenze di UniCredit



Le cinque competenze fondamentali sono:

- mettere i clienti al primo posto, creando relazioni di lungo termine e fornendo soluzioni adeguate
- assicurare che capacità di realizzazione e disciplina siano sempre una priorità nell'implementazione delle decisioni
- promuovere la collaborazione e le sinergie tra paesi e divisioni, rendendole parte integrante dei sistemi al fine di semplificare ed ottimizzare i processi organizzativi
- accrescere e promuovere una comune consapevolezza del rischio a tutti i livelli dell'organizzazione, per garantire una solida reputazione di mercato
- investire nello sviluppo delle persone e del business, favorendo la piena espressione del potenziale del nostro capitale umano e migliorando ulteriormente l'offerta di prodotti, servizi e competenze del Gruppo

## Il modello di sviluppo

Il modello delle competenze di UniCredit e il *Global Job Model* rappresentano la base per la gestione e lo sviluppo dei dipendenti.

Il modello delle competenze, definito dal top management, orienta i comportamenti professionali e i processi decisionali. È stato aggiornato nel 2011 per essere in linea con gli obiettivi strategici di UniCredit, promuovendo un approccio

di leadership coerente in tutto il Gruppo. Descrive i comportamenti attesi da tutti i colleghi per raggiungere l'eccellenza e soddisfare i bisogni in continua evoluzione dei nostri clienti.

Il *Global Job Model* è stato concepito per offrire ai dipendenti di UniCredit una chiara comprensione del proprio ruolo e delle responsabilità che ne derivano, nonché delle opportunità di crescita professionale.



# Le nostre Persone

Si tratta di un sistema che permette di proporre percorsi di carriera trasparenti, classificando tutti i ruoli presenti nel nostro Gruppo in ruoli standard (Job), livelli di responsabilità (Job level) e bande (Band).

Il modello è composto da due elementi fondamentali:

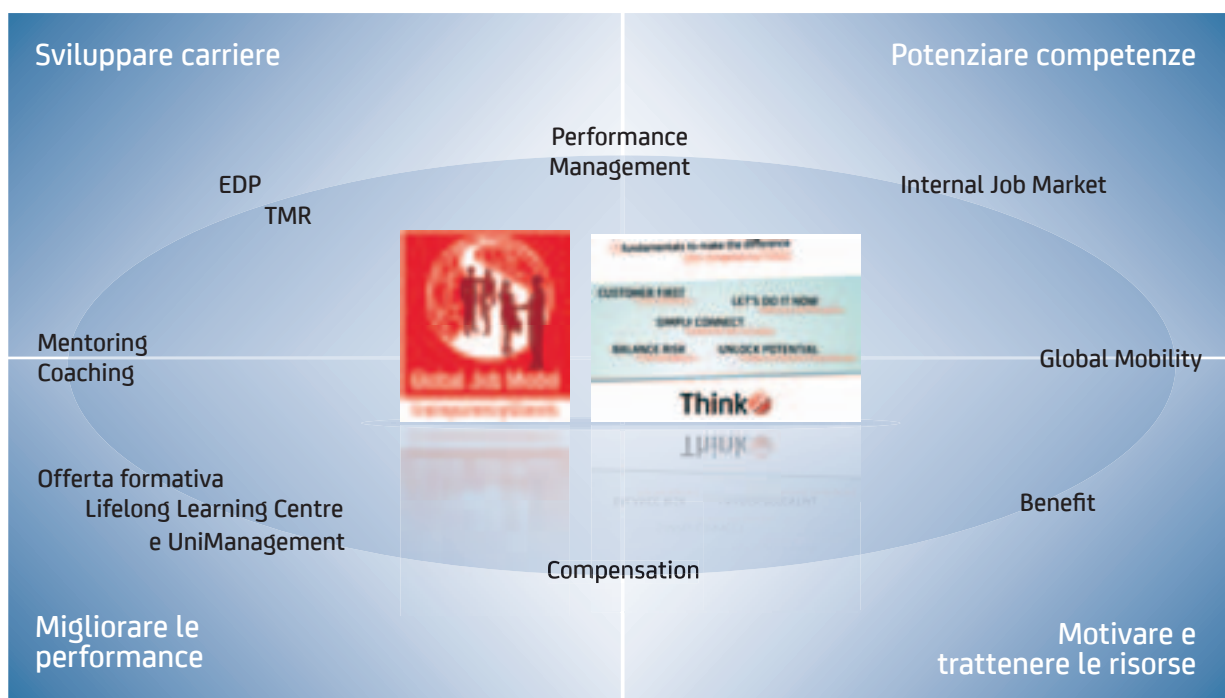
- un *Global Job Catalogue* standardizzato per tutti i business, le competence line e i paesi
- una struttura di Global Band che classifica tutti i ruoli all'interno di nove bande

Nel 2011 abbiamo mappato quasi tutte le posizioni professionali nel *Global Job Catalogue* e comunicato alla maggior parte dei dipendenti i rispettivi ruolo e banda di appartenenza. Abbiamo iniziato inoltre ad integrare i principali processi HR con il *Global Job Model*.

## Focus

### I processi HR di UniCredit

I processi HR di UniCredit sono gestiti in maniera uniforme e coerente con il modello delle competenze ed il *Global Job Model*.



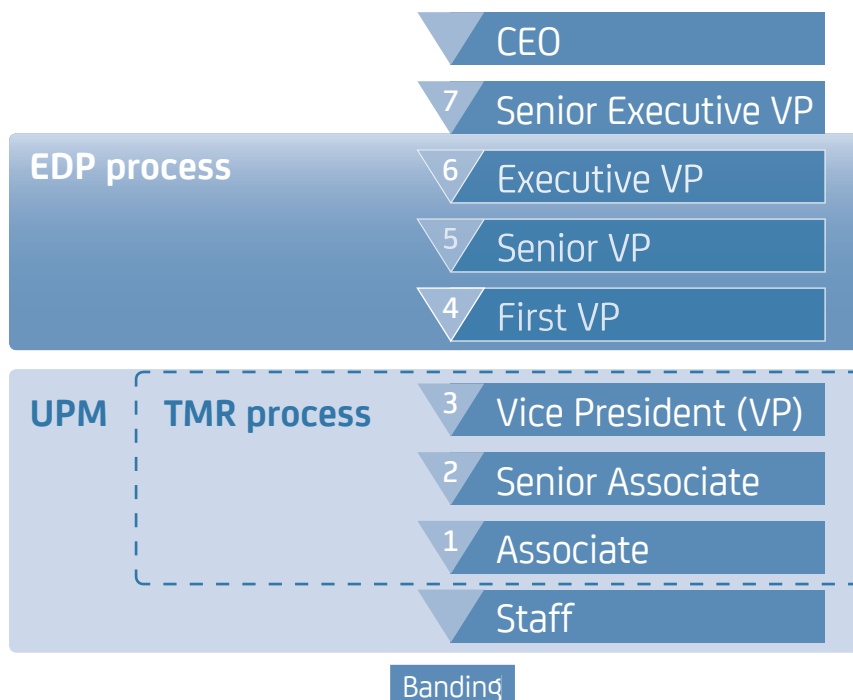
L'**UniCredit Performance Management (UPM)** è il processo di valutazione delle prestazioni e di sviluppo di Gruppo ed è allineato ai ruoli e alle competenze descritti nei profili del *Global Job Catalogue*. Global Job e bande sono utilizzate per valutare il raggiungimento dei requisiti necessari ad un avanzamento di carriera.

I **Career Maps**, percorsi di carriera definiti sulla base del *Global Job Model*, permettono di identificare le competenze necessarie alla crescita professionale e di individuare le posizioni che ne facilitano l'acquisizione. Il sistema fornisce un modello di sviluppo, che permette ai talenti di identificare i ruoli in grado di favorire la propria crescita all'interno del Gruppo.

I **programmi di formazione**, in particolare quelli dedicati al business e alle competence line, sono in fase di revisione in coerenza con i profili del *Global Job Catalogue*. Nel 2011 è stato lanciato un catalogo formativo dedicato e nel 2012 perfezioneremo la nostra offerta rivolta alle competence line in tutti i paesi in cui le stesse hanno una presenza significativa.

L'**Executive Development Plan (EDP)** e il **Talent Management Review (TMR)** sono i processi annuali di valutazione e sviluppo per gli executive e i talenti, che permettono di pianificare, gestire e favorire lo sviluppo sostenibile della leadership pipeline di Gruppo. Questi processi assicurano continuità nella gestione attraverso la regolare valutazione delle prestazioni e delle competenze, definendo piani di carriera e di successione ed identificando le iniziative necessarie per supportare lo sviluppo della leadership. Le persone coinvolte nei processi EDP e TMR e le opportunità di sviluppo e di carriera a cui possono accedere sono identificate sulla base delle bande definite nel *Global Job Model*.





## La leadership pipeline

Al fine di sostenere con sempre maggior efficacia la crescita manageriale dei nostri leader e dei talenti, nel 2011 abbiamo ulteriormente affinato i processi EDP e TMR. Abbiamo investito per favorire lo sviluppo sostenibile della nostra leadership pipeline allineando i requisiti richiesti alla leadership con gli obiettivi di business e le attuali sfide economiche.

I processi di EDP e TMR, sviluppati all'interno del Gruppo, sono gestiti direttamente dalle funzioni di business con il supporto della funzione Risorse Umane. Sono gli strumenti che ci permettono di identificare, valutare e potenziare i leader di oggi e di domani, supportando nel contempo la creazione di una leadership pipeline bilanciata dal punto di vista del genere. Ulteriori dettagli sul tema equilibrio di genere sono disponibili nel paragrafo L'inclusione e la diversità.

Nel 2011 più di 5.000 manager e circa 3.000 talenti sono stati coinvolti nei

processi EDP e TMR di Gruppo. Per i primi 600 manager sono state organizzate cinque giornate di discussione, a cui hanno partecipato l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale, il Direttore Operativo, il Responsabile di Corporate e Investment Banking e il Responsabile delle Risorse Umane di Gruppo. Nel corso di queste discussioni il top management, i responsabili delle funzioni di business e i responsabili delle divisioni e dei paesi hanno definito piani strutturati di successione per tutte le posizioni manageriali.

Una sintesi delle sessioni e i risultanti piani di successione sono stati presentati dall'Amministratore Delegato al Consiglio di Amministrazione.

Queste discussioni, oltre a definire i piani di successione, portano a decidere concrete iniziative di sviluppo individuale e costituiscono un momento fondamentale per monitorare l'adeguata copertura delle posizioni chiave, riducendo il turnover e assicurando l'effettiva crescita manageriale dei leader in UniCredit.

## I programmi di sviluppo della leadership

I programmi di sviluppo dedicati ai talenti e agli executive comprendono iniziative e opportunità formative che si basano sul modello delle competenze di UniCredit. Lo sviluppo della leadership è coerente con la nostra missione aziendale e con gli obiettivi strategici, oltre che con le aspirazioni individuali, le prestazioni e il potenziale. La nostra offerta comprende:

**Development Center:** un programma della durata di tre giorni in cui si alternano momenti di valutazione, feedback e formazione, allo scopo di identificare i talenti migliori da includere nella leadership pipeline. Su 24 colleghi che hanno preso parte all'iniziativa nel 2010, e identificati come Top Talent, l'80% è stato promosso o ha acquisito maggiori responsabilità. Nel 2011, il programma ha coinvolto 60 nuovi talenti.

**Mentoring:** abbiamo adottato un sistema di mentoring aperto, in cui i partecipanti scelgono il proprio mentore sulla base di competenze e obiettivi di apprendimento. Questo approccio prevede sia attività di mentoring rivolte allo sviluppo della carriera, sia dedicate a specifiche tematiche professionali. Può comprendere relazioni individuali (mentore e mentee) o sessioni di gruppo. Grazie a questo nuovo approccio abbiamo incrementato il numero di partecipanti da 35 nel 2010 a 400 nel 2011. Quasi il 40% dei mentori erano Executive Vice President. Tra i partecipanti (mentee), più del 40% erano donne.

**400 partecipanti coinvolti in programmi di mentoring**

# Le nostre Persone

**Coaching:** ha l'obiettivo di accelerare l'apprendimento ponendo l'accento sulla capacità di effettuare scelte efficaci. Nel 2011, 118 persone (81 uomini e 37 donne) hanno preso parte a programmi di coaching, un numero superiore rispetto ai 70 partecipanti del 2010. I coach vengono scelti tra i dipendenti senior delle varie divisioni e competence line di UniCredit. Ogni coach deve completare uno specifico corso di formazione professionale e si impegna a rispettare il Codice Etico di Coaching di UniCredit.

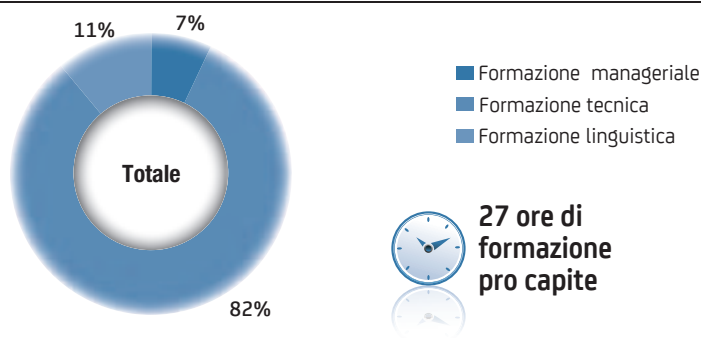
## La formazione professionale

Nel 2011, nonostante la difficile congiuntura macroeconomica, abbiamo continuato ad investire in formazione. Sebbene la formazione pro-capite sia diminuita di circa 5 ore rispetto al 2010, abbiamo continuato ad offrire corsi volti al raggiungimento di risultati sostenibili, coniugando qualità ed efficienza. Abbiamo investito soprattutto in programmi di retraining, finalizzati a sostenere la riqualificazione professionale dei colleghi e in attività formative volte a rafforzare il nostro approccio orientato al cliente e a consolidare la cultura di gestione del rischio.

In particolare, abbiamo

- migliorato la qualità delle nostre soluzioni di e-learning, rendendole più coinvolgenti e facili da utilizzare
- trasformato alcuni centri di formazione, in Italia, in spazi multi-uso che si avvalgono delle più recenti tecniche didattiche
- inaugurato nuovi canali di apprendimento che aumentano le opportunità di accesso alla formazione per tutti i dipendenti (es.: riunioni per via telematica, seminari on line anche supportati da tutor)
- investito nei nostri formatori interni, professionisti dedicati ad attività di formazione a tempo pieno o

## Distribuzione percentuale delle ore di formazione per tipologia, 2011<sup>A</sup>



<sup>A</sup> I dati hanno copertura pari al 73 % dei dipendenti. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e la formazione sul lavoro.

part-time, con l'intento di assicurare un alto livello di competenza professionale migliorando l'efficienza. Abbiamo raddoppiato il nostro pool di formatori interni, coinvolgendo colleghi di quattro diversi paesi e passando da 500 a 1.000 unità, così da conseguire l'obiettivo fissato per il 2011. Abbiamo sviluppato le competenze dei formatori, attraverso un programma dedicato, chiamato Top3 e creato una piattaforma WeLearn per la condivisione delle esperienze

Ad oggi sono state attribuite più di 47.000 certificazioni professionali ai

colleghi in Italia. Per i colleghi negli altri paesi, abbiamo messo a punto un progetto pilota, il Foreign Certification Path che sarà completato nel 2012. Per il 2012, la nostra priorità è quella di incrementare ulteriormente la coerenza fra i programmi formativi, le esigenze individuali e di business e i profili di ruolo inseriti nel Global Job

**In Italia sono state attribuite più di 47.000 certificazioni professionali**

## UniCredit Risk Academy, 2011

La Risk Academy è stata creata per rafforzare la cultura del rischio diffondendola in tutto il Gruppo. Inaugurata nel 2010, eroga formazione in materia di rischi. Nel 2011, il numero di partecipanti al programma è cresciuto sensibilmente.

Area	Obiettivi dei partecipanti	N. Partecipanti	Ore
Risk Diploma - Core Curriculum	3.300	3.456	79.488
Risk Diploma - Masterclasses	800	1.721	13.744
Risk Master Series	60	97	2.160
Strategic Learning Lab	60	72	1.080
Tailor-made training <sup>A</sup>	non disponibile	106	53
<b>Totale</b>	<b>4.220</b>	<b>5.452</b>	<b>96.525</b>

<sup>A</sup> Nuova attività di training, lanciata nel 2011.

## ► Focus

### Il programma di Induction

Particolare attenzione è stata dedicata ai nuovi assunti, per aiutarli a familiarizzare con la nostra cultura aziendale. Abbiamo, ad esempio, lanciato un nuovo programma internazionale in Italia, Germania, Austria, Polonia, Romania e Russia che si propone di migliorare la conoscenza di UniCredit da parte dei nuovi colleghi e rafforzare il loro senso di appartenenza. Nel 2011 hanno partecipato circa 840 neo assunti.

Questo programma prende spunto dai punti-chiave della nostra mission aziendale per stimolare discussioni su temi quali:

- la nostra identità, la mission, il posizionamento di mercato, il posizionamento del marchio e la struttura organizzativa
- il nostro approccio alla sostenibilità
- la strategia Risorse Umane, i processi, gli strumenti di sviluppo e le relazioni industriali
- le attività e i prodotti bancari di UniCredit
- la compliance (conformità alle norme e ai regolamenti vigenti) e la gestione del rischio quali fattori essenziali per generare valore sostenibile a vantaggio di tutti gli stakeholder

Model. Continueremo a investire anche sulla comunità dei formatori interni incrementandone il numero, ampliando l'accessibilità alla piattaforma WeLearn e pubblicando una newsletter dedicata all'International Trainers Club.

### L'inclusione e la diversità

Coerentemente con la nostra mission, i nostri valori e la nostra Dichiarazione Congiunta sulle Pari Opportunità e la Non Discriminazione, continuiamo a promuovere una cultura dell'inclusione, nella piena consapevolezza che una forza lavoro diversificata per genere, cultura, background, età ed abilità garantisce prospettive diversificate, favorisce l'innovazione e contribuisce a creare un ambiente di lavoro stimolante.

Affrontiamo il tema della diversità adottando un approccio multi-stakeholder, che tiene conto delle diverse esigenze manifestate dai clienti, i dipendenti e le comunità di riferimento. A tale scopo abbiamo realizzato numerose iniziative.

In Germania, ad esempio, siamo stati la prima banca a costituire nel 2009 il *Women's Council*, composto da eminenti personalità femminili di diverse realtà sociali ed economiche, che con le loro opinioni sviluppano un dialogo costante sulle questioni di natura economica e sociale rilevanti per l'universo femminile. A fine 2011 il *Women's Council* annoverava una trentina di donne imprenditrici e manager, tra cui alcune clienti della nostra banca. Il comitato ha svolto un ruolo importante anche nell'ambito delle attività di mentoring organizzate da UniCredit Bank AG, infatti, 21 donne manager hanno avuto come mentore esponenti del comitato e, inoltre, alcuni mentori selezionati tra il personale della banca hanno prestato supporto professionale a imprenditrici donne. Questa esperienza verrà replicata anche nel 2012.

In Serbia abbiamo inaugurato una filiale denominata *Lady Branch* che ha contribuito ad attrarre come nuovi clienti 25 piccole imprese gestite da donne. Inoltre, la filiale accoglie regolarmente eventi dedicati alle

imprenditrici, tra cui seminari sulla comunicazione efficace, l'assertività e la gestione dello stress.

### L'equilibrio di genere

Nel 2011 il miglioramento della rappresentatività di genere nella leadership pipeline ha continuato ad essere una nostra priorità. Il nostro top management ha confermato il suo impegno in tal senso prefiggendosi l'obiettivo di raggiungere il 30% di presenza femminile nel Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. e di tutte le controllate del Gruppo al loro prossimo rinnovo. Inoltre, stiamo sviluppando ulteriori iniziative per affrontare il tema dell'equilibrio di genere. La composizione dell'Executive Development Program è migliorata sotto questo profilo, con un incremento

**Perseguiamo  
l'obiettivo del 30%  
di donne nel CdA  
di UniCredit S.p.A.**

## Focus

### Distribuzione di genere in EDP e TMR

Nell'Executive Development Program il 27% dei partecipanti sono donne e nel Talent Management Review le donne rappresentano il 44%. Il numero di donne in EDP è cresciuto del 3% rispetto al 2010, mentre la presenza femminile nel TMR è rimasta stabile.

PROCESSO	Totale 2011	Donne 2011	% Donne su Totale 2011	Totale 2010	Donne 2010	% Donne su Totale 2010	Δ % Donne anno su anno
EDP	5.055	1.370	27%	5.289	1.248	24%	3%
TMR	2.935	1.283	44%	3.178	1.404	44%	0%

della presenza femminile tra i partecipanti nell'ordine del 3% rispetto al 2010. Il programma di sviluppo della leadership UniFuture ha registrato un aumento di partecipazione femminile dal 15% nel 2010 al 21% nel 2011.

Tuttavia, la rappresentanza delle donne è ancora insufficiente ai livelli più alti della nostra organizzazione. Per consentire la massima espressione del potenziale racchiuso nelle nostre persone, di cui il 59% sono donne, ci impegniamo a valutare gli effetti concreti delle nostre iniziative.

A tale scopo abbiamo lanciato a fine 2011 un programma internazionale (Gender Balance Program) per favorire l'equilibrio di genere. Sono stati creati cinque gruppi di lavoro interfunzionali, ciascuno sotto la responsabilità di un HR leader e di un Business leader, con l'obiettivo di identificare azioni che possano contribuire allo sviluppo professionale delle nostre dipendenti. L'implementazione del progetto è prevista per il 2012.

Allo scopo di rafforzare la leadership femminile abbiamo continuato a far leva sull'*UniCredit Women's International Network* (UWIN).

### Il programma per l'equilibrio di genere

I pilastri:

#### MISURAZIONE

- stabilire indicatori a livello di Gruppo, con il supporto di un nuovo sistema di misurazione e reportistica
- seguire e monitorare i processi HR per rilevare il numero di donne executive assunte e promosse in tutto il Gruppo

#### CARRIERA PROFESSIONALE

- identificare le priorità di sviluppo sfruttando al meglio le caratteristiche del programma EDP
- sviluppare piani di carriera specifici e un programma di mentoring che valorizzi i nostri talenti al femminile
- definire un processo di monitoraggio che ci consenta di valutare i nostri risultati

#### EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E PROFESSIONALE

- introdurre programmi per consentire ai dipendenti, sia uomini che donne, di gestire efficacemente l'equilibrio tra vita privata e professionale
- valutare soluzioni improntate a una maggiore flessibilità sull'orario di lavoro (ad es.: contratti part-time, opportunità di telelavoro)

#### COMUNICAZIONE E SOSTENIBILITÀ

- aggiornare il piano di comunicazione e gli strumenti interni ed esterni correlati per garantire che gli stakeholder siano efficacemente informati e coinvolti nelle nostre iniziative a sostegno della diversità di genere

#### BEST PRACTICE

- rilevare le best practice interne ed esterne e diffonderle a livello di Gruppo

Quest'anno, sono state curate in particolare l'iniziativa di mentoring e il programma Come Progetto il Mio Domani, un'esperienza di apprendimento finalizzata a migliorare la capacità individuale di progettare il proprio futuro sia dal punto di vista professionale che personale. In Italia si sono svolte 14 sessioni, con oltre 200 partecipanti. Altre otto sessioni si sono svolte in Austria, Repubblica Ceca e Romania.

In Italia, il tema della leadership femminile è stato approfondito anche attraverso l'espressione artistica. UWIN ha infatti organizzato l'allestimento di alcune performance teatrali: La Scelta è stata rappresentata a Roma, Pescara e Trento, mentre Sahara Blue – Esperienze di Donne Viaggiatrici è andato in scena a Milano e Torino.

Continua poi l'impegno e la partecipazione alle iniziative dell'associazione Valore D, di cui UniCredit è membro fondatore. Valore D sostiene le aziende italiane nel promuovere lo sviluppo del talento al femminile.

## Persone con disabilità

Per UniCredit, inclusione significa anche creare un ambiente di lavoro in cui le barriere di accesso per chi è diversamente abile siano ridotte al minimo. Crediamo che dare la giusta considerazione a esigenze specifiche garantisca pari opportunità a tutti i nostri dipendenti.

Coerentemente con questo approccio, abbiamo erogato lezioni di inglese a colleghi ipovedenti o non udenti. Abbiamo formato inoltre alcuni dipendenti con l'obiettivo di rendere più efficaci le relazioni con i colleghi diversamente abili e facilitare la gestione delle loro esigenze nei luoghi di lavoro. Nel complesso, queste attività formative hanno visto la partecipazione di circa 200 persone.

UniCredit Bank Austria AG ha nominato un Disability Manager con il compito di definire e attuare interventi mirati ad agevolare dipendenti e clienti diversamente abili (per ulteriori informazioni, si veda il capitolo La relazione con il Territorio). In virtù del suo impegno in tale ambito, UniCredit Bank Austria AG ha ricevuto nel 2011 il DiversCity Award per aver promosso e valorizzato in maniera esemplare la diversità delle sue risorse umane.

## Bilanciamento tra vita privata e professionale

Per garantire pari opportunità a tutti i nostri dipendenti ci impegniamo a tutelare il loro benessere e a promuovere un corretto equilibrio fra vita privata e professionale in ogni fase del loro percorso lavorativo.

Nel 2010 abbiamo condotto un'indagine qualitativa per capire meglio come coniugare le agevolazioni e i servizi che offriamo con le esigenze dei dipendenti; nel 2011, è stata svolta l'indagine su Welfare e Conciliazione su tutto il territorio italiano, con la partecipazione di circa 21.500 dipendenti.

Il nostro obiettivo era misurare il livello di conoscenza e soddisfazione dei colleghi sugli strumenti di flessibilità e le agevolazioni loro offerti. Le risposte hanno evidenziato che i dipendenti attribuiscono grande valore al tema e sono soddisfatti dell'attuale offerta, con qualche differenza a seconda del genere e della provenienza geografica. Tuttavia, vorrebbero che le agevolazioni fossero più adattabili alle necessità che via via si presentano nelle fasi della vita.

In seguito ai risultati dell'indagine, nel primo semestre 2012 partirà in Italia un progetto pilota denominato Piano Welfare per creare un ambiente di lavoro che favorisca la conciliazione tra vita privata e professionale dei dipendenti.

Il piano consentirà ai colleghi di scegliere i servizi più adatti alle proprie esigenze e di investire risorse per accedere a ulteriori benefit oppure ottimizzare quelli già previsti.





# Unire l'Europa con un singolo prodotto.



Molte imprese austriache hanno sedi in altri Paesi Europei. Queste aziende non dispongono di una tesoreria per operazioni di cash management internazionale. Quando si rendono necessari fondi bisogna fare i conti con una serie di formalità locali che (soprattutto nelle fasi iniziali) possono trasformarsi in ostacoli. UniCredit crea *Umbrella Facility*, uno strumento di credito che può essere usato con flessibilità e semplicità in vari paesi dell'Europa centrale e orientale. Bank Austria coordina tutte le fasi della trattativa facendo da punto di contatto tra l'azienda e le sedi UniCredit dei vari Paesi. Un modo semplice per aiutare le aziende a concentrarsi sul proprio business, lasciando alla banca la gestione dei servizi finanziari.

*Michelangelo Pistoletto - Embrace Differences - Serigrafia su Thermodeeth Mirror - UniCredit Art Collection -  
© Michelangelo Pistoletto - Courtesy Cittadellarte - Fondazione Pistoletto*

# I nostri Clienti

PRIORITÀ 2012

Essere più vicini ai nostri clienti della divisione Family&SME (Famiglie e Piccole e Medie Imprese) consolidando il nostro approccio di banca con cui è facile stabilire una relazione scegliendo di investire in:

- semplificazione, trasparenza e maggiore autonomia decisionale a livello di filiale
- ottimizzazione del mix di canali per offrire, tramite questi, i medesimi prodotti e servizi
- sviluppo di nuovi prodotti che possano essere commercializzati attraverso diversi canali

Rafforzare la relazione con i nostri clienti preservando la loro fiducia attraverso un continuo investimento sul miglioramento del servizio e sulla qualità dei prodotti

Offrire soluzioni concrete per l'internazionalizzazione delle società attraverso una task force strutturata a livello di Gruppo e incentrata su:

- semplificazione e miglioramento dei prodotti
- consolidamento delle competenze dei relationship manager ed affinamento dei sistemi di supporto
- sviluppo delle necessarie infrastrutture IT

## Priorità 2011

### Ascoltare e soddisfare la clientela

Migliorare il nostro modo di ascoltare per mantenerci in costante sintonia con le esigenze in evoluzione della nostra clientela in un ambiente competitivo ed in rapida trasformazione

### Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione

Ottimizzare i processi di credito rendendoli più rapidi e trasparenti

### Gestire le relazioni con la clientela

Assicurare standard elevati, qualità ed eccellenza nel servizio alla clientela da parte di tutta la nostra rete attraverso la condivisione di best practice

Migliorare ulteriormente i processi di gestione dei reclami così da ridurre la necessità di un follow-up ai clienti insoddisfatti

### Offrire soluzioni concrete

Sviluppare nuovi prodotti e servizi a sostegno delle operazioni e dei modelli di business internazionali

Approvare nuove politiche creditizie in settori ad alto impatto ambientale

## Principali risultati 2011

**Obiettivo raggiunto:** Abbiamo esteso il programma *Instant Customer Feedback* a Germania, Bulgaria, Croazia, Romania e Ungheria dopo il successo del programma pilota nel 2010 in Austria

**Risultato parziale:** Diversi processi operativi sono stati semplificati e alcune strutture interne sono state riorganizzate al fine di migliorare l'interazione con la clientela e conseguire un maggiore livello di efficienza. Il processo di revisione continuerà anche nel 2012

**Obiettivo raggiunto:** Abbiamo definito standard di servizio a garanzia di qualità ed eccellenza in tutte le divisioni e nella maggior parte dei paesi in cui operiamo

**Obiettivo raggiunto:** Le nostre Global Compliance Guidelines relative al Complaint Management, ovvero le linee guida che disciplinano la Gestione dei reclami, sono state implementate a livello di Gruppo

**Obiettivo raggiunto:** Abbiamo implementato le Cross-Border Service Standards Governance Guidelines (linee guida in materia di governance degli standard di servizio transnazionali) a tutto il nostro Gruppo. Sono stati peraltro sviluppati prodotti nuovi e innovativi (es.: *Umbrella Facility*, *@GlobalTrade*) allo scopo di promuovere l'internazionalizzazione della nostra clientela Corporate

**Obiettivo raggiunto:** Abbiamo approvato le nostre politiche creditizie in materia di infrastrutture idriche e industria mineraria

# I nostri Clienti

La priorità di UniCredit è chiara: mettere i clienti al centro delle nostre attività per ascoltare e comprendere le loro esigenze. In questo modo potremo rendere più efficace il nostro operato e costruire con il cliente quel rapporto di fiducia e stabilità che ci consente di offrire soluzioni concrete. Lavoriamo ogni giorno per generare valore che duri nel tempo per i nostri clienti e per promuovere la crescita economica dei 22 paesi in cui operiamo.

I principali risultati conseguiti nel 2011 sono il frutto del nostro costante impegno nel promuovere prassi aziendali sostenibili in ciascuna delle nostre attività. Il piano strategico, approvato nel novembre 2011, è la conferma della nostra evoluzione in tal senso.

Come banca commerciale leader in Europa, siamo valutati in base all'impatto quotidiano che le nostre attività hanno sui nostri clienti. La nostra responsabilità è garantire che i prodotti e i servizi da noi offerti generino vantaggi reali e duraturi.

A tale scopo, stiamo rafforzando i rapporti con la clientela che ha un'estesa distribuzione geografica, garantendo nuovi prestiti a medio e lungo termine alle piccole e medie imprese (PMI) in Italia, Germania, Austria e Polonia. Stiamo inoltre migliorando la nostra efficienza operativa con l'obiettivo di offrire alla nostra clientela quei servizi di alta qualità e quell'innovazione finanziaria che merita.

Nel 2011, al fine di produrre risultati tangibili, ci siamo impegnati per rendere esecutive le nostre priorità che sono anche parte integrante del nostro modello di competenze e degli obiettivi che si prepongono di raggiungere.

## 1. Ascoltare e soddisfare la clientela

Siamo focalizzati sul miglioramento della soddisfazione e dell'esperienza complessiva dei clienti, a prescindere dall'area commerciale, grazie al nostro approccio da sempre a loro orientato

## 2. Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione

La promessa del nostro brand è quella di agevolare i nostri clienti nel raggiungimento dei loro obiettivi finanziari. Operiamo in questo senso su due fronti:

- l'ottimizzazione dei processi
- la comunicazione semplice e trasparente per tutti i nostri prodotti e servizi

## 3. Gestire le relazioni con la clientela

Definiamo degli standard per le nostre attività di consulenza e forniamo ai nostri relationship manager e ai nostri dipendenti le competenze necessarie per erogare alla clientela i servizi attesi. In tal modo costruiamo rapporti di fiducia e fedeltà garantendo al tempo stesso vicinanza e continuità

## 4. Offrire soluzioni concrete

Forniamo prodotti e servizi di alta qualità, offriamo innovazioni sul piano finanziario e promuoviamo comportamenti responsabili nell'ottica di generare vantaggi concreti per i nostri clienti e le comunità alle quali appartengono

## Ascoltare e soddisfare la clientela

Nel 2011 abbiamo continuato ad ascoltare con attenzione il cliente per meglio comprendere come sviluppare servizi finanziari sempre più rispondenti alle loro esigenze seguendo l'evoluzione.

Abbiamo consolidato ed esteso il nostro nuovo modello di business ed organizzativo *Insieme per i Clienti* (One4C), sviluppando nuovi criteri di segmentazione della clientela in Italia, Germania e Austria ed andando così a rafforzare il nostro modello divisionale. In base al modello One4C abbiamo analizzato il livello di soddisfazione della clientela alla luce della nuova segmentazione Family&SME (F&SME) e Corporate e Investment Banking (CIB).<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sul modello One4C si rimanda al nostro Bilancio di Sostenibilità 2010.

Il dialogo aperto con i nostri clienti ha assunto per noi un'importanza crescente nella comprensione delle aree di successo e di quelle di miglioramento. Nel 2011, per questa ragione, sono state intraprese diverse iniziative di ascolto per tutti i nostri segmenti con lo scopo di valutarne esperienze, esigenze ed aspettative.

Ci avvaliamo della metodologia dell'indice TRI\*M<sup>2</sup> per monitorare i livelli di soddisfazione della clientela. Nel 2011 abbiamo intervistato circa 693.000 clienti

<sup>1</sup> La divisione F&SME ovvero Individui e Piccole e Medie Imprese comprende sia i clienti Mass Market che i singoli clienti Affluent e le aziende con un fatturato annuo inferiore a €50 milioni. La divisione CIB comprende le aziende con fatturato annuo superiore a €50 milioni.

<sup>2</sup> In termini di risultati della soddisfazione della clientela, un punteggio inferiore a 40 punti nell'indice TRI\*M è considerato insufficiente, mentre un punteggio superiore a 70 punti è ritenuto eccellente. Per tutti i risultati dell'indice TRI\*M, è opportuno valutare la performance di un'entità del Gruppo alla luce dei punteggi complessivi raggiunti dalla concorrenza nello stesso paese.

applicando tale metodologia alle nostre divisioni F&SME/Retail, CIB e Private Banking. La nostra indagine viene effettuata su base mensile in Italia, Germania e Austria per la divisione F&SME così come per la divisione Retail della Polonia e tre volte l'anno per quella Retail dei paesi dell'Europa Centro Orientale (CEE).

**Sono stati intervistati circa 693.000 clienti**

Nell'indagine 2011, il nostro segmento Individui in Italia, ha registrato risultati in lieve flessione su base annua, mantenendo però un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Abbiamo analizzato i dati in modo approfondito per esaminare l'incidenza del tasso di rotazione dei relationship manager, gli effetti delle decisioni sui prezzi dei prodotti e le principali ragioni di fidelizzazione.

In Austria e Germania, dove i nostri punteggi dell'indice TRI\*M sono aumentati, siamo allo stesso livello dei nostri concorrenti. In Austria, tale successo può essere in parte attribuito all'iniziativa *Il Sesto Senso*, che ha consentito di formare il 98% dei dipendenti delle filiali sui nuovi standard di servizio e di consulenza in ottica di rafforzamento del modello relazionale con il cliente. Per maggiori informazioni su questa iniziativa vedere pagina 46.

Nei paesi CEE e in Polonia, le banche oggetto di valutazione hanno ottenuto un risultato TRI\*M superiore a quello dei nostri concorrenti. Inoltre, la maggior parte delle nostre banche ha incrementato l'indice rispetto all'anno precedente. La Croazia ha mantenuto la posizione di leader nonostante le difficili condizioni di mercato che hanno penalizzato la performance dell'intero settore.

Il nostro nuovo segmento PMI ha registrato un aumento dell'indice TRI\*M in tutti i paesi fatta eccezione per l'Austria il cui dato relativo al 2010 non è disponibile.

## Risultati dell'indice TRI\*M per la clientela Individui in Italia, Germania e Austria. Risultati dell'indice TRI\*M per la clientela Retail<sup>A</sup> in Polonia e nei paesi CEE

Paese	Risultati dell'indice TRI*M			Risultati dell'indice TRI*M 2011 della concorrenza
	2011	2010	2009	
Italia	60	61	non disponibile	54
Germania	68	66	62	68 <sup>B</sup>
Austria	71	66	64	71
Polonia	59	57	56	58
Bulgaria	71	67	69	70
Croazia	69	79	81	65
Rep. Ceca	69	68	66	63
Romania	65	68	68	63
Russia	83	82	81	73
Ungheria	72	70	72	62

<sup>A</sup> Nei paesi CEE e Polonia, la divisione Retail comprende i clienti Mass Market, i singoli clienti Affluent e le piccole imprese.

<sup>B</sup> Il dato è stato calcolato da una società di ricerca differente da quella usata dal nostro Gruppo per la rilevazione dell'indice TRI\*M ma è paragonabile.

## Risultati dell'indice TRI\*M per la clientela PMI in Italia, Germania e Austria

Paese	Risultati dell'indice TRI*M		
	2011	2010 <sup>A</sup>	Risultati dell'indice TRI*M 2011 della concorrenza
Segmento Piccole Imprese			
Italia	58	57	50
Germania	58	56	63 <sup>B</sup>
Austria	49	non disponibile	72
Segmento Medie Imprese			
Italia	50	44	non disponibile
Germania	66	63	64 <sup>B</sup>
Austria	71	non disponibile	73

<sup>A</sup> Con il lancio del nuovo modello di business ed organizzativo One4C, la nuova divisione F&SME comprende le imprese con un fatturato annuo inferiore a €50 milioni. I dati dell'indice TRI\*M per il 2010 sono stati conseguentemente ricalcolati.

<sup>B</sup> Il dato è stato calcolato da una società di ricerca differente da quella usata dal nostro Gruppo per la rilevazione dell'indice TRI\*M ma è paragonabile.



# I nostri Clienti

Dai risultati del segmento Corporate si evince che i livelli di soddisfazione della clientela si attestano al di sopra di quelli dei nostri concorrenti nei singoli mercati. In Italia, Austria, Polonia e Russia abbiamo anche superato i valori dell'indice TRI\*M relativi al 2009 e al 2010.

In Germania invece i nostri indici sono diminuiti a causa del contesto di mercato e, probabilmente, a causa della fase di transizione innescata dal passaggio al modello One4C.

Nel 2011, nella divisione Private Banking, abbiamo allineato la metodologia adottata con gli impegni definiti nel 2010 che sintetizzano la nostra proposta di valore per i clienti della divisione: chiarezza e competenza.

Nonostante la difficile congiuntura economica globale, le nostre divisioni Private Banking in Germania, Bulgaria, Croazia e Romania hanno migliorato notevolmente il grado di soddisfazione dei clienti, come risulta dai rispettivi risultati dell'indice TRI\*M. Italia, Austria e Russia hanno registrato risultati stabili. In Austria, l'eccellente risultato pari a 92 registrato da Schoellerbank AG non rappresenta che una variazione minima rispetto al 93, già conseguito nel 2010.

Altre iniziative di ascolto ci hanno consentito di monitorare e valutare la qualità dei servizi erogati dalla nostra rete. Queste attività offrono ai nostri clienti i canali di comunicazione necessari per dare voce alle loro opinioni.

Nel 2010, dopo il lancio in Austria dell'*Instant Customer Feedback* (o *Customer Experience Measurement*, ovvero il feedback immediato per misurare la *Customer Experience*), il programma è stato esteso a Germania, Bulgaria, Croazia, Ungheria e Romania per invitare i clienti a comunicarci il livello di qualità delle loro interazioni con i relationship

## Risultati dell'indice TRI\*M per la clientela Corporate

Paese	Risultati dell'indice TRI*M			
	2011	2010 <sup>A</sup>	2009 <sup>A</sup>	Risultati dell'indice TRI*M 2011 della concorrenza
Italia	53	49	44	49
Germania	61	71	non disponibile	non disponibile
Austria	75	73	69	non disponibile
Polonia	63	62	57	63
Bulgaria	78	79	79	73
Croazia	84	86	84	73
Rep. Ceca	78	78	67	71
Romania	75	73	76	71
Russia	90	87	80	80
Ungheria	70	66	69	57

<sup>A</sup> Con il lancio del nuovo modello di business ed organizzativo One4C, la divisione CIB comprende le imprese con un fatturato annuo superiore a €50 milioni. I dati dell'indice TRI\*M per il 2009 e 2010 sono stati conseguentemente ricalcolati per Italia, Germania e Austria.

## Risultati dell'indice TRI\*M per la clientela Private

Paese	Risultati dell'indice TRI*M		
	2011	2010	2009
Italia	59	58 <sup>A</sup>	non disponibile
Germania	68	56	53
Austria <sup>B</sup>	69	69	59
Polonia	66	68	63
Bulgaria	95	88	non disponibile
Croazia	103	98	91
Rep. Ceca	80	84	non disponibile
Romania	83	78	non disponibile
Russia	90	90	non disponibile
Ungheria	78	86	non disponibile

<sup>A</sup> Con il lancio del nuovo modello di business ed organizzativo One4C, la divisione Private Banking ha visto l'inclusione di alcuni clienti prima attribuiti al segmento Individui e PMI. I dati di TRI\*M per il 2010 sono stati conseguentemente ricalcolati.

<sup>B</sup> I risultati dell'Austria sono quelli della sola UniCredit Bank Austria AG.



## Alcuni dati dell'Instant Customer Feedback per Family & SME, 2011

Paese	Numero di questionari ricevuti	Oggetto	Principali Risultati
Austria	27.190	Gli incontri di consulenza, l'avvicendamento dei relationship manager, i servizi, i processi, i prodotti, la capacità di relazione, ecc.	Il livello di soddisfazione è superiore al 90%
Germania	6.675	Gli incontri di consulenza	Il livello di soddisfazione è superiore al 90%
Croazia <sup>A</sup>	645	Gli incontri di consulenza	L'86% dei clienti sottolinea un alto livello di soddisfazione e raccomanderebbe i nostri servizi

<sup>A</sup> Il dato è relativo esclusivamente ai clienti Individui.

manager. Abbiamo reso più semplice per i clienti la possibilità di fornirci un feedback. In Germania i clienti possono fornire le loro opinioni attraverso email, telefono e SMS.

Dopo l'aggregazione e l'analisi dei feedback, i nostri consulenti possono esaminare i risultati delle loro interazioni con la clientela, che vengono poi restituite anche alla filiale, a livello regionale e di headquarter a seconda del paese.

In Germania abbiamo inoltre fatto ricorso alla nostra tecnologia Web 2.0 per instaurare un dialogo duraturo e regolare con i nostri clienti più evoluti nell'utilizzo di Internet. Oltre 650 clienti (in aumento dai 100 del 2010) hanno utilizzato la nostra piattaforma virtuale *Kundenforum* per porre domande e discutere delle iniziative future con i nostri dipendenti.

UniCredit, fermamente convinta della bontà di mettersi nei panni del cliente e testare con mano i servizi offerti, ha effettuato un'importante iniziativa di *mystery shopping* per monitorare e valutare la qualità del servizio alla clientela nelle filiali. Nel 2011 abbiamo condotto 1.455 visite in Italia, 621 in Germania, 3.030 in Austria e oltre 5.400 visite nella CEE (le visite vengono condotte

su base semestrale). La reportistica relativa alle visite di *mystery shopping* è generalmente disponibile sui nostri portali Intranet locali a conclusione dell'attività.

Per migliorare ulteriormente i rapporti con la clientela, il sistema di incentivazione dei nostri relationship manager è collegato alla soddisfazione dei loro clienti.



## Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione

Desideriamo fare in modo che i nostri clienti siano in grado di ottenere ciò di cui hanno bisogno. Semplificando e ottimizzando le relazioni con il Gruppo è possibile migliorare la qualità delle interazioni e costruire quella fiducia necessaria per proporci come partner di lungo corso. Per conseguire questo obiettivo in modo efficace, abbiamo reso più semplici e trasparenti attività, prodotti e servizi.

## Ottimizzazione delle attività

Nel 2011 abbiamo sviluppato ulteriormente il nostro modello di business ed organizzativo One4C, ridefinendo e semplificando i nostri principali processi aziendali e riorganizzando conseguentemente diverse strutture interne.

Ad esempio, è stato creato un canale di vendita rivolto alle PMI nell'ambito della divisione F&SME, per essere più vicini al cliente e offrire un facile accesso ai nostri servizi specializzati. Il nuovo canale promuove inoltre la semplicità, riduce i tempi di risposta e crea legami più profondi con le comunità.

In Germania, il nuovo canale riservato alle PMI comprende cinque regioni e 43 filiali operative, incidendo positivamente sul nostro ruolo di banca regionale. In base al modello, i nostri relationship manager hanno la possibilità di seguire costantemente i clienti come primo punto di contatto e di garantire poi un'assistenza specializzata per servizi quali: tesoreria, cash management, trade finance con l'estero, mutui, finanza agevolata, servizi finanziari specializzati, finanziamenti nel settore delle energie rinnovabili, leasing, asset management e titoli specializzati.

In Germania è stata inoltre introdotta la nostra nuova politica rivolta alle PMI in materia di rischio di credito, che si avvale di parametri di credito e standard di settore per semplificare il processo decisionale relativo alla concessione del credito e migliorare la gestione del relativo rischio. Le procedure semplificate per la richiesta del credito, gli innovativi sistemi di *credit scoring*, gli specialisti del credito e le soluzioni di finanziamento personalizzate per progetti complessi (tra cui start-up e pianificazione della successione aziendale) consentono ai nostri team di vendita di ridurre la complessità e il tempo necessario per portare a termine il processo decisionale.

Sempre nel 2011, la divisione CIB è stata riorganizzata ed è stato sviluppato un piano strategico volto a:

- fornire servizi e prodotti personalizzati, innovativi e sofisticati ad aziende e clienti istituzionali
- garantire un'elevata qualità in ambito di finanziamenti e rischio di credito ed un processo per la concessione dei prestiti maggiormente orientato al cliente
- sviluppare prodotti in grado di massimizzare le sinergie tra i diversi paesi e le divisioni condividendo idee di prodotto e modelli di business innovativi

Nel 2011 il piano strategico della divisione CIB è stato condiviso con oltre 2.370 dipendenti attraverso una serie di eventi live e road show appositamente studiati per coinvolgere, motivare e allineare i nostri colleghi sul raggiungimento degli obiettivi a lungo termine della divisione. Il piano è stato anche reso disponibile attraverso i nostri canali interni, tra cui l'intranet aziendale.

L'efficacia del processo creditizio può essere considerata una delle chiavi di volta per il miglioramento della soddisfazione dei clienti e per la conseguente riduzione del numero di reclami. Valutiamo infatti in modo rigoroso e su base mensile i nostri tempi di risposta alle richieste di credito a livello di divisioni e delle società del Gruppo, per verificare se i nostri sforzi producono i risultati previsti.

Nel 2010, per esempio, la stessa divisione CIB ha interamente ridefinito i propri processi creditizi con l'obiettivo di semplificare le procedure e contestualmente migliorare la qualità del credito. Ciò ha consentito di ridurre in modo significativo i tempi di risposta alle richieste di credito da parte della divisione CIB in tutti i paesi. In particolar modo, negli ultimi due anni, in Italia, i tempi di risposta alle richieste di credito della divisione CIB sono stati dimezzati.

Nella CEE sono stati introdotti miglioramenti in termini di efficienza a livello di filiale. In Romania, ad esempio, è stato istituito il Branch Network Committee con l'obiettivo di garantire una maggiore efficienza di processo per le filiali stesse. Il comitato ha preso in esame 31 criticità, comunicate dalle filiali, prevalentemente inerenti le applicazioni tecnologiche, la strumentazione in dotazione e le procedure. Dopo aver trovato una risposta concreta a tali problematiche in collaborazione con le funzioni responsabili, il comitato ha predisposto un aggiornamento mensile per assicurare l'effettiva risoluzione della problematica in questione.

## Semplicità e trasparenza

Acquisire, sviluppare e mantenere nel tempo la fiducia della clientela è una delle nostre responsabilità più importanti. A tal proposito, abbiamo lavorato con impegno per fornire una documentazione chiara e prodotti e servizi finanziari semplici e trasparenti. Ai nostri clienti proponiamo i prodotti finanziari di cui hanno bisogno e, in qualità di loro banca, tuteliamo i loro interessi commercializzando i nostri prodotti in modo responsabile.

### **Comunicazione trasparente e marketing responsabile**

I clienti si rivolgono a noi per avere spiegazioni, sulla documentazione e sui prodotti e servizi, che soddisfino le loro esigenze - semplici, chiare e veloci. Nel 2011 abbiamo continuato a sviluppare diverse iniziative in questo ambito.

In risposta alla volatilità che ha caratterizzato i mercati ed alle riforme al regime fiscale applicate in Italia, abbiamo aggiornato il nostro catalogo prodotti d'investimento. Attualmente offriamo una gamma competitiva con prodotti differenziati per value proposition ed orizzonte temporale e con una documentazione in grado di assicurare al cliente una facile comprensione delle caratteristiche dell'offerta.

In Italia, abbiamo lanciato le iniziative *Punta su UniCredit* e *Informa il tuo Cliente* per ottimizzare l'asset allocation dei nostri clienti, offrire prodotti adeguati alle loro esigenze e fornire supporto riguardo alla variazione della normativa fiscale.

Abbiamo inoltre avviato un processo di supporto post vendita. Informiamo e aggiorniamo i titolari dei conti package Genius tramite i nostri sportelli bancomat, gli estratti conto bancari,

le filiali e le e-mail, sui prodotti e servizi gratuiti che possono attivare online o presso le nostre filiali e sulle caratteristiche e vantaggi di prodotti specifici.

In Germania, attraverso alcuni workshop e l'evento dedicato *Mittelstandstage* abbiamo invitato i clienti della divisione F&SME ad incontrare i senior manager della banca ed esperti esterni in ambito finanziario per discutere su tematiche legate ai loro fabbisogni finanziari. Gli eventi sono stati organizzati in dieci diverse località tedesche nel corso dell'anno e vi hanno partecipato oltre 4.100 clienti e potenziali nuovi clienti della divisione F&SME.

Sempre in Germania, i clienti della divisione F&SME hanno iniziato a ricevere da quest'anno descrizioni dei prodotti semplici e standardizzate della lunghezza di una sola pagina. Queste schede di sintesi sono state realizzate per oltre 100 prodotti e contengono informazioni dettagliate su prodotto, ambito di applicazione, potenziali destinatari e prezzi.

In conformità con le procedure vigenti in Ungheria in materia di finanziamenti, i clienti sono spesso obbligati a scegliere la tipologia di mutuo senza prima avere la possibilità di valutare con attenzione tutte le condizioni contrattuali. In risposta a ciò, abbiamo sviluppato la soluzione *Foreseeing Loan*, che offre proposte di mutuo che rimangono valide per sei mesi mentre i clienti hanno il tempo necessario per selezionare un immobile e comprendere la tipologia di mutuo che meglio risponde alle loro esigenze. *Foreseeing Loan* è stato insignito del premio Retail Loan Product of the Year, 2011 (Prestito Retail dell'anno, 2011) nell'ambito del concorso Bank of the Year sponsorizzato da MasterCard.

## Da MyGlobe al Depot Global

Forti del successo di *MyGlobe*, lanciato in Italia nel 2009, offriamo attualmente un servizio analogo alla nostra clientela Private in Germania. Lanciato nel gennaio 2012, *Depot Global* consente ai clienti di usufruire di un servizio di consulenza per tutti i servizi bancari ad una tariffa unica. Questo accordo, creato all'insegna della trasparenza, non prevede costi per la vendita di prodotti ed in aggiunta tutte le commissioni di vendita vengono rimborsate al cliente. *MyGlobe* e *Depot Global* consentono di eliminare i conflitti di interesse a livello di consulenza e garantiscono la trasparenza nei prezzi. Dal 2009 *MyGlobe* ha raggiunto €2,2 miliardi di investimenti, mentre i dati preliminari per *Depot Global* ammontano a oltre €150 milioni.

Nell'attuale congiuntura economica, la trasparenza bancaria è per i clienti della nostra divisione di asset management un elemento della massima importanza. Nel 2011, la crisi del debito sovrano in Europa e le turbolenze di mercato in tutta l'Eurozona hanno costretto Grecia, Portogallo, Irlanda, Spagna e Italia all'adozione di misure di austerità volte alla riduzione del debito e al contenimento dei tassi di interesse.

I clienti della nostra divisione di asset management hanno ricevuto regolari comunicazioni da parte di Pioneer Investments, comprese indicazioni su come tutelare i propri risparmi e gestire al meglio i propri investimenti, beneficiando delle opportunità offerte dal mercato. Sul sito di Pioneer Investments è stata pubblicata una serie di interviste video, per illustrare la visione sulle evoluzioni future dei mercati.

# I nostri Clienti

Nel luglio 2011, Pioneer ha inoltre presentato un nuovo sito web dedicato alle Informazioni Chiave per l'Investitore (*Key Investor Information Document* -KIID) contenente le informazioni rilevanti sui suoi fondi. Tale iniziativa è conforme al regolamento degli Organismi di Investimento Collettivo in Valori Mobiliari -UCITS IV. Per maggiori approfondimenti si veda anche la pagina 45 del Bilancio di Sostenibilità 2010.

## Esempi di codici adottati

In Italia, le nostre attività di marketing sono conformi al Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale promosso dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria, ai sensi del quale i sottoscrittori si impegnano a realizzare una pubblicità onesta, veritiera e corretta. Maggiori informazioni sono descritte anche nel Supplemento – sezione Il nostro Approccio.

In Croazia, la banca è conforme al Code of Advertising rules and regulations (Codice delle disposizioni normative e regolamentari in ambito pubblicitario) emesso dall'Associazione delle Agenzie Pubblicitarie.

Nella Repubblica Ceca, il Gruppo aderisce al codice etico delineato dalla AČRA, associazione pubblicitaria professionale, e al codice deontologico dell'Associazione bancaria ceca, che sostiene la trasparenza nei prezzi di prodotti e servizi e la definizione di regole per le comunicazioni commerciali e per la gestione dei reclami. La funzione Identity & Communications ha promosso l'adozione di standard responsabili per l'erogazione dei mutui come raccomandato dalla European Mortgage Federation.

Responsabilità e trasparenza sono peraltro fondamentali anche in fase di commercializzazione di prodotti e servizi finanziari: ecco perché le nostre procedure di marketing aderiscono ai codici volontari.

### **Prodotti e servizi sostenibili**

È nostra responsabilità rispondere proattivamente alle esigenze dei nostri clienti. Pertanto offriamo prodotti e servizi in linea con le loro aspettative, rispondenti ai loro profili di rischio e in grado di creare valore durevole nel tempo.

In Italia, nel segmento Individui, sono stati compiuti progressi significativi nella gestione dell'approccio commerciale attraverso l'adozione di un nuovo modello di consulenza che consente di gestire gli investimenti in base ai profili e alle esigenze finanziarie dei clienti.

Il nostro modello di consulenza va oltre i requisiti previsti dalla direttiva Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) e sarà implementato nel 2012. Il nuovo approccio si fonda su tre pilastri:

- il check-up del cliente: un'analisi del profilo del cliente attraverso un'intervista e in base ai dati disponibili internamente alla banca e ricavati grazie a strumenti come *Conosci il tuo cliente*
- l'analisi del portafoglio: un confronto tra il portafoglio del cliente e il portafoglio modello con successiva elaborazione di proposte commerciali in linea con il profilo del cliente
- il servizio post vendita continuativo: un processo di monitoraggio di ogni variazione del portafoglio del nostro cliente

### **Un nuovo modello di consulenza a 3 fasi**

- il check-up del cliente
- l'analisi del portafoglio
- il servizio post vendita

Anche in Polonia è in corso di implementazione un analogo modello di servizio. Tutti i consulenti finanziari del segmento Affluent seguono dei corsi di formazione sul nuovo modello di consulenza finanziaria e sull'utilizzo del nuovo strumento di supporto *Investment Navigator*. Tale strumento permette ai consulenti di elaborare assieme al cliente, attraverso un processo articolato in cinque fasi, un piano di investimento personalizzato.

In Italia sono stati introdotti nuovi prodotti e servizi per ottimizzare i portafogli di investimento dei nostri clienti.

Con *Pioneer Idee di Investimento*, l'iniziativa lanciata in collaborazione con Pioneer Investments, i nostri relationship manager informano costantemente i clienti attraverso analisi di mercato dettagliate e strutturate. In base alle condizioni di mercato e con il supporto dei nostri portafogli modello, i clienti sono guidati verso un asset allocation ideale.

Il prodotto di investimento *Risparmia Facile* consente ai nostri clienti di investire piccole somme con rate del valore compreso tra €50 e €200 e di ritirare i risparmi accumulati in qualsiasi momento.

Il nuovo strumento *Tagliando Certificato* supporta invece i servizi di consulenza personalizzati per tutti i mutui *Opzione Sicura*. Oltre a monitorare i pagamenti dei clienti, questo strumento consente alle nostre filiali di fornire ai clienti l'assistenza e le informazioni di cui necessitano per prendere decisioni migliori.

Per sviluppare un approccio innovativo e semplificato basato sul debito sostenibile abbiamo inoltre esteso il nostro modello del pre-scored ticket a tutti i prestiti



personalì. In aggiunta un modello di pre-scored ticket è stato introdotto anche per *Senzapensieri*, soluzione per la gestione dello scoperto di conto, e per le carte di credito a saldo dei clienti Individui.

### **Tutela del consumatore**

La tutela dei diritti dei consumatori è la nostra priorità. Manteniamo un dialogo costante con le Associazioni dei Consumatori per promuovere e incoraggiare scelte di acquisto sostenibili e portare avanti iniziative volte a migliorare la trasparenza e la semplificazione.

In seguito all'accordo siglato nel 2010 tra UniCredit e le 12 Associazioni dei Consumatori italiane, nel 2011 le nostre attività si sono focalizzate sul conseguimento di due obiettivi prioritari:

- il mantenimento di un dialogo attivo con le Associazioni dei Consumatori coinvolgendo sia le sedi nazionali che quelle regionali, che ci ha consentito di comprendere meglio le esigenze dei nostri territori
- la supervisione dei quattro gruppi di lavoro istituiti congiuntamente nel 2010, nati con l'obiettivo di incrementare la trasparenza e la semplificazione

Per conseguire il primo obiettivo abbiamo esteso a livello locale il nostro modello relazionale sviluppato con le sedi centrali delle Associazioni dei Consumatori. La serie di incontri denominata *UniCredit Territorial Consumer Day* (UCTD) crea una rete tra le figure chiave di UniCredit operanti sul territorio e i rappresentanti locali delle Associazioni dei Consumatori. Questi incontri ci consentono di raccogliere informazioni dalle Associazioni dei Consumatori e rafforzare nel contempo il nostro network locale. I primi incontri UCTD del 2011 si sono svolti a Bari, Napoli e Palermo e hanno portato alla creazione di un network

composto da 88 rappresentanti delle Associazioni dei Consumatori e da 39 manager UniCredit.

Nel 2012 continueremo a svolgere incontri estendendo la copertura a tutto il territorio italiano.

In merito al secondo obiettivo, ciascuno dei 4 gruppi di lavoro composti da rappresentanti delle Associazioni dei Consumatori e da UniCredit ha implementato importanti iniziative relativamente a:

- trasparenza ed educazione finanziaria
- innovazione e inclusione finanziaria nei territori
- gestione dei reclami per migliorare la qualità dei servizi e sviluppo di una procedura di conciliazione paritetica per la risoluzione delle controversie
- punti di informazione presso le nostre filiali

Tra i risultati raggiunti dal primo gruppo di lavoro dedicato alla trasparenza figura il kit trasparenza mutui. Il kit contiene un contratto semplificato, un foglio informativo analitico uniformato, una lettera per informare il cliente sui rischi legati alla sottoscrizione di un mutuo a tasso variabile e un decalogo con tutte le informazioni che il cliente deve conoscere prima di sottoscrivere un mutuo.

Il secondo gruppo di lavoro si è focalizzato sull'innovazione e inclusione finanziaria. Il gruppo ha condiviso in anteprima alcuni nuovi prodotti UniCredit (ad esempio: *Conto Tu Famiglia*, *Friendly Repossess* e *Repossess Parziale*, descritti successivamente).

Il terzo gruppo di lavoro è intervenuto nella definizione di una procedura di conciliazione paritetica al fine di gestire in maniera costruttiva le controversie, non risolte attraverso l'ordinaria procedura reclami, tra UniCredit e i suoi clienti. I disaccordi saranno risolti da una delle sette Commissioni di Conciliazione,

composte da rappresentanti sia di UniCredit sia delle Associazioni dei Consumatori. Le Commissioni hanno sede a Bologna, Brescia, Napoli, Palermo, Roma, Torino e Verona.

Il quarto e ultimo gruppo di lavoro era incaricato di ampliare il servizio offerto dai rappresentanti delle Associazioni dei Consumatori nei punti di informazione all'interno delle filiali UniCredit. Grazie al loro contributo, abbiamo esteso la nostra iniziativa *Desk Consumatori* aprendo tre nuovi sportelli presso le nostre agenzie Agenzia Tu dedicate ai cittadini stranieri residenti in Italia. Abbiamo inoltre sviluppato una piattaforma online per supportare gli esperti delle Associazioni dei Consumatori che operano presso le nostre agenzie. A fine 2011, oltre 7.660 clienti e non-clienti hanno ricevuto assistenza su tematiche bancarie e finanziarie come conti correnti, mutui e carte di debito e di credito, nonché su tematiche di vita quotidiana come pubblica amministrazione, turismo e trasporti.

**Iniziativa Desk Consumatori, oltre 7.660 individui hanno ricevuto assistenza**

Nel 2012, i quattro gruppi di lavoro si concentreranno su trasparenza e semplificazione di alcuni dei nostri prodotti che sono già stati individuati insieme alle Associazioni dei Consumatori.

Inoltre, in collaborazione con due Associazioni dei Consumatori, abbiamo lanciato l'iniziativa *Facile & Sicuro* che promuove l'utilizzo responsabile delle carte di credito e di debito attraverso una serie di seminari rivolti a specifici target incentrati sul tema dei pagamenti elettronici: dodici dedicati a casalinghe



# I nostri Clienti

e pensionati, e otto incontri dedicati a piccoli esercenti. In aggiunta sarà organizzato un *Credit Card Day* nazionale grazie al quale i clienti potranno usufruire di punti di informazione in 20 città italiane. Il programma *Facile & Sicuro* proseguirà per tutta la prima metà del 2012.

In linea con la crescente attenzione alla tutela dei consumatori a livello internazionale, in particolare da parte dell'OCSE, del Financial Stability Board e dell'Unione Europea, abbiamo intrapreso diverse attività volte al miglioramento della tutela dei nostri clienti.<sup>3</sup>

Una di queste attività ha visto il lancio di un progetto pilota per meglio comprendere il valore attribuito dai consumatori alla trasparenza in ambito bancario. In collaborazione con un istituto di ricerca italiano, abbiamo predisposto dei focus group e condotto interviste individuali con i nostri dipendenti, clienti, non clienti e opinion leader.

In Italia abbiamo lanciato l'iniziativa *Consumer Protection Strategic Agenda* (Agenda Strategica per la Tutela dei Consumatori). Le nostre business line e competence line nell'arco del 2011 hanno mappato i processi, i ruoli e le responsabilità chiave in merito alla tutela dei consumatori per rispondere alle esigenze dei clienti su prodotti, prevenzione dalle frodi, trasparenza ed educazione finanziaria.

## Gestire i rapporti con i clienti

Lavoriamo con dedizione per rafforzare e mantenere nel tempo la fiducia dei nostri clienti. Abbiamo definito standard di consulenza per garantire che i nostri relationship manager offrano ai clienti la professionalità e la competenza che meritano.

I nostri dipendenti ricevono una formazione regolare in materia di gestione del rischio. Abbiamo anche sviluppato una serie di strumenti che ci consentono di monitorare le nostre performance e di gestire in maniera proattiva i rapporti con i clienti. Laddove i nostri servizi non rispondono alle esigenze dei clienti, interveniamo per individuare soluzioni concrete in risposta alle loro richieste e per evitare il ripetersi di contingenze simili in futuro.

## Definire gli standard di servizio

I nostri clienti richiedono prodotti e servizi di qualità e di valore. Per rispondere a tale esigenza, abbiamo sviluppato e implementato modelli di servizio e consulenza dedicati.

**L'iniziativa *Il Sesto Senso* affina il nostro senso del servizio alla clientela**

In Austria la Divisione F&SME ha lanciato nel 2011 l'iniziativa *Il Sesto Senso*. L'obiettivo dell'iniziativa è consolidare l'eccellenza del servizio offerto ai nostri clienti. Circa 5.000 dipendenti hanno partecipato ad attività di formazione volte ad affinare il loro senso del servizio alla clientela. Per la prima volta si è utilizzata una piattaforma Web 2.0, che ha favorito lo scambio di esperienze in tempo reale, sviluppando discussioni, insegnamenti e apprendimenti reciproci. Nella piattaforma sono stati registrati 9.870 commenti e suggerimenti di best practice volti allo sviluppo di un eccellente servizio alla clientela. Il programma prevedeva workshop composti da cinque moduli per ciascuna filiale, esami e premi finali per le filiali con il servizio migliore. I premi sono stati assegnati in base all'impegno dimostrato nell'ambito del programma e ai punteggi ottenuti attraverso le rilevazioni del livello di soddisfazione dei nostri clienti. Ad un solo anno dal lancio del programma, questa iniziativa ha consentito di trasformare la cultura del servizio della divisione, ponendo l'attenzione completamente sul cliente, con un chiaro cambio di prospettiva secondo il principio il cliente prima di tutto.

<sup>3</sup> Tra queste figurano attività legate alla divisione F&SME, relative alla consapevolezza finanziaria dei consumatori e al processo di allineamento della condotta delle banche alle aspettative dei consumatori. Come dichiarato dal Financial Stability Board, "la tutela dei consumatori non consiste nell'impedire che i consumatori prendano cattive decisioni, ma nel fare in modo che prendano decisioni consapevoli in un mercato libero da frodi e abusi."

## Focus

### Il dialogo con la Commissione Europea per la protezione dei consumatori

Partecipiamo inoltre attivamente al dialogo con la Commissione Europea nell'ambito del loro programma di lavoro. Nello specifico nel 2011 ci siamo focalizzati sulla direttiva volta a rafforzare l'adozione di comportamenti responsabili in merito alla concessione e sottoscrizione di mutui ipotecari, per garantire che tutti i consumatori che acquistano un immobile e contraggono un mutuo con ipoteca sulla propria abitazione ricevano una tutela adeguata contro i rischi associati al finanziamento sottoscritto. Abbiamo contribuito attivamente al processo di stesura della direttiva (tuttora in corso al febbraio 2012) richiedendo una migliore armonizzazione delle normative sui mutui per i paesi dell'UE e proposte pratiche volte a consentire ai clienti di prendere decisioni più consapevoli e informate in ogni fase del contratto.

I dati attualmente disponibili mostrano un significativo aumento della soddisfazione della clientela negli ultimi 12 mesi.

La divisione F&SME in Austria ha inoltre sviluppato *Smart Banking*, un nuovo servizio di consulenza professionale per i clienti che preferiscono interagire con la banca attraverso i canali digitali. Tale servizio consente di gestire i rapporti con la clientela interamente online o via telefono. Un consulente personale a distanza, supportato da strumenti all'avanguardia e conformi agli standard di settore, è disponibile dalle 8:00 alle 18:00, con un numero di assistenza attivo 24 ore su 24 per le emergenze. Attualmente, l'intera gamma di servizi *Smart Banking* è disponibile esclusivamente per i clienti Individui.

Nel 2011 in Austria per il segmento Individui è stato inoltre implementato il programma *Neukunden-Dialog* che accompagna i clienti durante il loro primo anno di relazione con la banca.

In Germania abbiamo lanciato il progetto *Service and Advisory Standards* (Standard di servizio e di consulenza), volto a garantire l'erogazione di servizi di alta qualità e con standard uniformi in ciascuna delle nostre filiali. Il progetto, basato su un approccio crowd-sourcing già utilizzato nel 2010, prevede lo svolgimento di interviste e sessioni di feedback con i colleghi di tutte le funzioni e localizzati nelle diverse aree geografiche. I risultati hanno permesso di raccogliere informazioni preziose e hanno incrementato la motivazione, il dialogo e la condivisione delle best practice tra i dipendenti.

## FOCUS

### *Professional's Secret*

In Russia, la divisione Retail ha introdotto *Professional's Secret*, un progetto interattivo per migliorare il servizio alla clientela.

Con il coinvolgimento di 14 regioni, 90 filiali e oltre 800 dipendenti, il progetto ricrea il vissuto del cliente coinvolgendo i nostri dipendenti in ruoli da mystery shopper.

Gli standard di qualità del servizio sono stati migliorati integrando le novità emerse da questa iniziativa ed è stato realizzato un video per dimostrarne l'applicazione.

Nel segmento Corporate ci siamo impegnati per migliorare i rapporti con la clientela analizzando nel dettaglio le loro esigenze per sviluppare offerte personalizzate. Per i clienti di grandi dimensioni abbiamo introdotto un processo biennale, *shared goals planning*, per una pianificazione condivisa con i clienti dei loro obiettivi aziendali a medio termine. Abbiamo inoltre sviluppato un processo per consentire un miglior coordinamento tra le diverse funzioni aziendali nel raggiungimento degli obiettivi del cliente. Il processo prevede lo svolgimento regolare di riunioni per generare sinergie e affinare le nostre strategie, attività e prodotti. Alle riunioni partecipano relationship manager, specialisti in cash management, factoring e leasing, rappresentanti delle linee prodotto, analisti del credito ed esperti di altre divisioni.

In base al grado di sofisticazione dei rispettivi mercati, sono stati implementati diversi standard di servizio personalizzati in alcuni paesi in cui la nostra divisione Private Banking eroga i propri servizi.

Il segmento Private ha introdotto lo European Point of Reference (punto di riferimento europeo), una rete composta da referenti UniCredit che ci consente di supportare in modo efficiente le richieste da parte dei clienti per prestazioni in paesi diversi da quello della loro residenza (es.: investimenti immobiliari in mercati esteri).

Anche in Polonia è stato implementato un nuovo modello di servizio per il segmento Private per garantire un servizio di alta qualità e uniforme in tutte le filiali della banca.

In Bulgaria, il segmento Private ha pubblicato e trasmesso a tutte le filiali le linee guida in materia di standard di servizio per garantire la valorizzazione delle best practice del nostro Gruppo.

### Formazione e responsabilizzazione dei nostri relationship manager

Gestire relazioni personali in modo efficace è fondamentale per essere concretamente vicini ai nostri clienti. Nel 2011 abbiamo continuato a investire nello sviluppo professionale dei nostri relationship manager fornendo loro la formazione necessaria per rimanere sempre aggiornati.

**L'82% dei nostri clienti, in Austria, ha instaurato un rapporto di fiducia con i propri relationship manager dichiarando di conoscerne il nome**

I nostri relationship manager sono i pilastri del nostro modello di consulenza, in particolare nel segmento della clientela Affluent.

# I nostri Clienti

Dal 2005 in Italia, relationship manager dedicati sono a disposizione della nostra clientela Affluent, mentre in Austria, l'82% della nostra clientela Affluent ha instaurato un rapporto di fiducia con il proprio relationship manager dichiarando di conoscerne il nome.

In Austria abbiamo organizzato un programma di formazione su Eurosif dedicato ai consulenti personal banking. Per l'erogazione del programma collaboriamo con la Frankfurt School of Finance and Management. Nel 2011, 306 dipendenti hanno ottenuto una certificazione di specialista in gestione titoli. Il nostro obiettivo è quello di aumentare il livello di competenza dei nostri dipendenti sia in relazione ai prodotti che ai mercati finanziari. Inoltre, i test previsti dalla MiFID sono attualmente obbligatori per tutti i relationship manager, mentre la formazione in materia di prodotti viene erogata in base alle esigenze. Il trasferimento di un portafoglio clienti ad un nuovo relationship manager viene gestito attraverso un processo strutturato che è complementare al nostro programma di crescita professionale, garantendo al cliente il mantenimento della medesima qualità di servizio.

**306 dei nostri dipendenti, in Austria, hanno ottenuto l'attestato di specialista in gestione titoli**

In Polonia abbiamo lanciato i programmi *Effective Advisor* e *Effective Manager* che hanno registrato oltre 300 iscritti. Entrambe le iniziative sono studiate per migliorare le competenze dei nostri consulenti e team manager.

Per il segmento PMI garantiamo ai relationship manager il nostro supporto attraverso le analisi sviluppate dagli esperti di rischi più senior.

In Germania, ad esempio, organizziamo conference call per aggiornare i nostri relationship manager su settori industriali chiave. Nel 2011 si sono tenuti interventi su quattro settori: automotive, costruzioni, sanità e farmaceutico e turismo (oltre all'immobiliare per gli investitori privati).

Nel 2011 sono state sviluppate e messe a disposizione dei nostri relationship manager dedicati alle PMI in Germania diverse attività di formazione sia in materia di competenze tecniche che relazionali. Sono stati organizzati due progetti pilota con la partecipazione di circa 40 relationship manager:

- un innovativo programma di formazione per la gestione della relazione che prevedeva un nuovo concetto di presentazione, il dialogo decisionale, con domande predefinite e grafici da utilizzare durante le riunioni con i clienti
- un workshop destinato a migliorare la qualità dei nostri servizi di consulenza attraverso la nostra gamma di *Sales Advisory Tools* (SAT - strumenti di consulenza per la vendita) grazie al quale siamo in grado di allestire presentazioni personalizzate, da utilizzarsi durante gli incontri con i clienti, che si focalizzano sull'azienda, lo stato patrimoniale e il conto economico e sulle tendenze settoriali

## Sales Advisory Tool - Germania

Lo strumento di consulenza *BuBa* è di supporto ai relationship manager per effettuare analisi delle aziende clienti anche in relazione ai loro concorrenti.

Un'ulteriore strumento, il *Working Capital Check* ci consente di analizzare la struttura del capitale circolante dei nostri clienti e di proporre misure di efficientamento nell'utilizzo delle risorse.

Abbiamo inoltre implementato un nuovo concept: lo *STAR-Book* training on the job. Il programma prevede che durante il primo anno di lavoro i nostri junior relationship manager affianchino i senior relationship manager e dipendenti della divisione Credit Risk nella preparazione di presentazioni e analisi complesse propedeutiche agli incontri con i clienti. I nostri team di consulenza *STAR-Book* sono a supporto di tutte le attività del segmento PMI in Germania per migliorare la qualità dei nostri servizi di consulenza.

In collaborazione con l'Università Bocconi, abbiamo ideato il programma di formazione *Certificato Competenze Estero* per innalzare la professionalità dei dipendenti che supportano la clientela per le attività di business con l'estero. Nel 2011, oltre 1.600 dipendenti hanno partecipato a questo programma di certificazione.

**In Italia, oltre 1.600 dipendenti hanno partecipato al corso di formazione *Certificato Competenze Estero***

In Austria abbiamo sviluppato *Praxis des Finanzierungsgeschäfts im Private Banking*, seminari specializzati di un giorno rivolti a relationship manager e assistenti del segmento Private per affrontare le tematiche della gestione del rischio di credito e dei processi correlati. Nel 2011 sono stati organizzati dieci seminari ai quali hanno partecipato il 95% dei nostri relationship manager e assistenti.

**Nel 2011 la quasi totalità dei nostri relationship manager in Austria ha partecipato a seminari sulla gestione del rischio**

In Germania, il progetto *Needs Analysis* rappresenta un nuovo approccio ai nostri incontri con i clienti della divisione Private Banking. La nuova metodologia prevede lo svolgimento di un'intervista strutturata con il cliente per un'analisi del suo profilo e comprenderne gli obiettivi, invece di focalizzarsi esclusivamente su prodotti specifici.

## Gestione dei reclami

Siamo fortemente impegnati nel rispondere ai reclami dei nostri clienti in modo celere ed efficace, così da preservare nel tempo la fiducia che ci è stata accordata.

Nel 2011, le nostre Global Compliance Guidelines – Complaint Management, le linee guida adottate nel 2010, che disciplinano l'attuazione della policy che regola la gestione dei reclami, sono state implementate nelle società del Gruppo e nelle divisioni, in linea con le normative locali. Tali linee guida definiscono con chiarezza i principi, i processi e la reportistica relativi alla gestione dei reclami.

In Italia, nella divisione F&SME, l'implementazione del sistema Q48, ideato allo scopo di fornire una soluzione ai reclami presentati dai clienti entro 48 ore dalla loro comunicazione, è stata ultimata con successo nel 2011.

Anche in Austria, ci si è posti l'obiettivo per il 2011 di gestire e risolvere la totalità dei reclami entro 48 ore ed oltre il 60% dei reclami del segmento Individui è stato risolto con successo rispettando tale tempistica.

In Bulgaria, dopo aver migliorato il nostro sistema di gestione dei reclami, abbiamo ridotto in tutti i segmenti di clientela il tempo medio di risposta. Nel 2011, l'80% dei reclami è stato risolto entro tre giorni, rispetto al 90% dei reclami risolti in cinque giorni nel 2010.

In Croazia, nel 2011, sono stati condotti nove workshop regionali in materia di gestione dei reclami, con il coinvolgimento di oltre 180 dipendenti. Queste iniziative di formazione ribadiscono l'importanza riconosciuta alla risoluzione dei

## *Pekao BusinessLine*

*Pekao BusinessLine*, servizio dedicato ai clienti Corporate in Polonia, garantisce che i nostri clienti ricevano un servizio di assistenza costante. Il 75% circa di tutte le problematiche gestite trovano soluzione in due giorni lavorativi.

reclami e al miglioramento della loro gestione. Inoltre, abbiamo fatto progressi nella gestione di un sempre maggior numero di reclami attraverso i canali digitali.

Ulteriori dettagli in merito alle nostre statistiche sui reclami dei clienti sono illustrati nel Supplemento a questo capitolo.

## Offrire soluzioni concrete

Consapevoli che le nostre attività generano un impatto sulla vita dei nostri clienti, siamo costantemente impegnati nel supportare concretamente le imprese garantendo loro la sostenibilità nel lungo periodo.

Siamo inoltre impegnati ad aiutare le famiglie a realizzare le proprie potenzialità finanziarie, in particolar

## Capital Structure Advisory - divisione CIB

Nel 2012 la divisione CIB implementerà il progetto *Capital Structure Advisory*. In seguito ad un'approfondita analisi finanziaria, si forniscono soluzioni personalizzate, lungimiranti e strategiche ai nostri clienti Corporate. Il nostro obiettivo consiste nello stabilire rapporti di collaborazione di lungo termine, offrendo regolari servizi di consulenza e rispondendo a specifiche richieste in materia di equity and debt capital markets.

## Gestione dei reclami dei clienti in Bulgaria

**2010**

il **90%** dei reclami risolto entro **5 GIORNI**

**2011**

L' **80%** dei reclami risolto entro **3 GIORNI**

# I nostri Clienti

modo nell'attuale congiuntura economica globale. Lo facciamo in modo responsabile ed in quanto banca sostenibile, svolgiamo le nostre attività ed agiamo in coerenza con ciò che ci si aspetta da noi.

## A sostegno dell'internazionalizzazione

Lo sviluppo economico a lungo termine e la crescita dei nostri clienti è una delle nostre principali responsabilità. Come banca commerciale leader in Europa, supportiamo i clienti impegnati nello sviluppo su mercati esteri.

A tale scopo, nel 2011 abbiamo lanciato il progetto *Global Internationalization Project*, che ha costituito una task force di Gruppo che riunisce gli esperti delle nostre divisioni F&SME e CIB al fine di:

- semplificare l'offerta di prodotti creando un nuovo catalogo strutturato caratterizzato da descrizioni e condizioni illustrate con la massima chiarezza
- provvedere alla formazione dei relationship manager circa le esigenze dei nostri clienti Corporate impegnati nei processi di internazionalizzazione e alla relativa offerta di prodotti
- supportare la nostra rete con una squadra di specialisti di prodotto e con un più facile accesso ai prodotti stessi
- migliorare il servizio post vendita
- migliorare la piattaforma informatica di supporto all'offerta di prodotti e servizi, con una particolare attenzione al supply chain finance, al trade finance ed all'e-banking (es.: gestione di cassa, trasferimenti bancari, rendicontazione contabile e operazioni in valuta estera)

- offrire ai clienti un'adeguata copertura per tutte le destinazioni commerciali grazie alla creazione di partnership
- accelerare l'implementazione degli standard di servizio cross border consolidando in tal modo i nostri servizi di consulenza
- sviluppare un piano di comunicazione integrato sul posizionamento del nostro Gruppo rispetto al tema dell'internazionalizzazione

Nel 2011, inoltre abbiamo implementato a livello globale le Cross-Border Service Standards Governance Guidelines, che comprendono norme, responsabilità e processi relativi ai nostri clienti che intrattengono rapporti commerciali in due o più paesi. Le nuove linee guida sono state ufficialmente adottate dalle nostre banche in CEE, ad eccezione di Russia e Polonia, e le attività di formazione per favorire il processo di implementazione avranno inizio nel 2012.

Grazie ad *Umbrella Facility*, sosteniamo le aziende austriache con succursali in altre aree europee che necessitano di finanziare le attività locali, prestando particolare attenzione alle attività di start-up. *Umbrella Facility* è uno strumento di credito che può essere usato con flessibilità e semplicità in vari paesi dell'Europa Centro Orientale ed è UniCredit Bank Austria AG a coordinarne tutte le fasi della trattativa facendo da punto di contatto tra il cliente e le sedi UniCredit dei vari Paesi. I partecipanti all'Alpbach Finance Symposium hanno eletto *Umbrella Facility* il servizio finanziario più innovativo del 2011.

Inoltre, i nostri specialisti di Global Transaction Banking hanno sviluppato *@GlobalTrade*, un'innovativa piattaforma web based multi-banca e multi-controparte dedicata alla clientela Corporate. Questa piattaforma consente alle imprese che operano sui mercati esteri di migliorare i processi interni e di gestire lettere di credito, garanzie e rimesse documentarie al fine di ridurre i rischi operativi legati a questo tipo di attività. Nel 2011 *@GlobalTrade*, è stato il prodotto con cui UniCredit si è aggiudicata il riconoscimento dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) per l'innovazione.

È anche in fase di sviluppo un servizio che consenta la semplificazione delle procedure di apertura di un conto corrente in tutti 22 i paesi del Gruppo. Il servizio sarà disponibile a partire dal 2012.

Avvalendoci dell'importante esperienza dello scorso anno, nel 2011 abbiamo continuato a promuovere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese attraverso una serie di iniziative che hanno offerto a clienti e non-clienti informazioni chiare ed essenziali su argomenti strategici oltre a preziose opportunità di networking.



## Principali iniziative a sostegno delle esportazioni delle PMI

Iniziativa (Paese)	Descrizione	Sviluppi e partecipanti 2011
<b>Destination China (Italia)</b>	Nasce per supportare le imprese che intendono avviare o potenziare l'attività di esportazione dei prodotti Made in Italy nei mercati cinesi. Tramite roadshow organizzati nelle principali città italiane, si offre agli imprenditori un'opportunità per conoscere più da vicino le strategie e le dinamiche di ingresso in tali mercati. Tali eventi danno l'opportunità di interagire con consulenti strategici specializzati sulla Cina, esperti di UniCredit e responsabili delle agenzie UniCredit in Cina, nonché professionisti indipendenti del settore legale. I roadshow ospitano workshop in cui sono presentati casi studio e sono condivise le esperienze dirette di società leader operanti in Cina	Il roadshow di quattro giorni presenziato da 14 professionisti ed esperti ha visto la partecipazione di 600 imprenditori. Si sono svolti 30 incontri one-on-one tra imprenditori ed esperti del mercato cinese
<b>East Gate Export (Italia)</b>	Promuove le esportazioni delle PMI italiane verso i paesi della CEE, in particolare Polonia, Romania, Russia e Turchia, offrendo agli imprenditori la possibilità di entrare in contatto con esperti di UniCredit consulenti indipendenti e professionisti in ambito fiscale e legale nei paesi target dell'iniziativa al fine di condividere le loro competenze internazionali	Nel 2011, oltre 2.230 imprenditori hanno partecipato a cinque eventi nell'ambito di <i>East Gate Export</i> a Bari, Genova, Firenze, Monza e Perugia. Si sono inoltre tenuti circa 7.000 incontri one-on-one tra rappresentanti UniCredit e professionisti indipendenti di altri paesi. Il 71% dei clienti partecipanti si è detto soddisfatto dell'evento che è stato documentato dai media, con l'inoltro di 201 uscite stampa
<b>100 Imprese (Italia)</b>	Nasce con l'intento di promuovere i prodotti Made in Italy delle PMI tramite l'organizzazione di incontri tra imprese italiane e acquirenti provenienti dai paesi della CEE	Nel 2011, si sono tenuti tre eventi di <i>100 Imprese</i> ad Alghero, Napoli e Treviso, dando vita a circa 1.760 incontri Business to Business (B2B)
<b>Sardegna Export</b>	Favorisce l'internazionalizzazione delle imprese sarde, tramite un evento fieristico di due giorni organizzato in collaborazione con le Camere di Commercio di Cagliari, Oristano e Sassari a cui sono invitati acquirenti provenienti dalla Polonia	La fiera Sardegna Export ha attirato ad Alghero 54 imprenditori e ha dato vita a 360 incontri B2B
<b>Mediterranean Taste</b>	Supporta le imprese produttrici di generi alimentari del Mezzogiorno che desiderano potenziare il proprio flusso di esportazione verso i mercati della Russia e della Repubblica Ceca	L'evento di due giorni, tenutosi a Napoli, ha favorito l'organizzazione di oltre 700 incontri B2B tra 100 imprese italiane e 25 acquirenti cechi e russi
<b>WinEast</b>	Aiuta i produttori di vino a potenziare le esportazioni verso i mercati della CEE	Il programma, svoltosi a Treviso, ha messo in contatto 128 aziende vitivinicole appartenenti a diverse regioni con 20 acquirenti provenienti dalla Russia e dalla Polonia, consentendo lo svolgimento di 700 incontri B2B
<b>Export Business School (Italia)</b>	Si propone di sviluppare o consolidare la gestione delle esportazioni, la strategia di internazionalizzazione e le competenze in ambito di pianificazione commerciale degli imprenditori italiani e dei loro dipendenti, attraverso un programma di formazione di sei giorni in collaborazione con i docenti universitari locali	Nel 2011 si sono svolte otto sessioni nelle città di Bari, Bergamo, Bologna-Modena, Catania, Napoli, Roma, Salerno e Verona-Vicenza
<b>Meet the World (Austria)</b>	Promuove le esportazioni austriache, tedesche e italiane, mettendo a disposizione dei partecipanti un punto informazione presidiato dagli specialisti delle divisioni Global Transaction Banking and Financing & Advisory di UniCredit in collaborazione con la Camera di Commercio austriaca	L'evento ha attirato circa 2.500 partecipanti, 50 espositori in veste di fornitori di servizi per l'esportazione e oltre 60 delegati commerciali austriaci provenienti da tutto il mondo
<b>CEE Economic Forum (Austria)</b>	Crea un'opportunità di incontro per sviluppare partnership nei mercati della CEE attraverso un workshop di due giorni con la presenza di addetti al commercio provenienti da imprese dell'Europa Orientale	I partecipanti sono stati circa 450

# I nostri Clienti

Nel 2011 la nostra divisione CIB ha operato attivamente nel campo dell'internazionalizzazione. La divisione ha organizzato una serie di eventi per supportare i nostri clienti Corporate nell'incontrare potenziali nuovi partner commerciali e consolidare il dialogo con il nostro top management.

Degno di nota, anche il nostro programma *I Rischi del Mestiere*, organizzato in collaborazione con il quotidiano *Il Sole 24Ore*. Il programma ha promosso il dialogo tra UniCredit e le imprese in merito ai rischi nel gestire gli scambi con l'estero e gli strumenti di copertura finanziaria in un periodo di discontinuità sul piano economico. Sono stati organizzati cinque roadshow: a Modena e a Monza a fine 2010 e a Napoli, Torino e Vicenza nel 2011. Tra i principali partecipanti figuravano rappresentanti delle imprese locali di medie e grandi dimensioni, tra cui i clienti UniCredit e i nostri specialisti qualificati, che hanno offerto un servizio di consulenza personalizzato su soluzioni di business specifiche.

La sesta edizione della *UniCredit Infrastructure Finance Conference*, svoltasi in Turchia, si è concentrata sulle nuove fonti di finanziamento per progetti infrastrutturali. All'evento annuale hanno partecipato 167 persone tra nostri clienti e rappresentanti provenienti dalla comunità per il finanziamento delle infrastrutture. Nei paesi della CEE sono stati organizzati ulteriori eventi a sostegno delle attività cross border dei nostri clienti. Tra il 2010 e 2011 si sono tenuti ad esempio incontri a Belgrado, Bucarest, Lubiana, Sofia e Varsavia.

## Promuovere lo sviluppo economico locale

UniCredit sostiene lo sviluppo economico locale, offrendo alle nostre comunità un supporto concreto e personalizzato.

## Focus

### Il dialogo con la Commissione Europea sul tema dell'internazionalizzazione

UniCredit ha costituito un gruppo di lavoro al fine di coinvolgere la Commissione Europea in un dialogo costruttivo sulle politiche in materia di strategia a supporto dell'ampliamento delle attività delle PMI europee nei mercati non UE (es.: un riesame dello Small Business Act per l'Europa: Un nuovo partenariato per consentire alle PMI di cogliere opportunità globali). Per il 2012, il gruppo di lavoro ha previsto di conferire una maggiore struttura alle occasioni di dialogo a livello istituzionale europeo facendo leva sulle competenze del nostro Gruppo (es.: programmi di formazione, internazionalizzazione delle micro-imprese, opportunità di collaborazione e piattaforme d'informazione commerciale).

Siamo consapevoli che i settori economici locali presentano, in genere, dinamiche specifiche e sono integrati in contesti regionali che necessitano di soluzioni ad hoc.


In Italia, ad esempio, abbiamo offerto supporto ai professionisti per lo sviluppo e la gestione delle loro attività. Il nostro programma *Valore Professioni* consiste in una collaborazione tra UniCredit e Confindustria (l'organizzazione che rappresenta le associazioni professionali italiane, tra cui notai, commercialisti e architetti) nell'ambito della quale mettiamo a disposizione dei professionisti finanziamenti per un valore di €500 milioni, oltre ad un catalogo personalizzato dei nostri prodotti bancari.

Nel giugno 2011 abbiamo inoltre sviluppato il programma *Ripresa Cantieri Italia* insieme all'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE), impegnandoci a fornire finanziamenti per €2 miliardi a richiedenti qualificati per la realizzazione di progetti immobiliari a carattere residenziale. Nell'ambito di questa iniziativa, i rappresentanti di UniCredit e alcune imprese selezionate si confrontano sulle politiche di credito e sulla formazione in materia di credito lavorando congiuntamente in un gruppo che si incontra ogni sei mesi. I soci ANCE beneficiano di processi di valutazione

personalizzati e di una formazione mirata fornita dal Gruppo in merito alle procedure per la concessione dei finanziamenti.

## Focus

### Le nostre ricerche su specifici settori

**Moda:** Nel 2011 abbiamo condotto uno studio su 12 reti italiane attive nel campo della moda, un settore importante per l'economia del Paese. Abbiamo inoltre organizzato incontri strategici con alcune società per sostenere l'attuale sviluppo del settore. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito ([www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)). 

**Settore marittimo:** Nel 2011, la terza indagine annuale dell'Osservatorio AUB (Aidaf, UniCredit e Università Bocconi) sulle imprese familiari italiane si è concentrata sul settore marittimo. Tale iniziativa mira al consolidamento delle relazioni territoriali e serve a creare opportunità commerciali per la filiera del settore marittimo. Inoltre, in occasione degli eventi cui hanno partecipato clienti Corporate e Private sono state presentate le analisi dell'andamento e delle dinamiche di settore. Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito ([www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)). 

Le agenzie governative locali sono spesso sotto pressione per produrre analisi finanziarie in tempi rapidi, offrire servizi finanziari a medio termine e fornire adeguati piani finanziari.

In Austria, UniCredit ha collaborato con KDZ (il Centro di Ricerca per la Pubblica Amministrazione) per la realizzazione di strumenti di analisi e pianificazione di facile utilizzo disponibili gratuitamente sul sito Web di KDZ.



Tali strumenti vengono utilizzati dagli enti comunali per calcolare e valutare il rischio dei propri investimenti finanziari, valutare l'idoneità delle strutture di assistenza tra cui quelle dedicate ai minori, agli anziani e agli ammalati. Nel 2011 è stato inoltre lanciato il programma *Expanded Budget Check* per offrire una panoramica generale dei bilanci comunali, ivi compresi uffici secondari e agenzie. Oltre 290 paesi e città registrati stanno utilizzando questi strumenti, ai quali si è fatto ricorso oltre 5.000 volte nel 2011.

Lo sviluppo delle PMI è fondamentale per le economie locali e contribuisce in maniera significativa alla crescita dell'occupazione e del PIL. UniCredit si impegna al massimo nel dimostrarsi un partner affidabile per i suoi clienti PMI, a prescindere dal settore economico di appartenenza e dalla localizzazione.

In Italia, nel 2011 abbiamo lanciato l'iniziativa *Ripresa Italia* per sostenere l'economia reale in un contesto di debole ripresa. *Ripresa Italia* offre alle PMI innovativi prodotti di finanziamento, con un plafond di €1 miliardo, per agevolare la ripartenza del ciclo produttivo, l'innovazione, e la competitività la sostenibilità e la formazione, l'internazionalizzazione e lo sviluppo delle reti.

Inoltre, è stato introdotto il nuovo modello di servizio *Reti di Impresa*,

derivante dall'iniziativa *Ripresa Italia*, sviluppato per sostenere i progetti di collaborazione tra aziende (contratto di rete) attraverso il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese che si costituiscono come rete e al contempo l'aumento della loro competitività sui mercati globali.

Delle circa 200 aziende candidate per tale modello, ci stiamo attualmente occupando di 15 nuove reti seguendole sin dalla fase di costituzione. Questo modello comprende inoltre un gruppo di lavoro incaricato di agevolare le attività di queste reti e di accettare proposte da parte di associazioni e terze parti interessate.

Agli inizi del 2012, per dare ancora maggiore concretezza all'impegno nei confronti del Contratto di Rete, UniCredit lancerà il prodotto di finanziamento, della durata di sei anni, *Bond delle Reti*, che consentirà alle aziende che hanno scelto di aggregarsi in una Rete di Impresa di beneficiare di un miglioramento del rating creditizio.

In termini di innovazione e competitività, tre università italiane hanno collaborato con il nostro Gruppo per fornire valutazioni tecnologiche e scientifiche di progetti innovativi elaborati dalle PMI.

Tali valutazioni ci hanno consentito di sviluppare prodotti finanziari migliori, tra cui:

- *Innova*, il finanziamento volto a sostenere gli investimenti destinati ad arricchire il contenuto tecnologico di prodotti, processi e servizi delle imprese e/o a migliorare l'organizzazione della struttura aziendale
- *Ricerca*, il finanziamento volto a supportare i progetti di Ricerca e Sviluppo destinati alla creazione di prodotti, processi produttivi e servizi tecnologicamente innovativi

UniCredit ha vinto due gare indette dal Ministero per lo Sviluppo Economico, che prevedono l'erogazione di finanziamenti alle piccole e medie imprese allo scopo di sviluppare i loro innovativi brevetti.

In Germania abbiamo sostenuto lo sviluppo dei nostri clienti PMI offrendo una gamma di prestiti in linea con le condizioni di finanza agevolata previste dal governo. A dicembre 2011, il totale del nostro portafoglio prestiti agevolati ammontava a circa €6 miliardi. Nel 2011 sono stati approvati €1,7 miliardi di nuovi prestiti.

In Romania, insieme al Fondo Europeo per gli Investimenti (il ramo della Banca d'Investimento Europea che fornisce alle PMI strumenti di finanziamento del rischio a livello europeo) è stato sottoscritto un accordo ai sensi dell'iniziativa *Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises* (JEREMIE - risorse europee comuni per le micro, piccole e medie imprese). Questo accordo consente di offrire nuovi prestiti alle PMI rumene per un valore massimo di €87,5 milioni. Grazie a tale accordo, il terzo di questo tipo in Romania, siamo in grado di finanziare investimenti e progetti di espansione delle PMI locali a condizioni migliori rispetto a quelle offerte dal mercato. Offriremo tali finanziamenti per un periodo di due anni, a partire dalla primavera 2012. Sempre nel 2011 abbiamo partecipato al *Kogălniceanu Program*, che fornisce finanziamenti statali con lo scopo di stimolare la creazione e lo sviluppo delle PMI per il periodo 2011-2013, attraverso linee di credito con pagamenti degli interessi parzialmente agevolati e, a volte, garantiti dal governo.

Tali tipologie di prestito agevolato sono offerte anche in altri paesi della CEE ed in collaborazione con istituti finanziari internazionali.

# I nostri Clienti

## Investire in prodotti e servizi innovativi

Migliorare il nostro modello di servizio multicanale è uno dei nostri principali obiettivi strategici. Per UniCredit, ciò significa sviluppare soluzioni alternative o innovative che consentono ai clienti di lavorare con noi attraverso canali bancari non tradizionali. Abbiamo creato un processo volto a generare innovazione a livello di nuovi prodotti, servizi e canali di distribuzione.

**In Italia circa 2,7 milioni di clienti sia Individui sia Piccole Imprese hanno usato i servizi internet almeno una volta nel 2011**

Con *Firma Digitale* e *Negozi Online*, ad esempio, i nostri clienti italiani sono in grado di acquistare o utilizzare i nostri prodotti e servizi ovunque si trovino, senza doversi recare presso una delle nostre agenzie.

In Germania stiamo consolidando i nostri rapporti con la clientela dei canali remoti attraverso l'utilizzo di video conferenze, moderne attrezzature call center e altre tecnologie.

Per le PMI in Germania, stiamo lavorando per introdurre la firma digitale che consente di sottoscrivere contratti da remoto e di acquistare online i nostri prodotti. Questo servizio sarà implementato a partire dal 2012.

In Italia abbiamo lanciato un processo virtuale per la richiesta di prestiti a breve termine rivolto alle micro-imprese e ai professionisti, secondo il quale i clienti possono richiedere un prestito a breve termine compilando un modulo online,

caricando i bilanci direttamente dal servizio di Internet Banking e firmando il contratto in modo digitale.

Anche i clienti Corporate sono al centro delle nostre innovazioni. *InvoiceComm®* è l'innovativa piattaforma web di scambio documentale proposta dalla divisione CIB che permette alle aziende l'interscambio, l'incasso, la riconciliazione e la conservazione sostitutiva a norma di fatture e documenti in formato elettronico avvalendosi, in questo modo, delle nostre soluzioni personalizzate e della sicurezza della firma digitale.

Al fine di migliorare ulteriormente i nostri servizi online, nel 2011 abbiamo organizzato in Italia un focus group cui hanno partecipato gli utilizzatori del servizio di Internet banking. Abbiamo creato un forum online, e in sette giorni sono stati introdotti due argomenti commentati da oltre 100 partecipanti. Sono state condotte interviste individuali con 16 imprenditori in relazione ai servizi e alle funzionalità esistenti o innovative. Abbiamo ulteriormente migliorato il nostro servizio di pagamento via Web e di navigazione in base allo studio condotto, e nel 2012 abbiamo già programmato aggiornamenti del mobile banking e dei servizi connessi.

In Polonia abbiamo sottoscritto l'accordo *PekaoREADY* con 30 produttori di software di *Enterprise Resource Planning* (ERP) per fornire alle aziende sistemi informatici più rapidi che possono essere integrati con piattaforme di electronic banking e al contempo agevolare le attività quotidiane dell'azienda.

**Più di 530 Clienti corporate di Bank Pekao hanno partecipato a programmi formativi sugli strumenti online**

Abbiamo anche continuato ad investire nella *Pekao BIZNES<sup>24</sup> Academy*, che si occupa di formazione ad aziende polacche sull'utilizzo di piattaforme evolute di electronic banking. Nel 2011, più di 530 clienti provenienti da 310 diverse aziende hanno partecipato ai nostri workshop per imparare a utilizzare i nostri prodotti evoluti disponibili online e la piattaforma di electronic banking.

## Prodotti e servizi innovativi per i clienti Individui

I moderni servizi mobile banking di UniCredit in Italia includono il *Mobile Token* per smartphone e la tecnologia *Operazioni Veloci* che consente ai clienti di confermare le operazioni online. Ad esempio possono ricaricare i cellulari e le carte prepagate con un servizio SMS sicuro da qualsiasi cellulare. Il nostro mobile banking in Germania, *Stecken Sie Ihre Bank in die Tasche* (La tua banca in tasca), è attualmente disponibile su iPhone. Abbiamo inoltre lanciato la nostra homepage ottimizzata per dispositivi mobile ([m.hvb.de](http://m.hvb.de)).

In Italia, il nostro servizio di banking online, *Genius Card Web*, è una carta prepagata ricaricabile virtuale più facile da utilizzare rispetto al denaro contante. Il nostro servizio *Pagonline* consente ai clienti di effettuare acquisti su Internet senza l'utilizzo della carta di credito, l'importo dell'acquisto viene addebitato direttamente sul conto corrente del cliente.

I nostri ATM aggiornati sono diventati un vero e proprio canale di comunicazione in Italia: oltre alle normali funzionalità, gli ATM offrono servizi come ricarica del cellulare, pagamento del biglietto del treno o ricarica della scheda TV.



## Sostegno alle famiglie e alle aziende

È nostra responsabilità impegnarci per sostenere le famiglie e le aziende per una crescita sostenibile, esigenza ancor più sentita dal contesto economico difficile che sta caratterizzando l'economia europea degli ultimi anni.

Anche nel 2011, il perseguire della crisi economica ha avuto un impatto su molte famiglie che hanno dovuto affrontare sfide difficili per far fronte al pagamento delle rate del mutuo. UniCredit ha lavorato con impegno per sostenerle attraverso importanti iniziative che consentono ai clienti di sospendere il pagamento delle rate del mutuo qualora debbano far fronte ad eventi inattesi come la disoccupazione temporanea.

In Italia, nel 2011, i mutui che hanno beneficiato di iniziative di sostegno dedicate sono aumentati di circa il 70% rispetto al 2010.

Sempre in Italia, UniCredit Credit Management Bank (CMB), società del Gruppo specializzata nella gestione dei crediti anomali, ha collaborato con diverse Associazioni dei Consumatori italiane per sviluppare le soluzioni *Friendly Repossess* e *Repossess Parziale*. Queste soluzioni vanno incontro alle famiglie che si trovano in difficoltà nel pagamento delle rate del mutuo, consentendo loro di non perdere definitivamente le proprie abitazioni. Le abitazioni non sono messe all'asta, ma vendute a un veicolo immobiliare, società collegata a UniCredit CMB. Nell'ambito del *Friendly Repossess*, alle famiglie viene offerta l'opportunità di pagare un affitto e di continuare a vivere nelle loro case, con la possibilità di riacquistare o riscattare la casa in un momento successivo. *Repossess Parziale* prevede invece la vendita di una porzione dell'immobile ad un veicolo immobiliare.

Il ricavato viene utilizzato per ripagare una quota del mutuo e ottenere una riduzione dei ratei residui compatibile con l'effettiva capacità di rimborso del cliente. Nel 2011 abbiamo ricevuto circa 100 richieste per un valore di circa €11 milioni delle pratiche prese in esame.

Anche in buona parte dei paesi della CEE, il 2011 è stato caratterizzato dal deterioramento della congiuntura macroeconomica, dall'aumento del tasso di disoccupazione e dal calo dei redditi delle famiglie, con la conseguente riduzione della capacità dei clienti di rimborsare i mutui in modo regolare. Le fluttuazioni delle valute hanno determinato improvvisi incrementi delle rate mensili dei mutui in valuta estera e per aiutare le famiglie in difficoltà abbiamo sviluppato, in collaborazione con le autorità locali, delle iniziative per aiutare i clienti a fronteggiare le difficoltà finanziarie.

In Croazia, abbiamo sottoscritto un memorandum per supportare le famiglie con mutui in valuta estera. I nostri clienti sono stati informati sulle misure adottate, i possibili effetti e le possibili soluzioni. La banca ha offerto la possibilità di rifinanziamento del debito ai clienti in difficoltà. Nel 2011 sono stati ristrutturati 6.265 debiti.

In Bulgaria e Romania abbiamo inoltre previsto nuovi piani di rimborso del mutuo per venire incontro alle difficoltà finanziarie in cui versano i clienti,

incoraggiandoli a contrarre prestiti in valuta locale per eliminare il rischio di cambio.

Ci consideriamo partner affidabili delle imprese nostre clienti ed in un contesto economico altalenante ci impegniamo a supportarle per una crescita di lungo termine.

Nel 2011, abbiamo continuato a sostenere anche le PMI in difficoltà con *Impresa Italia*, lanciata nel 2008, e *SOS Impresa Italia*, partita nel 2009 in collaborazione con le cooperative di credito Confidi, entrambe nate per consentire alle aziende di beneficiare di garanzie aggiuntive per poter accedere a finanziamenti sia di breve che di lungo termine. Entrambi i progetti sono descritti anche nei nostri Bilanci di Sostenibilità 2009 e 2010.

## Focus

### *Impresa Italia e SOS Impresa Italia*

A fine 2011, attraverso *Impresa Italia*, UniCredit ha concesso oltre €3 miliardi alle piccole imprese.

Dal 2009 con *SOS Impresa Italia* abbiamo sostenuto:

- oltre 31.000 imprese mediante ristrutturazione del debito (es.: concedendo nuovi finanziamenti o rivedendo quelli esistenti) per un'esposizione totale pari a circa €3,7 miliardi
- oltre 40.800 imprese mediante il differimento del rimborso di prestiti per un ammontare di circa €1 miliardo

## Focus

### Indice di fiducia delle PMI in Italia

In Italia, l'osservatorio UniCredit Piccole Imprese, ha rilevato per l'ottava volta consecutiva in collaborazione con una società di ricerca partner, l'indice di fiducia delle PMI. Abbiamo intervistato 5.000 clienti e 1.000 non clienti piccole imprese e 1.000 clienti medie imprese. Rispetto al 2010 nel 2011 l'indice di fiducia è sceso di 10 punti a causa della non facile congiuntura economica (il livello più basso dal 2004). Maggiori informazioni sono disponibili sul nostro sito ([www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)). Studi analoghi sono stati condotti anche in altri paesi.





# I nostri Clienti

Dal 2009, UniCredit ha partecipato a *Moratoria*, iniziativa nata per la sospensione dei debiti delle PMI, con l'approvazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Presidente dell'Associazione Bancaria Italiana e di diverse associazioni di categoria. L'iniziativa *Moratoria* si è conclusa nel giugno 2011 dopo oltre due anni, in cui abbiamo sostenuto circa 20.000 PMI per un'esposizione complessiva di €7,7 miliardi. Da una prima analisi interna si evince che la maggior parte delle PMI che hanno beneficiato dell'iniziativa sono in grado di ripagare regolarmente i propri debiti.

## Finanza responsabile

UniCredit è impegnata nella promozione di soluzioni sostenibili nelle sue decisioni di finanziamento e investimento. In tutte le attività di finanziamento, dai finanziamenti alle aziende al project ed export finance, facciamo riferimento agli standard socio-ambientali (Performance Standards) dell'International Finance Corporation (IFC) e alle linee guida per ambiente, salute e sicurezza (Environmental, Health, and Safety Guidelines) della Banca Mondiale. Siamo inoltre pionieri nell'adesione ai principali standard e linee guida

internazionali sviluppati negli ultimi anni, tra cui gli Equator Principles, il Global Compact, il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP FI) e i Principi di investimento responsabile delle Nazioni Unite (UNPRI).

Siamo consapevoli dei significativi potenziali impatti sociali e ambientali associati alle nostre decisioni di finanziamento. Le nostre politiche e prassi ne tengono conto insieme ai tradizionali impatti economici e finanziari. Tra queste figurano la Policy generale di credito del Gruppo, le Policy speciali di Credito (es.: Project Finance Transactions Policy e Structured Trade and Export Finance Policy), e le Policy di Compliance (es.: Policy relativa all'Antiriciclaggio e alla lotta contro il finanziamento del terrorismo).

Nel 2011 abbiamo continuato ad affrontare i potenziali rischi a livello socio-ambientale connessi alle nostre attività di finanziamento attraverso politiche speciali inerenti il rischio reputazionale. Abbiamo inoltre affinato la nostra capacità di gestire i rischi ambientali e sociali nelle operazioni di project finance.

## Project Finance ed Equator Principles

Gli Equator Principles sono un insieme di standard rivolti agli istituti finanziari per gestire il rischio ambientale e sociale nell'ambito delle attività di project finance. UniCredit supporta e sottoscrive tali standard volontari e opera per la loro implementazione su tutta la rete.

Tali principi sono parte integrante nella nostra Policy creditizia per le operazioni di Project Finance, approvata da UniCredit S.p.A. nel 2010 e implementata da UniCredit Bank AG e UniCredit Bank Austria AG nel 2011. Il processo di autorizzazione e implementazione a livello delle nostre controllate dei paesi CEE è iniziato nel 2011 e proseguirà nel 2012. In conformità con tale politica, l'*Internal Equator Principles Risk Screening Tool* (strumento di screening interno) è stato integrato a supporto del processo di autorizzazione delle operazioni di project finance.

In quanto membro dello Steering Committee dell'Equator Principles Financial Institutions Association (Associazione degli istituti finanziari aderenti agli Equator Principles), una delle priorità del Gruppo nel 2011 è stata di fornire il nostro contributo sul processo di revisione degli Standard di Performance della IFC e sull'aggiornamento in corso degli Equator Principles. Abbiamo partecipato a diversi gruppi di lavoro, tra cui il *Transparency and Reporting Task Force* (gruppo di lavoro in materia di trasparenza e rendicontazione) e il *Climate Change Working Group* (gruppo di lavoro in materia di cambiamenti climatici), e abbiamo assunto il ruolo di co-leader del gruppo di lavoro Industry Stakeholder Engagement e del gruppo

## Equator principles - numero di progetti finanziati per categoria di rischio

Categoria di rischio <sup>A</sup>	2011 <sup>B</sup>	2010 <sup>C</sup>	2009 <sup>D</sup>
Categoria A	12	2	2
Categoria B	7	12	11
Categoria C	6	4	1
Totale	25	18	14

<sup>A</sup> Categoria A - Progetti con significativo impatto sociale e ambientale dagli effetti irrimediabile o straordinari;  
 Categoria B - Progetti con limitato impatto sociale o ambientale dagli effetti non rilevanti numericamente, generalmente situati in specifici luoghi, ampiamente reversibile e prontamente riconducibili attraverso misure di mitigazione;  
 Categoria C - Progetti con un impatto sociale o ambientale minimo o nullo.

<sup>B</sup> Progetti finanziati da UniCredit Bank AG, UniCredit S.p.A. e UniCredit Bank Austria AG.

<sup>C</sup> I dati sono riferiti soltanto ad UniCredit Bank AG.

<sup>D</sup> Progetti finanziati da UniCredit Bank AG incluso un progetto finanziato da UniCredit Mediocredito Centrale S.p.A., nell'ambito del quale UniCredit Bank AG ha fornito servizi di due diligence.

di lavoro Stakeholder Engagement delle Export Credit Agencies (ECA). Nel 2011, un'ulteriore priorità per UniCredit è stata quella di rafforzare le competenze in relazione agli Equator Principles e alla nuova politica creditizia per le operazioni di Project Finance. Pertanto, i dipendenti austriaci e di 15 paesi della CEE, appartenenti sia alla divisione Rischi che al Business, hanno partecipato ad un programma di formazione specifico in materia di project finance che si è svolto nel novembre 2011 a Vienna, con particolare enfasi sugli Equator Principles.

Lo scopo del programma di due giorni di formazione è stato quello di fornire ai partecipanti un'esperienza di apprendimento innovativa e al tempo stesso permettere la condivisione delle esperienze tra colleghi. La formazione ha contribuito alla sensibilizzazione in materia di operazioni di project finance, ha permesso di illustrare l'ambito di applicazione della nuova Policy creditizia di Gruppo e ha fornito informazioni sui principi che regolano tali operazioni. Una particolare attenzione è stata riservata agli Equator Principles e alla valutazione dei rischi finanziari, ambientali e sociali.

In veste di consulenti finanziari del progetto *Eurasia Tunnel* in Turchia, abbiamo fatto conoscere al cliente i vantaggi dell'applicazione degli Equator Principles facilitandolo nella realizzazione di una valutazione dell'impatto ambientale e sociale. Abbiamo informato il cliente sui vantaggi relativi all'applicazione dei migliori standard internazionali per la gestione dei rischi ambientali e sociali derivanti dal rispetto degli Equator Principles. Ciò è stato propedeutico per lo sviluppo di sistemi di gestione

#### Equator Principles - numero di progetti finanziati nel 2011 per categoria di rischio e di settore

Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Risorse <sup>A</sup>	4	1	0
Energia	5	2	3
Infrastrutture	3	4	3
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

<sup>A</sup> Compresi petrolio e gas, prodotti minerari e metalli.

#### Equator Principles - numero di progetti finanziati nel 2011 per categoria di rischio e area geografica

Paese	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa: EU	7	4	2
Europa: non EU	3	2	1
Nord America e Messico	1	0	3
Asia - Australia	1	0	0
Africa	0	1	0
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

del rischio ambientale e sociale e per l'elaborazione del conseguente piano d'azione. Il progetto è risultato pienamente conforme agli standard previsti dai requisiti di Performance della Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS).

In qualità di coordinatori del progetto *London Gateway*, un porto container situato in un'area sensibile dal punto di vista ambientale nel Regno Unito, abbiamo valutato l'impatto ambientale nell'ambito dei paesi OCSE ad alto reddito. Ci siamo impegnati a raggiungere un adeguato profilo di rischio e per l'ottenimento di un appropriato indennizzo per gli effetti negativi prodotti sull'ambiente.

Abbiamo inoltre offerto il nostro supporto, sempre in veste di

coordinatori, al progetto del gasdotto *Nord Stream*, che prevedeva il passaggio di una parte del gasdotto attraverso una zona marina sensibile dal punto di vista ambientale, ovvero l'area di Natura 2000. Gli impatti ambientali sono stati adeguatamente mitigati dal *Nord Stream* implementando una serie completa di piani per la gestione della costruzione, ivi compreso il piano per la gestione della biodiversità.

# I nostri Clienti

## Politiche speciali inerenti il rischio reputazionale

UniCredit è consapevole che attraverso la sua sfera d'influenza (ad es.: operazioni, transazioni finanziarie compreso il project finance, catena di fornitura e altre attività commerciali), potrebbe incidere direttamente o indirettamente su diversi temi particolarmente sensibili.

Il nostro obiettivo consiste quindi nel condurre le nostre attività in modo da minimizzare i rischi reputazionali, ambientali e sociali.

A tale scopo, abbiamo sviluppato politiche speciali inerenti il rischio reputazionale allo scopo di disciplinare il nostro coinvolgimento in settori sensibili quali quelli degli armamenti,

energia nucleare, industria mineraria e infrastrutture idriche.

Oltre al mantenimento delle nostre politiche in materia di rischio reputazionale, manteniamo alta l'attenzione monitorando anche altri settori che potrebbero incidere sulla reputazione del Gruppo.

## Politiche speciali inerenti il rischio reputazionale

Politica	Obiettivo	Sviluppi recenti e mitigazione del rischio
Difesa/Armamenti <sup>A</sup>	Disciplina il coinvolgimento finanziario con le società del settore difesa/armamenti per ridurre al minimo il rischio socio-ambientale, reputazionale e di credito	<p>UniCredit ha dichiarato e pubblicato la propria posizione nel settore difesa/armamenti che comprende i criteri chiave applicati dal nostro Gruppo in tale settore</p> <p>Nel 2011 abbiamo lavorato per migliorare la nostra applicazione di tali criteri a tutte le controllate di UniCredit. A tale scopo abbiamo rafforzato la valutazione del rischio reputazionale nelle transazioni nonché i nostri requisiti di monitoraggio e rendicontazione</p> <p>Abbiamo anche partecipato attivamente a un gruppo di lavoro promosso dal movimento Science for Peace in Italia, in cui rappresentanti di banche e società civile hanno collaborato al fine di elaborare un Codice di responsabilità in materia di finanziamento al settore degli armamenti che funge da riferimento per migliorare il proprio livello di monitoraggio e valutazione</p>
Energia nucleare <sup>A</sup>	Disciplina il coinvolgimento e affronta le sfide poste dal settore nucleare ai fini di ridurre al minimo il rischio socio-ambientale e di credito	Il contenuto della nostra politica speciale di Gruppo inerente al rischio reputazionale nell'ambito dell'energia nucleare è stato pubblicato sul nostro sito web nel 2010
Giurisdizioni non-cooperative	Definisce principi e regole per la gestione delle nuove attività nei paradisi fiscali e in giurisdizioni non cooperative al fine di supportare il Gruppo a mantenere un elevato livello di consapevolezza dei rischi e un'adeguata cultura del rischio per salvaguardare UniCredit dall'incorrere in rischi associati alla reputazione e alla tassazione	Per approfondimenti si rimanda al nostro Bilancio di sostenibilità 2010

Politica	Obiettivo	Sviluppi recenti e mitigazione del rischio
Industria mineraria <sup>A</sup>	La politica definisce linee guida e standard per gestire e minimizzare i rischi associati alle attività minerarie	La nostra Mining Industry Policy (politica in ambito minerario) è stata approvata dal Group Operational and Reputational Risk Committee e dal Group Risk Committee nel dicembre 2011. Lo statement della policy verrà pubblicato sul nostro sito nel 2012
Infrastrutture idriche <sup>A</sup>	Definisce linee guida e standard per gestire e limitare i rischi associati al finanziamento di infrastrutture idriche	La nostra Water Infrastructure Policy (politica in materia di infrastrutture idriche) è stata approvata dal Group Operational and Reputational Risk Committee e dal Group Risk Committee a febbraio 2012. Lo statement della policy verrà pubblicato sul nostro sito nel 2012

<sup>A</sup> Le proposte di prestito che coinvolgono una o più politiche inerenti il rischio reputazionale devono essere esaminate dalla entità del Gruppo responsabile con lo strumento di screening specifico. Tale strumento, parte integrante delle nostre politiche, permette di valutare la compliance delle controparti coinvolte dalle policy a seguito di transazioni o progetti. Deve essere compilato prima che possa essere rilasciata l'autorizzazione. Lo strumento di screening contribuisce alla decisione di autorizzazione confermando che la controparte e le transazioni o progetti sono interamente conformi con i requisiti previsti nella rispettiva politica. Il cliente deve inoltre compilare e firmare un questionario basato su quesiti pertinenti generati dallo screening con la conferma che tutte le informazioni fornite sono vere, aggiornate, accurate e complete.



Stadio di Gdańsk, Polonia. Bank Pekao SA ha finanziato l'ammodernamento di tre stadi che ospiteranno UEFA EURO 2012™: lo Stadion Narodowy a Varsavia, lo stadio di Poznań e lo stadio a Gdańsk. Bank Pekao SA ha anche finanziato i lavori dedicati alle infrastrutture quali autostrade, aeroporti regionali e trasporti pubblici in vista di UEFA EURO 2012™.

# La tecnologia al servizio della comunicazione.



Con l'obiettivo di migliorare costantemente la comunicazione con investitori e mercati, UniCredit si sta orientando in misura sempre maggiore verso strumenti online che, per loro natura, conferiscono rapidità ed efficacia alla diffusione delle informazioni. Il calendario finanziario, le presentazioni video e altri contenuti multimediali ci permettono di offrire informazioni complete, aggiornate e facilmente accessibili. Tali strumenti si affiancano alle attività di contatto diretto con gli investitori che UniCredit realizza attraverso i roadshow e gli incontri one-on-one.



# Investitori e Mercati

PRIORITÀ 2012

Intensificare ulteriormente il numero di eventi al fine di migliorare il dialogo con investitori, analisti e agenzie di rating mantenendo un flusso costante di informazioni verso il mercato

Focalizzare l'attenzione sulla comunicazione online sviluppando un nuovo e più semplice layout web della sezione investitori del sito istituzionale

## Priorità 2011

Intensificare le opportunità di dialogo con gli investitori, gli analisti e le agenzie di rating e mantenere un flusso costante di informazioni verso il mercato

Accrescere l'integrazione delle comunicazioni online per promuovere l'uso del Knowledge Center e del calendario finanziario presente nella pagina web dedicata agli investitori

## Principali risultati 2011

**Risultato conseguito:** Investor Relations ha intensificato la comunicazione con investitori, analisti e agenzie di rating. Nel 2011, sono stati organizzati oltre 490 incontri con investitori istituzionali e analisti sell-side e 73 incontri con le agenzie di rating

**Risultato conseguito:** Abbiamo aggiornato con continuità il Knowledge Center online con contenuti relativi al Piano Strategico di UniCredit, tra cui presentazioni, comunicati stampa, podcast e altri materiali multimediali. Il calendario finanziario online è stato costantemente aggiornato per mantenere in evidenza importanti eventi in ambito finanziario e temi correlati. Stiamo inoltre nuovamente valutando struttura e contenuti del Knowledge Center così da garantirne l'efficacia nel tempo

## Migliorare le relazioni con gli investitori

In linea con le best practice adottate dalle principali società quotate UniCredit dedica rispettivamente la funzione di Investor Relations agli investitori istituzionali e quella di Shareholder Relations al servizio degli investitori privati. In questo modo ci assicuriamo che ciascun azionista riceva il miglior servizio possibile e le informazioni di cui necessita. I colleghi della funzione di Investor Relations possono essere contattati, oltre alla posta ordinaria, direttamente via mail o via telefono. La funzione di Shareholders Relations può essere contattata via e-mail, fax, numero verde o posta ordinaria. La funzione di Investor Relations conta, a dicembre 2011, 15 esperti con numerosi anni di esperienza sul mercato.

La loro attività è dedicata alla gestione delle richieste che quotidianamente pervengono attraverso i diversi canali. Con l'obiettivo di rispondere efficacemente all'esigenza del mercato di contare su un flusso di informazioni in costante miglioramento, la funzione ha dedicato alle agenzie di rating uno specifico team all'interno della divisione.

Nel 2011, il team di Investor Relations si è impegnato nel preservare e migliorare il grado di trasparenza e la qualità delle comunicazioni con gli stakeholder, tra cui:

- investitori istituzionali
- analisti sell-side
- agenzie di rating

Nel 2011, sono stati organizzati 407 incontri con investitori istituzionali, di cui circa 60 focalizzati sul Piano Strategico di UniCredit, in aumento

rispetto ai 346 del 2010; sono stati inoltre organizzati 84 incontri con analisti sell-side (54 nel 2010) e 73 incontri con le agenzie di rating (61 nel 2010). Sempre nel 2011, il numero dei roadshow è salito a 35, contro i 28 del 2010.

Con l'obiettivo di promuoverne costantemente l'utilizzo, Investor Relations provvede al regolare aggiornamento dello Knowledge Center online e del calendario finanziario - iniziativa dimostratasi estremamente utile per gli investitori -. Per il quinto anno consecutivo, inoltre, il nostro sito web istituzionale ha ricevuto il riconoscimento italiano KWD Web Ranking quale migliore sito web corporate sia per il settore finanziario italiano (2007-2008) che per quello europeo (2009-2010-2011).

## Meccanismi di engagement

Strumenti di engagement	Problematiche emerse	Risposta di UniCredit
Incontri one-on-one e di gruppo con istituzioni e analisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento di capitale</li> <li>• Rendimenti/piano strategico</li> <li>• Perdite rendicontate nel 3° trimestre 2011 alla luce delle difficoltà poste dalla nuova congiuntura macroeconomica e dal nuovo contesto normativo</li> </ul>	Nel 2011 tra le altre attività Investor Relations ha organizzato un numero significativo di incontri, one-on-one e roadshow, al fine di coinvolgere investitori, analisti e agenzie di rating. A supporto di tali eventi sono stati predisposti presentazioni e kit di domande frequenti e relative risposte specificamente dedicati ai temi del Piano Strategico di UniCredit
Presentazione della strategia e dei risultati alla comunità degli analisti e degli investitori		Investor Relations si è occupata della presentazione del piano strategico al mercato. Ha predisposto i contenuti di carattere finanziario (es.: dati delle divisioni di business), ha gestito eventi di comunicazione dal vivo e online con analisti e investitori; ha presentato un webcast video e una conference call per il pubblico online
Assemblea annuale dei soci		La presentazione del piano strategico ha toccato temi quali la struttura dello stato patrimoniale, la necessità di semplificazione, la gestione dei costi, la riorganizzazione delle attività e il rafforzamento della sostenibilità del business in Italia
Identificazione degli azionisti		In occasione della presentazione del piano sono stati presentati anche i risultati del 3° trimestre 2011 ed è stato annunciato l'aumento di capitale In occasione dell'Assemblea annuale dei soci e dell'Assemblea straordinaria, Investor Relations ha collaborato con i principali investitori per l'analisi del processo di votazione Investor Relations è responsabile della gestione della survey di identificazione degli azionisti

## Valutazioni delle principali agenzie di rating, 2011

Agenzia di rating	Indebitamento a breve termine	Indebitamento a medio/lungo termine	Outlook
Fitch Ratings	F2	A-	Negativo
Moody's Investor Service	P-1	A2	In revisione
Standard & Poor's	A-2	BBB+	Negativo

## Informazioni sul titolo azionario, 2011

Prezzo ufficiale azione ordinaria (€)	
massimo	13,105
minimo	4,225
medio	8,573
fine periodo	4,225
Numero di azioni (milioni)	
in circolazione a fine periodo <sup>A</sup>	1.930
azioni con diritto di godimento del dividendo	1.833
di cui: azioni di risparmio	2,42
medio <sup>A</sup>	1.930
Dividendo	
complessivo (milioni di €)	-
dividendo per azione ordinaria	-
dividendo per azione di risparmio	-

<sup>A</sup> Il numero di azioni è al netto delle azioni proprie.

Nel corso del 2011 si è dato luogo: all'aumento di capitale gratuito per euro 2.499.217.969,50, tramite imputazione a capitale di un pari ammontare prelevato dalla Riserva sovrapprezzi di emissione; al raggruppamento delle azioni ordinarie e di risparmio sulla base del rapporto di 1 nuova azione ordinaria o di risparmio ogni 10 azioni ordinarie o di risparmio esistenti.

## Indici di Borsa e maggiori azionisti, 2011

Indici di Borsa	IAS / IFRS 2011
Patrimonio netto (milioni di €)	51.497
Quota di utile netto del Gruppo (milioni di €)	(9.206)
Patrimonio netto per azione (€)	26,67
Price/Book value	0,12
Utile per azione (€)	-5,12
Payout ratio (%)	-
Dividend yield sul prezzo medio dell'azione ordinaria (%)	-

Principali azionisti (marzo 2012)	% di possesso <sup>A</sup>
Aabar Luxembourg S.A.R.L.	6,501%
Fondazione Cassa di Risparmio Verona, Vicenza, Belluno e Ancona	3,534%
Fondazione Cassa di Risparmio di Torino <sup>B</sup>	3,345%
BlackRock Inc.	3,106%
Carimonte Holding S.p.A.	2,997%

<sup>A</sup> Sul capitale ordinario.

<sup>B</sup> È inoltre prestatore per: 29.534.856 azioni ordinarie, 0,510% detenute.

## Performance e Indici di Sostenibilità

UniCredit è inclusa in una serie di indici di performance e benchmark in materia ambientale, sociale e di governance, tra cui:

ASPI Eurozone®

Dow Jones Sustainability Index

FTSE4Good Index

ECPI Indices

Ethibel Sustainability Indices

oekom research

Sustainalytics

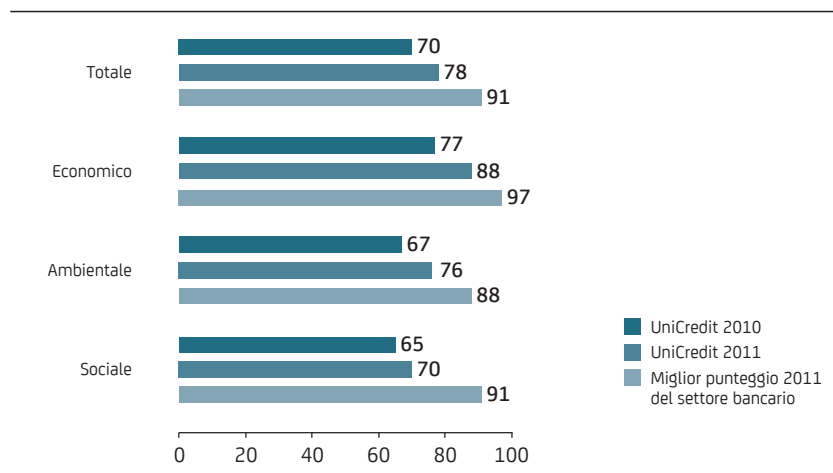
Vigeo

### Dow Jones Sustainability Index

Il Dow Jones Sustainability Index (DJSI) monitora le performance delle principali società orientate alla sostenibilità a livello mondiale.

La classificazione da parte del DJSI, leader in materia di sostenibilità, si basa sulla valutazione annuale della sostenibilità aziendale svolta dal Sustainable Asset Management (SAM), la principale agenzia di rating di sostenibilità presente sul mercato. La valutazione generale di SAM prevede un'analisi approfondita dei fattori di performance a livello economico, ambientale e sociale come la corporate governance, i rischi correlati a progetti in ambito di infrastrutture idriche e le relazioni con gli stakeholder, concentrandosi in particolare su rischi e opportunità specifici di settore.

Nel 2011, UniCredit è stata selezionata per far parte degli indici di sostenibilità Dow Jones Sustainability World e Europe, con un punteggio totale di 78 su 100 (70 nel 2010).



# Insieme creiamo iniziative che rispondono a bisogni concreti.



*Noi per la regione* è una iniziativa atta a creare legami maggiori con la comunità locale e in particolare con le organizzazioni non profit. Così a Norimberga è stata emessa una nuova carta di debito: *La mia città, la mia banca, la mia carta*. Parte del ricavato è stato donato a una organizzazione di sostegno alle persone con disabilità, *Lebenshilfe Nürnberg*. Lo stesso modello è stato adottato da più di 50 filiali in Germania, con circa 25.000 carte a supporto di progetti di beneficenza. Parallelamente alla donazione, più di 350 colleghi tedeschi hanno collaborato come volontari su 17 progetti mirati, dall'accompagnamento dei disabili, all'aiuto nella formazione professionale. Il progetto è la pratica dimostrazione di come UniCredit stia dando una risposta concreta per favorire la piena integrazione delle persone diversamente abili.

# La relazione con il Territorio

PRIORITÀ 2012

Continuare a sostenere lo sviluppo economico e sociale sul territorio:

- aiutando le persone ad acquisire una maggiore comprensione della materia bancaria per migliorare la gestione del denaro e diffondere, così, comportamenti più consapevoli grazie al consolidamento ed estensione dei nostri programmi di educazione finanziaria
- ampliando ulteriormente la nostra offerta di servizi finanziari per il settore non profit, testando il modello di Universo Non Profit al di fuori dell'Italia e consolidando la collaborazione con organizzazioni non profit attraverso UniCredit Foundation per rafforzare il coinvolgimento dei colleghi in iniziative di solidarietà
- supportando le nuove generazioni nella creazione di una società solida ed innovativa, promuovendo la crescita di studenti e ricercatori di talento attraverso la UniCredit & Universities Foundation e l'*UniCredit Study-Abroad Exchange Programme* e inoltre sviluppando ulteriormente il programma *Il Talento delle Idee* per fornire una piattaforma dedicata ai giovani imprenditori e alle nuove realtà di business

## Priorità 2011

### Un impegno per creare valore

Migliorare la reportistica interna e la valutazione dell'impatto di UniCredit sul territorio, anche attraverso lo sviluppo, nel corso del prossimo triennio, della metodologia London Benchmarking Group come supporto al progressivo rafforzamento della nostra strategia di investimento

### L'investimento in iniziative chiave

Rafforzare ed estendere i progetti di inclusione sociale in Europa Centro-Orientale, l'impegno a favore dell'impresa sociale e il coinvolgimento di tutti i dipendenti nelle iniziative di UniCredit Foundation

Estendere ulteriormente la rete di partnership di UniCredit & Universities Foundation in Europa attraverso nuove collaborazioni con prestigiose istituzioni accademiche e iniziative dedicate ai giovani

## Principali risultati 2011

**Risultato conseguito:** è stato adottato l'approccio London Benchmarking Group grazie alla realizzazione di un progetto pilota in Italia e per la prima volta il bilancio è stato redatto in base allo standard LBG

**Risultato conseguito:** è stato rafforzato il coinvolgimento dei dipendenti, grazie ad una serie di iniziative, tra cui *Gift Matching Program* e *Your Choice, Your Project* che hanno inoltre promosso l'impresa sociale in Italia e diverse iniziative di inclusione sociale in Polonia, Bulgaria, Slovacchia e Slovenia

**Risultato conseguito:** le iniziative di UniCredit & Universities Foundation sono state estese a Serbia e Croazia e inoltre sono state avviate nuove collaborazioni con prestigiose università in Europa e negli Stati Uniti dedicate a studenti e ricercatori in economia e finanza



# La relazione con il Territorio

## Un impegno per creare valore

In considerazione dell'attuale scenario di crisi economica ed in linea con il nostro piano strategico, siamo impegnati, ora più che mai, ad operare sul territorio in modo efficiente ed efficace. Dai servizi finanziari che offriamo alle iniziative locali che promuoviamo, i nostri investimenti sul territorio sono finalizzati alla creazione di valore nel lungo termine.

Nel 2011, questo obiettivo ha richiesto di andare oltre l'analisi di quanto abbiamo investito per allargare il campo di indagine alle modalità in cui abbiamo utilizzato le nostre risorse e alle finalità.

In questa prospettiva, per rafforzare l'impatto del nostro impegno a favore del territorio, stiamo consolidando un approccio lungimirante alla gestione dei costi. Questo richiede di adottare criteri più selettivi e di focalizzarsi su contributi finalizzati a sostenere realmente il benessere e la crescita delle comunità in cui operiamo, ovvero

## Contributi per il territorio: domande chiave



ad offrire la più concreta dimostrazione della nostra vicinanza al territorio di cui siamo parte.

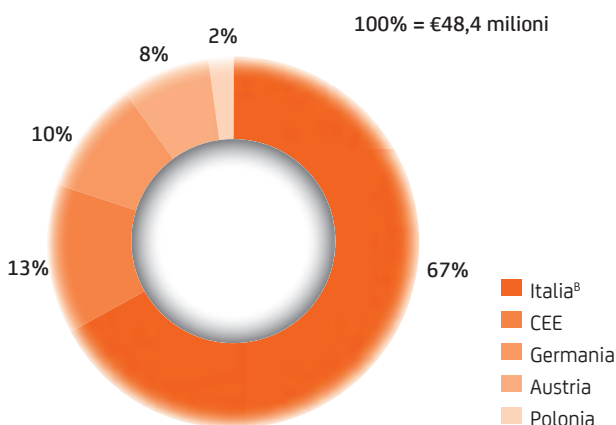
In particolare, sentiamo ancora più forte la necessità di concentrarci su iniziative che ci consentano di generare valore sostenibile anche oltre la nostra quotidiana attività di business - oltre i nostri prodotti e i servizi - ovvero iniziative che siano orientate al rafforzamento delle relazioni nei territori in cui operiamo.

Come banca, lavoriamo ogni giorno per costruire il nostro ruolo sul territorio.

Anche attraverso collaborazioni con partner pubblici e privati, e facendo leva sulla nostra presenza geografica globale, siamo in grado di impegnarci sia a livello internazionale che locale per valorizzare il territorio.

Dunque è generando valore concreto e misurabile che operiamo, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni reali nella vita di ogni giorno. Il supporto economico, culturale e sociale che UniCredit fornisce è ulteriormente amplificato dal generoso contributo dei colleghi, sempre pronti ad offrire il proprio tempo e le proprie competenze.

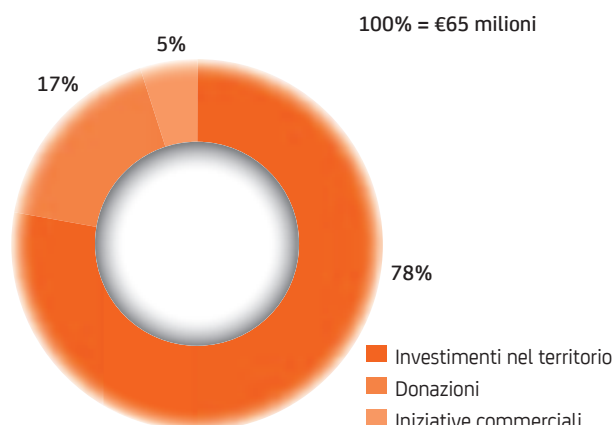
## Percentuale di contributi al territorio in denaro per area geografica, 2011<sup>A</sup>



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

<sup>B</sup> Include anche UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Foundation.

## Percentuale di contributi al territorio per finalità, 2011<sup>A</sup>



<sup>A</sup> Comprende contributi in denaro per il perimetro di Gruppo ed inoltre - per il solo perimetro Italia - il controvalore economico del tempo offerto dai colleghi e delle risorse in natura (in-kind), così come i costi di gestione collegati alle iniziative per il territorio che sono ripartiti proporzionalmente alle finalità dell'intervento.

Nel 2011 per migliorare la nostra valutazione e comunicazione del concreto valore dei nostri contributi a favore del territorio, ed in linea con gli obiettivi dichiarati nel Bilancio di Sostenibilità 2010, abbiamo introdotto la metodologia London Benchmarking Group (maggiori informazioni sono disponibili sul sito di LBG).



Il modello LBG è attualmente adottato dalle più importanti imprese a livello internazionale. Gli standard da esso definiti consentono di acquisire una più ampia comprensione delle iniziative per il territorio e, di conseguenza di ampliare il perimetro di rendicontazione. LBG infatti permette di includere - in aggiunta ai tradizionali contributi in denaro - anche il valore di altre risorse come il tempo offerto dai dipendenti, i contributi in kind (in natura) ed, infine, i costi direttamente connessi alla gestione delle iniziative.

Siamo partiti sviluppando un primo progetto pilota LBG in Italia ed il nostro obiettivo è quello di estendere nei prossimi anni l'applicazione della metodologia ad un numero di paesi selezionati all'interno del perimetro del Gruppo.

**€65 milioni  
al territorio, di cui  
il 14% in forma  
di tempo e in-kind**

## I principali risultati del Gruppo nel 2011

Nel 2011 i contributi di UniCredit per iniziative a favore del territorio sono stati pari a circa €65 milioni<sup>1</sup>, suddivisi tra le seguenti tipologie:

- contributi in denaro:  
€48,4 milioni (75%)
- tempo: €5,4 milioni (8%)
- in-kind (cessione gratuita di prodotti, proprietà o servizi aziendali):  
€4 milioni (6%)
- costi di gestione (costi del personale dedicato, spese amministrative, spese per ricerca e comunicazione):  
€7,1 milioni (11%)

In linea con l'approccio London Benchmarking Group i contributi a favore del territorio erogati nel 2011 sono classificati secondo il relativo obiettivo:

- il 78% è rappresentato da "investimenti nel territorio" connessi a collaborazioni di natura strategica e di lungo termine (es.: programmi nel campo dell'arte e della cultura)
- il 17% è stato corrisposto come "donazione" in risposta a specifiche necessità e richieste (es.: sostegno per le emergenze)
- il 5% è classificato sotto forma di "iniziative commerciali" che contribuiscono a cause sociali promuovendo al contempo il nostro brand ed il nostro business (es.: iniziative di solidarietà collegate all'uso di carte etiche)

Questi risultati sono la concreta dimostrazione del nostro impegno, che ci vede concentrati soprattutto sulla gestione di collaborazioni di

lungo corso che possano garantire reale beneficio e valore per il territorio. Anche le donazioni a favore di cause sociali a seguito delle diverse emergenze verificatesi in tutto il mondo sono parte dei nostri contributi al territorio.

In Italia attraverso la nostra campagna di raccolta fondi Aiutiamoli, in collaborazione con il quotidiano La Nazione, abbiamo raccolto circa €193.000 a sostegno delle vittime delle alluvioni che hanno colpito la Liguria e la Toscana. Questi fondi sono stati impiegati per acquistare un minibus per persone con disabilità, un'ambulanza e infine per finanziare la ricostruzione di una scuola elementare locale.

In Sicilia, inoltre, UniCredit ha contribuito con circa €20.000 a sostenere le attività della Protezione Civile, impegnata nell'emergenza a seguito dell'alluvione che ha colpito la provincia di Messina.

In seguito ad una delle più gravi siccità che abbiano mai colpito il Corno d'Africa negli ultimi 60 anni, UniCredit Bank AG ha lanciato una campagna contro la fame nelle aree interessate. Complessivamente sono stati raccolti circa €80.000, grazie al contributo di oltre 800 dipendenti. Tale importo è stato integrato da UniCredit Foundation con una somma equivalente. Infine, il totale di €160.000 è stato donato a due organizzazioni che assistono le vittime del disastro, fornendo cibo e medicine.

<sup>1</sup> La nuova metodologia di calcolo per il 2011 prevede l'utilizzo di dati gestionali. Il totale dei contributi comprende i contributi monetari a livello di Gruppo ed inoltre include - per il solo perimetro Italia - il controvalore economico del tempo offerto dai colleghi, delle risorse in natura ed i costi di gestione. Oltre ai contributi valorizzati attraverso la metodologia LBG, il totale comprende anche circa €3,5 milioni dedicati a specifiche iniziative di business volte a promuovere lo sviluppo economico nei territori in cui UniCredit opera ed alcune manifestazioni locali legate a sport professionistici.

# La relazione con il Territorio

Diverse sono inoltre le iniziative avviate per promuovere allo stesso tempo il nostro brand e l'impegno a favore del territorio. Un esempio è offerto dalle carte di credito e di debito etiche, che offrono ai clienti UniCredit l'opportunità di

sostenere iniziative di solidarietà, semplicemente usando la propria carta. Per ogni transazione effettuata, infatti, una percentuale variabile viene destinata al sostegno di progetti selezionati con finalità sociali e ambientali.

**Circa €1,9 milioni  
raccolti tramite oltre  
220.000 carte etiche**

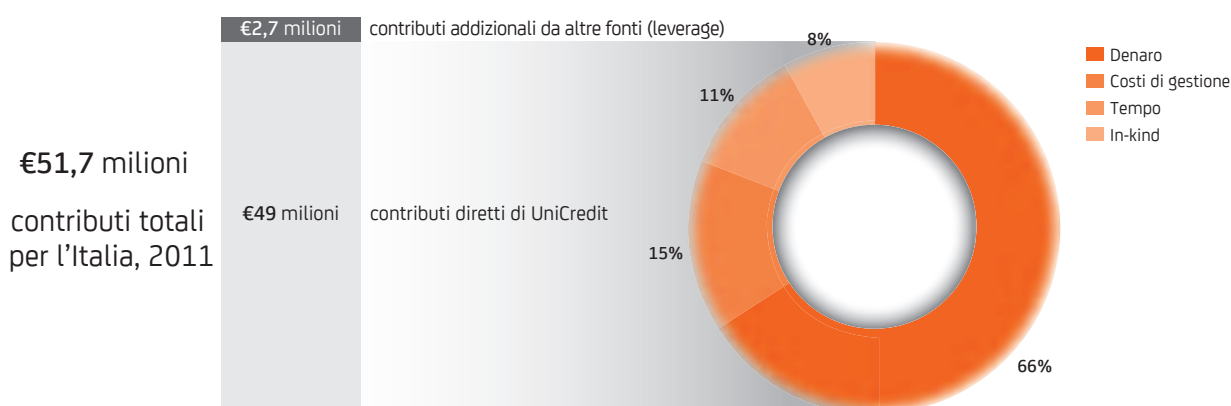
## Iniziative commerciali nel territorio: carte etiche

Italia	UniCreditCard Classic E	I titolari di UniCreditCard Classic E supportano principalmente progetti di social welfare. A dicembre 2011 erano attive circa 180.000 UniCreditCard Classic E, di cui oltre 31.000 di nuova emissione. Attraverso la carta sono stati inoltre raccolti oltre €1,6 milioni che andranno a sostenere organizzazioni non profit locali e nazionali, insieme a progetti di inclusione sociale per famiglie in difficoltà
	UniCreditCard WWF	I titolari di UniCreditCard WWF sostengono il più grande programma di salvaguardia ambientale del WWF, il sistema Oasi WWF, rendendo possibili interventi di manutenzione dei sentieri, impedendo caccia e pesca di frodo e inquinamento di aree protette. A fine dicembre 2011 erano circolanti circa 11.500 UniCreditCard WWF, di cui oltre 4.700 di nuova emissione. Nel 2011 i possessori della carta hanno contribuito con una donazione di circa €98.000 a sostegno del progetto
Germania	HVB PremiumCard e My Town – My Bank – My Card	HVB Premium Credit Card sostiene progetti gestiti da organizzazioni locali a sostegno di diversi beneficiari e finalità, tra cui salute e ricerca, bambini, persone con disabilità, includendo anche progetti di natura artistica. Al dicembre 2011 circa 8.000 HVB Premium Card risultavano circolanti e €115.000 sono stati raccolti. Inoltre, in Germania, nell'ambito di <i>Together for the Region</i> sono state create le carte di debito <i>My Town – My Bank – My Card</i> , collegate a progetti non profit. Parallelamente i colleghi prestano servizio come volontari presso le organizzazioni beneficiarie del progetto. Lo stesso modello è stato replicato da oltre 50 filiali UniCredit in Germania, con circa 25.000 carte che attualmente contribuiscono a progetti con finalità sociali. A Norimberga, ad esempio, UniCredit Bank AG collabora con Lebenshilfe Nürnberg, organizzazione attiva nel supporto alle persone con disabilità, cui dona parte dei proventi derivanti dall'utilizzo delle carte circolanti. Parallelamente 352 colleghi sono volontari presso Lebenshilfe Nürnberg e offrono in diverse attività, dai servizi di accompagnamento alla formazione professionale
Romania	UNICEF-UniCredit Țiriac Bank Card	Da gennaio 2011 UniCredit Țiriac Bank dona l'1% di tutte le transazioni effettuate mediante terminali POS ed il 50% della commissione annuale del pacchetto carta UNICEF-UniCredit Țiriac Bank Card a sostegno dell'iniziativa <i>Baby Friendly Hospital</i> . Il progetto prevede che il personale delle strutture ospedaliere locali, che ha ricevuto adeguata formazione, fornisca alle nuove madri assistenza e supporto, promuovendo la pratica di allattamento al seno. Questo va ad ampliare un pacchetto base di servizi per la salute e counseling il cui obiettivo è quello di ridurre il numero di abbandoni presso i reparti maternità degli ospedali locali, insieme alla creazione di una rete infermieristica nel territorio. Al 31 dicembre 2011 erano in circolazione oltre 1.100 carte, per un contributo totale di €13.800
Slovacchia	Magna Credit Card	UniCredit Bank Slovakia ha creato carte di credito e di debito per sostenere <i>Magna Children in Need</i> , ente di beneficenza locale che fornisce servizi sanitari e cibo a bambini e adulti nei paesi in via di sviluppo. La banca integra al 100% tutte le donazioni generate attraverso queste carte e dona inoltre il 50% delle commissioni annuali collegate alle singole carte. Da settembre 2011 inoltre i clienti possono definire ordini di bonifico ricorrenti, scegliendo fra diversi tagli da 3, 6 o 9 euro. A fine dicembre 2011, grazie alle carte attive e gli ordini di bonifico sono stati raccolti circa €5.000

## FOCUS

### Il progetto pilota London Benchmarking Group in Italia

Nel 2011 l'Italia ha erogato un totale complessivo pari a €49 milioni a favore del territorio, risultando così il paese che ha maggiormente contribuito tra quelli in cui UniCredit opera. Pertanto l'Italia è stata scelta come focus per la realizzazione del progetto pilota di applicazione del modello London Benchmarking Group.



Lo standard LBG ci consente di comprendere meglio il nostro impegno a favore del territorio e di comunicare in maniera più efficace, mappando anche tutte le altre risorse investite che vanno al di là dei tradizionali contributi in denaro. Dunque nel 2011 in aggiunta ai €32,3 milioni erogati in denaro (pari al 66% dei contributi totali di UniCredit in Italia), il restante 34% in Italia risulta composto da:

- tempo dei dipendenti (11%)
- in-kind (8%)
- costi di gestione (15%)

**Il 34% dei contributi in Italia non è in denaro**

La misurazione del contributo aggiuntivo offerto dai dipendenti – in termini di tempo e competenze – ci ha restituito un quadro molto positivo circa l'efficacia delle

iniziative create per incrementare il loro coinvolgimento.

Nel 2011 i nostri colleghi hanno complessivamente contribuito attraverso l'equivalente di oltre 123.000 ore di lavoro, o oltre 16.400 giorni lavorativi. Questi dati testimoniano il valore che UniCredit riconosce all'impegno delle proprie persone, anche in termini di retention e motivazione, che rafforzano la nostra cultura d'impresa e, così, la nostra capacità di generare tutti insieme valore concreto.

**I colleghi hanno collaborato per oltre 16.400 giorni**

Nel 2011 i nostri contributi in-kind hanno incluso circa €296.500 sotto forma donazione di apparecchiature

IT rigenerate. Grazie alla nostra collaborazione con la onlus Re-Tech Life che ha sede in Lombardia, abbiamo donato 2.190 personal computer, 261 stampanti, 86 notebook e altri dispositivi informatici a diversi soggetti, tra cui scuole ed enti pubblici. Nel 2011 Re-Tech Life ha potuto contare sulla collaborazione di 25 persone, tra cui studenti, detenuti e persone diversamente abili.

Inoltre, tramite le nostre iniziative a favore del territorio siamo stati in grado di attrarre ulteriori risorse provenienti da altri soggetti (leverage) per un importo complessivo pari a circa €2,7 milioni, di cui:

- €2,6 milioni in denaro
- l'equivalente di oltre 2.300 ore di volontariato

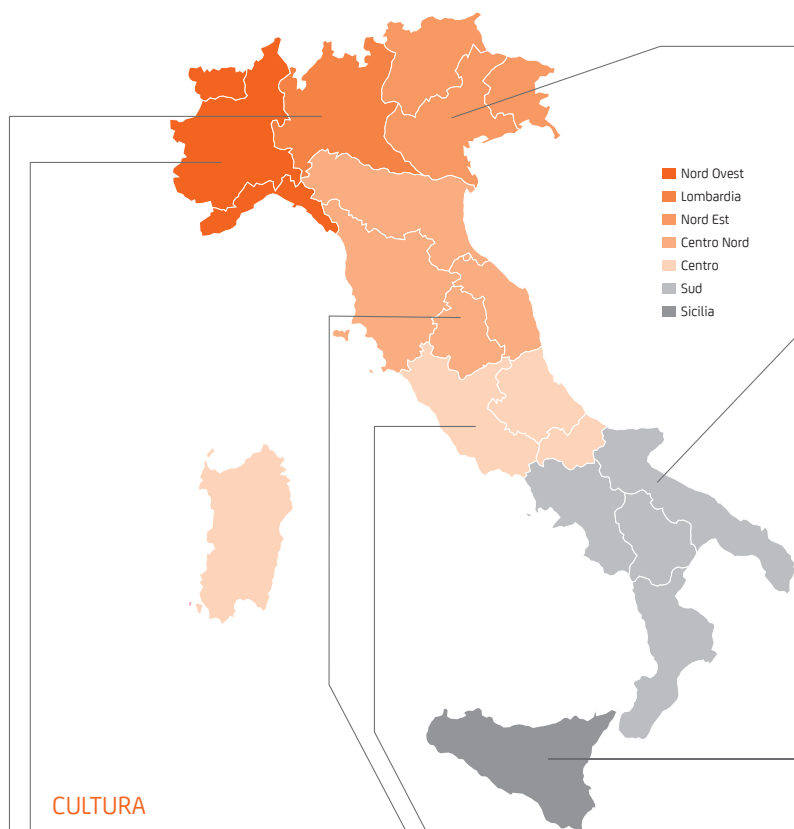
**Circa €2,7 milioni in aggiunta ai contributi diretti di UniCredit al territorio**

# La relazione con il Territorio

## Progetti nelle 7 Aree Territoriali

Ogni giorno rinnoviamo il nostro impegno a rafforzare i legami e valorizzare i territori di cui siamo parte integrante. Per rafforzare la relazione con i nostri clienti e stakeholder locali, abbiamo creato 7 Aree Territoriali in Italia: Nord Ovest, Lombardia, Nord Est, Centro Nord, Centro, Sud e Sicilia.

Sviluppo economico, cultura e sport: eventi locali e nazionali ci hanno permesso anche nel 2011 di dialogare costantemente con il territorio, comprenderne i bisogni e dimostrare così la nostra vicinanza.



### CULTURA

#### **Salone Internazionale del Libro di**

**Torino** (Piemonte): la più importante manifestazione italiana nel campo dell'editoria, è stata dedicata nel 2011 al 150° Anniversario dell'Unità d'Italia. All'ultima edizione hanno partecipato più di 1.400 editori e circa 300.000 visitatori in soli cinque giorni di apertura al pubblico.

#### **Boldini e la Bella Epoque** (Lombardia):

coerente con l'impegno per la valorizzazione del patrimonio culturale locale, UniCredit ha promosso questa mostra che fa parte di un progetto culturale che vede Como al cuore di prestigiose partnership artistiche, nazionali ed internazionali. Nel 2011 sono stati circa 75.000 i visitatori.

**Lezioni di Storia** (Lazio): la condizione femminile è il tema dell'edizione 2011-2012 del ciclo delle Lezioni di Storia, in collaborazione con gli editori Laterza e la Fondazione Musica per Roma. Nei primi cinque anni di vita la manifestazione ha accolto più di 50.000 spettatori.

**Umbria Jazz**: evento di punta nel mondo della musica italiana ed internazionale, l'ultima edizione ha ospitato 350 artisti impegnati in 10 giorni di musica e 260 concerti che hanno registrato la partecipazione di circa 40.000 spettatori.

### SVILUPPO ECONOMICO

**Vino in Villa** (Veneto): manifestazione internazionale che promuove la produzione vinicola locale, si rivolge a produttori, consumatori e appassionati. L'evento ha accolto oltre 30.000 visitatori.

**Osservatorio Puglia**: durante la quarta edizione del Forum annuale è stato presentato il Rapporto Osservatorio Puglia 2011, "Le leve dello sviluppo economico e sociale". All'evento 150 fra economisti e imprenditori si sono confrontati sul tema della internazionalizzazione delle imprese e sulle politiche di sviluppo locale.

### SPORT

#### **Maratone a Messina e Palermo**

(Sicilia): UniCredit ha sostenuto la quarta edizione della Maratona di Messina e il diciassettesimo appuntamento con la Maratona di Palermo che complessivamente hanno coinvolto circa 4.300 partecipanti. UniCredit promuove anche altre competizioni maratonistiche, come momenti di condivisione collettiva all'insegna dei valori dello sport anche a Bologna, Perugia e Torino che, complessivamente, nel 2011 hanno accolto oltre 40.000 partecipanti.



## L'investimento in iniziative chiave

Nel 2011 le nostre iniziative a favore del territorio si sono incentrate soprattutto sull'arte e la cultura, lo sviluppo economico ed il social welfare.

### Promozione di arte e cultura

La promozione culturale è una tradizione fortemente radicata nella cultura d'impresa di UniCredit e rappresenta uno strumento prezioso per coinvolgere le comunità in cui operiamo, per favorire il dialogo e stimolare l'innovazione.

Il nostro sostegno alla cultura valorizza il ruolo della musica quale linguaggio universale, capace di superare i confini geografici e culturali, raggiungendo un pubblico vasto e differenziato. In questa prospettiva abbiamo instaurato partnership con prestigiose istituzioni musicali internazionali, cui offriamo sostegno finanziario e organizzativo.

Emblematica, in tal senso, è la nostra partnership con la Filarmonica della Scala che riguarda la stagione concertistica, le tournée estere e alcuni importanti progetti come *La Filarmonica della Scala incontra la Città*. Questa iniziativa, in collaborazione con UniCredit Foundation, prevede la realizzazione di una serie di prove aperte al pubblico, i cui proventi sono devoluti a favore di organizzazioni non profit locali. Grazie a quest'iniziativa oltre 10.000 cittadini di Milano hanno avuto l'opportunità di visitare il celebre Teatro alla Scala, sostenendo inoltre cinque organizzazioni non profit.

Nel 2011 abbiamo collaborato con la Filarmonica della Scala anche per il lancio di *Sound, Music!*, iniziativa pensata per introdurre i giovanissimi alla musica classica. Lo scorso anno 1.000 bambini delle scuole elementari milanesi hanno

partecipato a quattro lezioni-concerto, mentre un quinto spettacolo è stato aperto al pubblico e ai dipendenti di UniCredit con le loro famiglie.

A sostegno dell'eccellenza italiana all'estero, abbiamo rinnovato la nostra partnership con il Teatro alla Scala per le tournée estere dei concerti, delle opere e dei balletti. Nel 2011 abbiamo sostenuto tre tournée in Polonia, Austria e Oman. Abbiamo inoltre offerto l'opportunità a circa 500 colleghi di UniCredit e alle loro famiglie di assistere alla prova d'insieme di un balletto alla Scala.

**Oltre 700.000  
partecipanti alle  
principali iniziative  
culturali sostenute**

UniCredit vanta anche una partnership storica con l'Arena di Verona, di cui sostiene il *Festival Lirico*, appuntamento estivo annuale rinomato a livello internazionale. Nel 2011 il festival ha messo in scena 49 spettacoli, cui hanno assistito circa 492.000 visitatori.

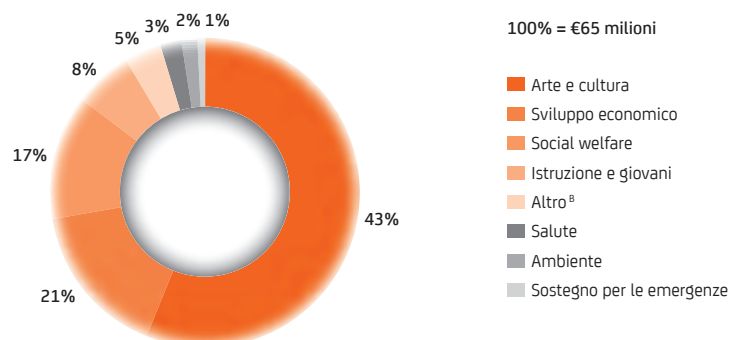
Nell'ambito di questo festival, abbiamo inoltre collaborato con la Fondazione Arena di Verona anche per realizzare altri 16 eventi nell'ambito dell'iniziativa *Invito all'Opera*, cui hanno partecipato circa 5.000 ospiti.

Nel corso degli anni abbiamo inoltre dato vita a consolidate partnership con altre importanti istituzioni musicali internazionali, tra cui la Filarmonica di Vienna, la Bavarian State Opera di Monaco e il celebre Richard Wagner Festival di Bayreuth.

In linea con il nostro impegno a rendere la cultura, in tutte le sue forme, fruibile ad un vasto pubblico, il nostro impegno è rivolto anche alle arti visive.

Nel 2011 siamo stati main sponsor della mostra Van Gogh e il viaggio di Gauguin, allestita a Genova, che da novembre 2011 agli inizi di marzo 2012 ha registrato circa 175.000 visitatori che hanno potuto ammirare i capolavori dei grandi maestri del recente passato. Parallelamente abbiamo sostenuto La mostra in Teatro, uno spettacolo che ha presentato questa esposizione a Genova e in altre regioni italiane, coinvolgendo circa 5.800 visitatori.

Percentuale di contributi al territorio per tema, 2011<sup>A</sup>



<sup>A</sup> Comprende contributi in denaro per il perimetro di Gruppo ed inoltre – per il solo perimetro Italia – il controvalore economico del tempo offerto dai colleghi e delle risorse in natura (in-kind), così come i costi di gestione collegati alle iniziative per il territorio che sono ripartiti proporzionalmente al tema dell'intervento.

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

# La relazione con il Territorio

Pienamente consapevoli del valore terapeutico e sociale dell'arte, abbiamo rinnovato il nostro sostegno al progetto *Acrobazie*, che vede coinvolti gli artisti provenienti dall'Atelier di Pittura Adriano e Michele. Con sede al Centro di Riabilitazione Psichiatrica dell'Ospedale Fatebenefratelli, nei pressi di Milano, questa iniziativa vuole offrire ai pazienti la possibilità di far sentire la propria voce e di esprimersi attraverso l'esperienza artistica, il cui valore terapeutico è riconosciuto. Da novembre 2010 a gennaio 2011, si è tenuta a Monaco la prima mostra internazionale *Acrobazie*, che è poi approdata a Pavia, dove ha dato vita ad un vivo dibattito scientifico e culturale su arte, medicina e neuroscienze, coinvolgendo circa 350 persone.

Ispirati dal nostro impegno a favore dei giovani artisti di talento, abbiamo continuato a sostenere gli *UniCredit STUDIO*, spazi espositivi creati nel 2010 all'interno di alcune nostre filiali. Ad oggi vi sono due *UniCredit STUDIO* attivi a Milano e a Trento, in Italia, e uno a Sofia, in Bulgaria. Nel 2011 due giovani artisti degli *STUDIO* hanno avuto l'opportunità di esporre alcuni dei loro lavori nello *STUDIO* allestito ad *Artissima*, la più importante fiera di arte contemporanea in Italia che si tiene a Torino. Abbiamo così dato a due giovani artisti l'opportunità di esporre le proprie opere per un vasto pubblico e agli esperti del settore.

La lunga partnership con il Museo di Arte Contemporanea del Castello di Rivoli e il suo Dipartimento Educazione ha portato importanti risultati. Nel 2011 abbiamo collaborato attivamente per sostenere due interessanti progetti artistici, ad ulteriore conferma della nostra convinzione nel valore dell'arte come esperienza collettiva e di condivisione fra un numero ampio di persone.

Il primo di questi progetti, *Italiae*, ha presentato interventi di arte collettiva in 150 piazze italiane. Tra il 2010 e il 2011 UniCredit ha sostenuto quelli realizzati nelle sue sette città di riferimento di Torino, Verona, Roma, Milano, Palermo, Bologna e Napoli, per un totale di circa 10.000 partecipanti, sullo sfondo delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia. Il secondo progetto, *A tu per tu*, ha promosso invece l'integrazione sociale dei cittadini immigrati. Oltre 2.150 bambini provenienti da otto scuole elementari, insieme alle loro famiglie e a 200 insegnanti, hanno partecipato ad esperienze di pittura collettiva a Bologna, Brescia e Modena.

***Italiae: 10.000 persone nel 150° anniversario dell'Unità d'Italia***

Infine, coerenti con il nostro impegno a favore della promozione dello sviluppo economico e sociale dei territori in cui operiamo, nel 2011 siamo diventati main sponsor di *Expo incontra Milano*, una serie di iniziative culturali e sociali mirate a valorizzare e promuovere il tema dell'esposizione universale Expo 2015, *Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita*. Il primo appuntamento si è svolto a Milano con la mostra *1906-2015: verso l'Expo di Milano*, ospitata presso La Triennale e con esibizioni in 10 piazze milanesi. Dopo questa prima tappa la mostra è stata portata in altre 6 città italiane e affiancata da workshop, cui hanno preso parte esponenti locali delle istituzioni e della comunità imprenditoriale, su temi di carattere economico e sociale. Questi eventi hanno coinvolto circa 15.000 persone.

## Supporto allo sviluppo economico

Per una banca, essere vicina ai propri territori significa principalmente favorire l'inclusione finanziaria, che è una componente vitale per la crescita economica ed il benessere di alcune fasce vulnerabili di popolazione.

Questo impegno si concretizza in prodotti e servizi su misura, insieme a particolari iniziative che mirano a: superamento di barriere linguistiche e culturali per agevolare la partecipazione al sistema bancario da parte degli immigrati; l'offerta di prodotti e servizi ai giovani in linea con le loro esigenze nonché il sostegno agli studi per i migliori talenti; la promozione dell'educazione finanziaria per aiutare le persone a migliorare la gestione dei propri risparmi ed acquisire comportamenti e decisioni più consapevoli; e infine il sostegno alla creazione di nuove realtà imprenditoriali.

### **Immigrati**

Attualmente sono oltre 200 milioni gli immigrati nel mondo, di cui oltre il 20% vive in paesi in cui UniCredit opera<sup>2</sup>. Per questo lavoriamo per offrire prodotti e servizi su misura, su scala internazionale, che rispondano efficacemente alle esigenze quotidiane dei nostri clienti.

Con questi obiettivi abbiamo messo a punto soluzioni ad hoc per gli immigrati che comprendono una gamma di servizi specializzati, come il modello di servizio di *Agenzia Tu*, attualmente disponibile in 12 filiali italiane, e altri servizi offerti da filiali UniCredit specializzate in Austria, Germania, Repubblica Ceca e Turchia.

In Italia abbiamo continuato a dedicarci al rafforzamento della relazione e all'acquisizione di nuovi clienti soprattutto tramite le nostre filiali

*Agenzia Tu* che, a fine 2011, contavano oltre 15.000 clienti, dei quali circa 3.200 di nuova acquisizione.

Tra le iniziative principali lanciate nel 2011: *Conto Tu Famiglia*, il primo pacchetto di conto corrente dedicato a badanti, colf e baby sitter. Oltre ai tradizionali servizi bancari (ad es.: carte di debito, carte prepagate, online banking, ecc.), offre sei rimesse internazionali online all'anno gratuite verso banche che hanno stipulato convenzioni con UniCredit. *Conto Tu Famiglia* fornisce inoltre ai clienti la possibilità di accedere ad una gamma di servizi non bancari, tra cui corsi di lingua italiana per aiutarli a comunicare con le famiglie per cui lavorano e a gestire in modo efficace eventuali situazioni di emergenza in ambiente di lavoro domestico.

Sempre nel 2011 è stato attivato il nostro *Desk Consumatori* nelle filiali di Brescia, Modena e Torino. Avviato in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori italiane, offre alla clientela consulenza gratuita e supporto su tematiche connesse alla gestione delle attività quotidiane, quali ad esempio le pratiche assicurative, la pubblica amministrazione, la casa, il cibo e il trasporto, nonché contenuti di materia bancaria e finanziaria. L'obiettivo di questo servizio è aiutare i cittadini a fare scelte responsabili e consapevoli. *Conto Tu Famiglia* e *Desk Consumatori* offrono esempi concreti delle finalità del modello di servizio di *Agenzia Tu*: offrire soluzioni che favoriscano l'integrazione dei cittadini stranieri.

L'impegno e l'attenzione verso questo segmento di clientela sono testimoniati inoltre dal crescente

numero di accordi siglati in vari paesi all'interno del network bancario per consentire a tutti i clienti di inviare rimesse all'estero.

Nel corso del 2011, infatti, UniCredit ha ulteriormente ampliato la propria rete di partnership, siglando in Italia un nuovo accordo con Western Union. Dal secondo semestre 2012 i nostri clienti potranno inviare rimesse tramite il canale di banca via internet, da ATM e chioschi e, solo per i clienti di *Agenzia Tu*, il servizio sarà disponibile anche presso le filiali.

**Circa 45.000 clienti  
serviti da Agenzia Tu e  
Universo Non Profit**

Nel 2011 UniCredit Bank Austria AG ha lanciato il progetto pilota Banking without Borders. Nell'ambito di questo progetto, cinque filiali a Vienna impiegano personale bilingue per offrire servizi bancari dedicati a clienti di origine bosniaca, croata, serba e turca. All'interno di queste filiali, inoltre, sono disponibili anche versioni tradotte delle brochure relative ai

principali prodotti e servizi offerti da UniCredit.

### **Il settore non profit in Italia**

Il settore non profit in Italia interessa circa 5 milioni di persone e genera un fatturato annuo pari a circa €50 miliardi<sup>2</sup>. Consapevoli dell'importanza del settore nel tessuto sociale ed economico italiano, vogliamo fornire alle organizzazioni non profit un servizio di alta qualità.

Il modello di servizio *Universo Non Profit*, lanciato nel 2009, offre prodotti e servizi finanziari specializzati alle organizzazioni non profit, tra cui uno speciale processo di valutazione del credito. La gamma di prodotti e servizi è disponibile presso tutte le filiali UniCredit in Italia, inclusa la nuova filiale dedicata inaugurata a Roma nel 2011. Attualmente serviamo circa 30.000 organizzazioni non profit, di cui quasi 4.800 sono state acquisite nel 2011.

Un consistente numero di colleghi, appositamente selezionati, ha ricevuto adeguata formazione e supporta le organizzazioni non profit nell'adottare decisioni informate in merito ai vari prodotti finanziari destinati alle PMI, fornendo allo stesso tempo accesso a soluzioni su misura per il cliente.

## **Focus**

### **Premio Universo Non Profit 2011**

Lottare contro l'esclusione delle persone anziane, facendoli sentire una risorsa e non un peso: questo il messaggio della seconda edizione del *Premio Universo Non Profit*, organizzato in collaborazione con UniCredit Foundation. All'edizione 2011 i premi UniCreditCard Classic E, del valore di €60.000 ciascuno, sono stati assegnati alle cinque organizzazioni che hanno vinto il bando *Strategie di Coesione Sociale per la Terza Età*. I cinque progetti selezionati sono stati sottoposti ad un'ulteriore votazione che ha visto il coinvolgimento dei colleghi di UniCredit attraverso l'iniziativa *Your Choice, Your Project*. Il progetto *Come a Casa Solo a Casa* ha ricevuto il maggior numero di voti aggiudicandosi ulteriori €60.000. Sono state inoltre premiate, con menzione speciale, sei organizzazioni che hanno ricevuto un contributo complessivo di €120.000. Nel 2011 attraverso questo premio sono stati erogati in totale €480.000 a favore delle organizzazioni partecipanti. I fondi distribuiti attraverso il *Premio Universo Non Profit 2011* provenivano dai flussi di raccolta collegati UniCreditCard Classic E.

<sup>2</sup> World Bank, "Migration And Remittances Factbook 2011, second edition".

<sup>3</sup> ISTAT, "Istituzioni Non Profit in Italia, Censimento 1999" CNEL / ISTAT, "Primo Rapporto sull'Economia Sociale", 2008.

# La relazione con il Territorio

Ad esempio, *Imprendo Universo Non Profit Light* è un pacchetto di conto corrente che si rivolge alle piccole organizzazioni che fanno ricorso limitato ai servizi bancari. Altro prodotto specializzato è il *Mutuo Universo Non Profit*, prestito a medio-lungo termine per le organizzazioni non profit che registrano flussi di reddito stagionali particolarmente elevati (ad esempio, in occasione di sottoscrizioni annuali e altre campagne di raccolta fondi). Attraverso questo programma nel corso del 2011 sono stati accordati ai nostri clienti nuovi prestiti per circa €64 milioni.

Uno dei principali obiettivi del modello di servizio di *Universo Non Profit* è supportare le organizzazioni non profit nella raccolta fondi e nelle attività di formazione bancaria e finanziaria. Forniamo pertanto alle organizzazioni non profit accesso a *ilMioDono.it*, piattaforma web gratuita per presentare le proprie attività e, quindi, facilitare le iniziative di raccolta fondi. I donatori possono così utilizzare il servizio offerto da *ilMioDono.it* per effettuare donazioni e senza sostenere le relative commissioni bancarie. Nel 2011 il numero totale di organizzazioni non profit presenti sul *ilMioDono.it* è quasi raddoppiato, toccando quota 234. Attraverso la piattaforma sono transitati contributi per circa €66.000, il 60% dei quali è andato a sostegno di organizzazioni non profit e progetti in ambito sanitario e a favore dell'inclusione sociale.

Attraverso il *Conto Donazioni* è offerta la possibilità di gestire le attività di raccolta fondi presso il canale delle filiali UniCredit senza il pagamento di commissioni ordinarie. A fine dicembre 2011 attraverso i 491 conti correnti aperti sono stati raccolti complessivamente circa €2,5 milioni.

**Conto Donazioni:  
491 conti correnti,  
€2,5 milioni raccolti**

Ai relationship manager che ricevono apposita formazione per gestire la relazione con le organizzazioni non profit, si affiancano anche alcuni colleghi di UniCredit attivi come volontari, ovvero gli *Amici del Non Profit*. Essi svolgono il ruolo di ambasciatori del modello del servizio di *Universo Non Profit* sia internamente sia esternamente. Gli *Amici del Non Profit* sono passati da 1.490 nel 2010 a 2.610 a fine 2011.

Tra le priorità per l'anno 2012 c'è l'ulteriore sviluppo del modello di *Universo Non Profit* al di fuori dell'Italia, nei paesi in cui UniCredit è presente. Attualmente abbiamo in programma di avviare studi di fattibilità in Austria, Germania, Polonia ed alcuni paesi selezionati in Europa Centro-Orientale.

## **Generazioni future**

Con la consapevolezza che la partecipazione dei giovani al sistema economico contribuisce alla costruzione di una comunità finanziaria inclusiva e responsabile, UniCredit offre prodotti adatti alle esigenze delle giovani generazioni, tra cui carte e prestiti dedicati agli studenti.

*Genius Card* è una carta prepagata senza commissione mensile per studenti universitari fino a 27 anni di età. Nel 2011 sono state emesse oltre 200.000 nuove carte di questo tipo, incluse le *Genius Card Web* pensate per gli studenti che utilizzano prevalentemente il canale dell'online

banking e le carte concepite per offrire a chi lavora e studia sconti e vantaggi presso esercizi commerciali situati in prossimità di università convenzionate.

Le altre offerte comprendono il pacchetto di prestiti *CreditExpress Giovani* che risponde alle tipiche esigenze finanziarie dei giovani clienti italiani di età compresa tra i 18 e i 30 anni che hanno bisogno di acquistare libri scolastici e apparecchiature informatiche, al di là del pagamento periodico delle rette universitarie.

*CreditExpress Master* è stato concepito per gli studenti che intendono conseguire un master, mentre *UniCredit Ad Honorem* si rivolge agli studenti che intendono iscriversi a corsi di laurea o post-laurea e consente agli studenti di completare gli studi senza preoccupazioni di carattere finanziario e di posticipare il rimborso di capitale e interessi collegati fino al momento in cui viene conseguita la laurea e trovato impiego. Il prestito può essere richiesto dagli studenti universitari residenti in Italia, selezionati dalle università in base al criterio del merito nell'ambito del curriculum del programma. *UniCredit Ad Honorem* è fornito solo presso le università o le scuole di formazione che hanno sottoscritto accordi specifici con UniCredit.

In Austria abbiamo avviato *ErfolgsService*, un servizio speciale (che prevede un conto senza addebito di spese, prestiti speciali, ecc.) che si rivolge agli studenti che hanno meno di 30 anni e frequentano un'università austriaca o si sono laureati di recente e sono in attesa di cominciare a lavorare o di conseguire una seconda laurea.

Oltre a fornire prodotti e servizi finanziari dedicati ai giovani UniCredit offre la possibilità di frequentare alcune delle più prestigiose istituzioni accademiche a livello internazionale: questa può essere la chiave per liberare tutto il loro potenziale.

Nel 2011 UniCredit & Universities Foundation ha rinnovato il proprio programma di iniziative accademiche ed ampliato con successo la propria rete di relazione attraverso partnership con università in Europa e negli Stati Uniti.

### UniCredit & Universities Foundation

UniCredit & Universities Foundation sostiene i migliori studenti e ricercatori europei nell'ambito dell'economia, della finanza, della giurisprudenza, della politica e delle scienze sociali. Ogni anno eroga diverse borse di studio e di ricerca. La dimensione europea contraddistingue tutte le principali attività della Fondazione e, nell'ambito del sostegno allo studio e alla ricerca, essa riflette la varietà geografica e culturale di UniCredit, ai cui valori UniCredit & Universities Foundation si ispira nel suo quotidiano operare. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di UniCredit & Universities Foundation.



Tre delle principali business school in Europa sono state coinvolte nella prima edizione nell'iniziativa *Business School Research Project*: IE Business School di Madrid; INSEAD Fontainebleau e London Business School. Inoltre, cinque tra le più prestigiose università statunitensi – l'Università di Chicago, Harvard,

MIT, Princeton e Stanford – sono state coinvolte nella prima edizione dell'iniziativa *US PhD Scholarship*, mirata a sostenere studenti di talento provenienti da uno dei paesi dell'Europa Centro Orientale in cui UniCredit opera.

Il programma *UniCredit Study-Abroad Exchange Programme*, dedicato ai laureandi, è un'ulteriore dimostrazione del nostro impegno per offrire uguali opportunità a tutti gli studenti provenienti dai territori in cui UniCredit opera. Crediamo che questo ambizioso obiettivo possa essere raggiunto attraverso la solida rete accademica della Fondazione.

Il programma è stato lanciato nel 2011, premiando otto studenti provenienti da Serbia e Russia o interessati a studiare in quei paesi. Tra le priorità di UniCredit & Universities Foundation per il 2012 c'è l'ampliamento dell'iniziativa *UniCredit Study-Abroad Exchange Programme* ad altri paesi CEE in cui UniCredit è presente, che non sono coperti dal programma di studio europeo Erasmus, tra cui Croazia ed Ucraina.

Nel 2011 sono stati investiti oltre €1,5 milioni nelle iniziative di UniCredit & Universities Foundation che consentiranno di sostenere 42 vincitori tra studenti e ricercatori di talento.

### Educazione finanziaria

Crediamo che l'educazione finanziaria sia una componente fondamentale di un business sostenibile.

Offriamo pertanto gratuitamente corsi di educazione finanziaria con l'obiettivo di fornire competenze finanziarie di base a diversi segmenti sul territorio, inclusi studenti, persone anziane, imprenditori, immigrati e organizzazioni non profit. In tal modo,

UniCredit rafforza la consapevolezza su temi economici e finanziari e migliora la trasparenza della terminologia finanziaria. L'obiettivo è quello di costruire una società informata e consapevole, in grado di utilizzare prodotti e servizi finanziari in modo sostenibile.

A tal fine, in Italia abbiamo avviato il programma *In-Formati* che offre corsi gratuiti a sei diverse tipologie di destinatari: studenti (delle scuole superiori e delle università), famiglie, anziani, immigrati, non profit e PMI. Per garantire la rispondenza dei corsi alle reali esigenze dei partecipanti, tutte le iniziative sono realizzate in collaborazione e su richiesta di stakeholder locali, fra gli altri Associazioni dei Consumatori, associazioni di settore, università, scuole superiori.

Beneficiando della collaborazione degli educatori volontari di UniCredit, il programma vanta un elevato tasso di partecipazione e gode del notevole coinvolgimento dei nostri colleghi: nel 2011 complessivamente 573 dipendenti di UniCredit hanno tenuto i corsi di *In-Formati* oltre il normale orario di lavoro, conducendo più di 5.300 ore di formazione.

Il programma si basa su un modello contraddistinto da sei importanti caratteristiche: un approccio multi-stakeholder; il legame con il territorio; il contributo degli educatori volontari di UniCredit; educazione finanziaria e bancaria per diverse tipologie di destinatari; monitoraggio strutturato attraverso una matrice di indicatori chiave di performance; questionari di valutazione della crescita dell'alfabetizzazione mediante l'UniCredit Financial Literacy Index; comunicazione interna ed esterna per generare consapevolezza.



# La relazione con il Territorio

**In-Formati: oltre 9.800 partecipanti, conoscenze aumentate del 20,7%**

Nel 2011 *In-Formati* è stato realizzato in 34 città italiane per clienti e non clienti di UniCredit. Durante la fase pilota di *In-Formati*, si sono tenuti per il territorio 250 sessioni dedicate. Complessivamente circa 9.800 partecipanti hanno ricevuto quasi 41.000 ore di formazione, ed è stato creato un catalogo comprendente 18 corsi. Sulla base dell'UniCredit Financial Literacy Index la conoscenza dei partecipanti ai corsi di *In-Formati* nel 2011 è aumentata del 20,7%.

Per aiutare i giovani nella quotidiana gestione finanziaria, abbiamo messo a punto l'iniziativa *Genius for University* ed abbiamo istituito uno sportello per promuovere una gamma di prodotti e servizi a favore degli studenti presso 25 importanti università italiane per un totale di circa 600 giorni. Durante queste visite i colleghi di UniCredit hanno fornito oltre 10.000 guide di formazione finanziaria specifiche per gli studenti.

In Austria nel 2011 è stato lanciato un nuovo programma sull'educazione finanziaria. Strutturato principalmente nella forma di workshop promossi da UniCredit Bank Austria AG e tenuti presso scuole in collaborazione con Il Museo Nazionale Austriaco di Economia. Il programma fornisce supporto accademico ed è stato sviluppato grazie al supporto di formatori professionisti insieme con circa 30 dipendenti di UniCredit Bank Austria AG. Complessivamente durante l'anno scolastico in corso si sono tenuti 400 workshop mirati a giovani di età compresa tra i 14 e i 19 anni a cui hanno partecipato circa 10.000 studenti e 500

docenti. Questa iniziativa sarà attuata di nuovo nell'anno scolastico 2012/2013.

**Educazione finanziaria in Austria: 400 workshop per circa 10.000 studenti**

In Germania è stato lanciato il sito web *EURO.DE*, il portale di formazione in ambito finanziario creato da UniCredit Bank AG. La banca vanta una gamma di programmi di formazione in ambito finanziario, compresi workshop che saranno messi a punto nel 2012 e che si terranno presso le filiali del Gruppo e saranno dedicati, fra gli altri, a giovani professionisti, tirocinanti, famiglie, donne, persone anziane e lavoratori immigrati. Tra i temi trattati rientreranno le operazioni di pagamento, la pianificazione pensionistica, gli investimenti, i prestiti, la finanza immobiliare e il mondo finanziario.

## **Consigli di Territorio**

La promozione dell'innovazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane è parte integrante del nostro impegno a favore dello sviluppo del tessuto economico locale è tra i temi su cui più si concentra il lavoro dei Consigli di Territorio Italiani. I 18 Consigli di Territorio, organismi consultivi nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit svolgono la funzione di think tank per sostenere il lavoro di promozione dello sviluppo dei territori in cui opera UniCredit e che concretamente prende la forma di progetti specifici dedicati a stakeholder locali. I 322 membri che li compongono sono rappresentanti di spicco di imprese, associazioni di settore, istituti di ricerca, organizzazioni non profit, istituzioni culturali e associazioni di volontariato locali.

Nel 2011 abbiamo lanciato la seconda edizione dell'iniziativa *Il Talento delle Idee*, volta a promuovere una nuova generazione di imprenditori italiani di età compresa tra i 18 e i 40 anni. Attraverso un concorso che individua le migliori idee imprenditoriali, sono identificate le idee più innovative e ai vincitori viene fornito sostegno finanziario e organizzativo per avviare una nuova attività. Tutti i progetti vengono valutati da una giuria composta da un panel di giudici locali, scelti tra i membri dei Consigli di Territorio e tra i Giovani Imprenditori di Confindustria, con l'ausilio di un modello di valutazione sviluppato ad hoc da UniCredit.

In occasione della seconda edizione, nel 2011, sono state presentate 436 proposte, il 36% in più rispetto alla prima edizione del 2010. Inoltre, il 48% dei progetti è giunto da imprenditori di età compresa tra i 18 e i 30 anni. Il numero più elevato di domande è legato ai settori ICT, clean technology/energy e turismo.

I vincitori verranno resi noti tra maggio e ottobre 2012 e avranno la possibilità di partecipare a incontri personalizzati con investitori, venture capitalist e business angel. Inoltre, avranno la possibilità di incontrare professionisti del network di UniCredit che li affiancheranno in diversi programmi di tutoraggio. Si veda il capitolo I Nostri Clienti per ulteriori informazioni sui progetti dedicati all'internazionalizzazione.

## **Generare social welfare**

Nel 2011 abbiamo rinnovato il nostro impegno a favore dell'inclusione sociale tramite progetti realizzati anche grazie al contributo dei nostri dipendenti. Il nostro obiettivo è rispondere alle esigenze di persone vulnerabili e collaborare con le organizzazioni locali per sostenere importanti cause sociali.

### **Una cultura di solidarietà ed inclusione**

In UniCredit sosteniamo iniziative che testimoniano il nostro spirito di solidarietà e favoriscono l'inclusione sociale. In questo senso siamo impegnati per rispondere ai bisogni emergenti per generare beneficio a favore delle fasce di popolazione più deboli.

Il nostro impegno si concretizza principalmente nelle iniziative promosse da UniCredit Foundation, la fondazione d'impresa interamente dedicata a iniziative di solidarietà e cooperazione. UniCredit Foundation gestisce inoltre diversi progetti che si basano su partnership a livello locale e ci permettono di offrire sostegno, fornendo conoscenze, competenze e risorse finanziarie.

UniCredit Foundation fornisce ai colleghi preziose opportunità per offrire il proprio tempo e le proprie competenze a favore del miglioramento dell'assistenza sociale nei territori in cui operiamo.

#### **UniCredit Foundation**

UniCredit Foundation è la fondazione d'impresa e centro di competenza filantropica del Gruppo. Opera al fine di contribuire allo sviluppo della cultura della solidarietà nelle comunità in cui è presente UniCredit e fra i suoi dipendenti. UniCredit Foundation favorisce processi di coesione anche attraverso la promozione dell'imprenditorialità sociale come strumento di produzione ed erogazione di beni e servizi di utilità sociale. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di UniCredit Foundation.



L'edizione 2011 del *Gift Matching Program*, iniziativa attraverso la quale UniCredit Foundation integra le donazioni

effettuate dai colleghi del Gruppo a favore di progetti non profit, si è chiusa registrando la più alta partecipazione da quando il programma è stato lanciato, nel 2003. La nona edizione si è svolta in 17 paesi, coinvolgendo oltre 12.000 dipendenti, il 22% in più rispetto all'edizione precedente. Complessivamente attraverso i contributi raccolti sono stati sostenuti 401 progetti non profit, appartenenti soprattutto all'ambito del social welfare e della solidarietà internazionale, con una donazione complessiva di circa €2,3 milioni di euro. Tutti i progetti hanno ricevuto un'integrazione al 100%: per ogni euro donato dai colleghi, UniCredit Foundation ha devoluto un altro euro alle organizzazioni non profit selezionate, per un contributo complessivo finale di €4,6 milioni.

Nel 2011 UniCredit Foundation ha ampliato l'offerta di iniziative dedicate ai dipendenti attraverso il lancio del programma *Your Choice, Your Project* che, attraverso un sistema di voto, consente ai colleghi in UniCredit di scegliere uno fra una selezione di progetti già sostenuti da UniCredit Foundation a livello locale. I progetti che hanno ottenuto il numero più elevato di voti hanno ricevuto un ulteriore contributo economico.

Cinque paesi – Bulgaria, Polonia, Slovacchia e Slovenia, oltre all'Italia che avuto un secondo voto con una sessione specifica per UniCredit Leasing-Italia, hanno partecipato alla prima edizione dell'iniziativa, che ha coinvolto circa 27.000 colleghi per un totale di 20 progetti avviati in diversi ambiti di intervento.

Tali progetti hanno previsto nel complesso: supporto a gruppi vulnerabili come anziani, giovani e minori; iniziative locali in aree economicamente svantaggiate per supportare i giovani attraverso sessioni di formazione

informale ed extra-curriculare, programmi a favore dell'inclusione sociale e assistenza psico-sociale per minori e famiglie; creazione di reti di volontariato con competenze professionali e assistenza infermieristica; promozione di attività per sostenere gli immigrati e l'integrazione culturale.

In Italia, UniCredit Foundation ha avviato alcuni progetti sul territorio con l'obiettivo di promuovere e potenziare esperienze di nuove imprese sociali, nate grazie alla riconversione di beni confiscati alla criminalità organizzata. Fra questi i progetti *Le farfalle. Coltivare e produrre nella legalità*, realizzato a Partitico, in provincia di Palermo. Promosso in collaborazione con la Cooperativa Libera-mente, il progetto vuole realizzare una filiera di prodotti bio-agroalimentari sulla proprietà confiscata, offrendo anche momenti di formazione professionale ai lavoratori e workshop sulla conoscenza critica e consapevole sui prodotti della terra.

Un secondo progetto, *Giona, un network provinciale di beni confiscati alle mafie*, attivato nella provincia di Reggio Calabria e gestito dal Consorzio Terre del Sole, prevede la messa a coltura dei terreni nell'area di Melito Porto Salvo e Maropati ed il rafforzamento della partnership tra diversi enti attivi sul territorio.

Guardando al 2012, queste le priorità di UniCredit Foundation: incrementare il numero di colleghi coinvolti nelle attività non profit ed accrescere il loro livello di consapevolezza sui temi della filantropia, consolidando il *Gift Matching Program* ed estendendo l'iniziativa *Your Choice, Your Project* ad almeno altri tre paesi del Gruppo.

**Oltre 40.000 colleghi  
partecipanti a progetti  
di UniCredit Foundation**

## FOCUS

### Your Choice, Your Project



#### ***Come a casa solo a casa***

rete di quartiere per fornire interventi domiciliari di assistenza alle persone anziane.

#### ***Vestiamo la libertà***

grazie alla riconversione di un bene confiscato alla criminalità, costituzione di un laboratorio di sartoria per offrire un lavoro e un percorso di recupero alle donne vittime del traffico di esseri umani.

#### ***Let Them Grow Older at Home***

programma di sostegno alle famiglie che hanno a carico la cura di persone anziane e include percorsi e sessioni di formazione per badanti, insieme alla creazione di reti di vicinato e di solidarietà per offrire aiuto alle famiglie.

#### ***Trust in the Family***

rete di sostegno a favore di famiglie in situazioni di disagio, per prevenire l'istituzionalizzazione di bambini a rischio e minimizzare gli effetti negativi di cure genitoriali inadeguate.

#### ***Street is Not for Children***


sostegno psico-sociale, materiale, educativo e formativo ai giovani che vivono in condizione di forte disagio, coinvolgendo attivamente nei processi di recupero anche famiglie e gruppi di volontari.

#### ***Let's Give Children a Family***

programma di assistenza all'infanzia per favorire l'integrazione dei bambini nelle famiglie adottive, che comprende un counseling psicologico professionale per i genitori affidatari.

## FOCUS

### East Forum 2011: promuovere lo sviluppo e l'impiego

UniCredit promuove il dialogo tra istituzioni e società civile su questioni importanti per il territorio. L'East Forum anche nel 2011 è stato palcoscenico di una conferenza internazionale che ha offerto a istituzioni e società civile la possibilità di discutere delle soluzioni per l'occupazione e la creazione di posti di lavoro. Il 6° East Forum annuale – dal titolo *Una crescita competitiva per una migliore occupazione. Politiche, soluzioni e strategie per promuovere lo sviluppo e l'impiego* - organizzato in collaborazione con l'OCSE, ha visto la partecipazione del top management di UniCredit nonché i rappresentanti di istituzioni nazionali e internazionali quali Banca mondiale, l'ISTAT e sindacati italiani. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di East Forum. 

#### **Iniziativa per le persone con disabilità**


Lavoriamo per migliorare l'accesso dei clienti con disabilità alle nostre filiali nella convinzione che ridurre le barriere sia il primo passo per garantire parità di accesso a tutti.

Per rispondere alle necessità dei nostri clienti e colleghi con disabilità, UniCredit Bank Austria AG ha istituito la figura del Disability Manager, responsabile per la promozione di misure di assistenza a clienti e colleghi. Per ulteriori informazioni sui progetti dedicati alla diversity in UniCredit si veda il capitolo Le nostre Persone.

A Vienna, inoltre, forniamo un servizio navetta per i clienti che non sono in grado di recarsi in filiale in modo indipendente per incontrare il loro account manager.

Questo servizio prevede la stipula di singoli accordi per l'erogazione di servizi di trasporto che utilizzano veicoli equipaggiati per lo spostamento di persone con disabilità. Nel 2011 sono state circa 150 le persone che hanno usufruito di questo servizio ed abbiamo in programma di estenderlo ad altre città nel 2012.

Nel 2011 UniCredit Bank Austria AG ha finanziato anche la pubblicazione del primo dizionario della lingua dei segni tedesca che include una selezione della terminologia bancaria. UniCredit Bank Austria AG, infine, ha lanciato la prima carta bancaria per persone ipovedenti, con caratteri ben visibili, colori speciali e note in Braille. La carta è stata sviluppata in collaborazione con la Relief Organization for Austria's Blind and Visually Impaired.

Maggiori informazioni sono disponibili sul sito di UniCredit Bank Austria AG - sezione Sostenibilità. 

In Germania, UniCredit Bank AG fornisce ai clienti ipovedenti note in Braille con le relative carte di risparmio.

Nel 2011 ci siamo adoperati per rendere le nostre filiali e i nostri ATM accessibili alle persone su sedia a rotelle ovunque possibile.

In Repubblica Ceca tutte le filiali aperte di recente sono state concepite per essere accessibili da persone su sedia a rotelle mentre in Croazia oltre il 90% degli ATM e circa il 35% delle filiali sono stati resi accessibili a clienti con disabilità. In Bulgaria sono stati installati nelle filiali diversi nastri trasportatori e piattaforme di sollevamento per aiutare le persone diversamente abili.

# In Slovacchia UniCredit è eco-compatibile.



UniCredit Bank è diventata la banca certificata nel settore ambientale poiché soddisfa gli standard tecnici slovacchi (STN EN 16001 Energy management system). Si tratta del secondo certificato (dopo l'ISO 14001) che sottolinea lo sforzo a ridurre le emissioni e proteggere l'ambiente ed i cambiamenti climatici. Un concreto riconoscimento al piano di diminuzione dei costi energetici: infatti i programmi di sviluppo delle energie sostenibili non sono solo strategici per l'Unione Europea, ma anche per UniCredit, che ha fatto suo il progetto, con il nome di Environmental Sustainability Program. Una risposta concreta e certificata a un problema di grande rilevanza sociale.



# Ambiente e Fornitori

PRIORITÀ 2012

Mantenere la registrazione EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), estendendola al nuovo perimetro operativo di UniCredit S.p.A.

Aggiornare le nostre schede prodotto, includendo standard socio-ambientali nei processi di acquisto

Completare il test e valutare il nostro modello di gestione dei rischi di Gruppo collegati alle emissioni di gas serra

Ridurre le emissioni di gas serra del 15 per cento entro fine anno rispetto al 2008

## Priorità 2011

Definire gli indicatori del Carbon Model e iniziare la valutazione delle correlazioni fondamentali delle emissioni finanziate, basandosi sui risultati del modello

Completare e sviluppare le schede prodotto (specificando gli standard socio-ambientali per la gestione degli acquisti), formare il personale addetto agli acquisti

Aumentare le sessioni di formazione sugli impatti ambientali (diretti, indiretti)

Estendere la registrazione EMAS al nuovo perimetro di UniCredit S.p.A.

## Principali risultati 2011

**Parzialmente raggiunto:** il test è ancora in corso presso la nostra divisione Corporate & Investment Banking in Germania. Prevediamo di ottenere i risultati nella prima metà del 2012

**Parzialmente raggiunto:** abbiamo definito e testato le prime schede prodotto e rilasciato una versione avanzata del nostro sistema di selezione dei fornitori

**Raggiunto:** abbiamo erogato formazione sul nostro sistema di Gestione Ambientale a oltre 100 rappresentanti della nostra rete di Organization Business Partner

**Raggiunto:** l'estensione del sistema è stata completata. Al fine di armonizzare i processi di raccolta dati la verifica del rinnovo della registrazione EMAS è stata posticipata a metà 2012

## I Sistemi di Gestione Ambientale

Il nostro Gruppo è dotato di diversi Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) in varie entità legali nei paesi in cui è presente. UniCredit S.p.A. ha adottato il regolamento europeo Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), selezionato allo scopo di rafforzare un approccio sempre più standardizzato nella valutazione e nella rendicontazione delle prestazioni ambientali del nostro Gruppo.

### Estensione del perimetro EMAS in seguito al progetto di aggregazione One4C

Nel 2010 UniCredit ha concentrato gran parte della sua operatività in Italia nella struttura della Capogruppo UniCredit S.p.A., come parte del cambiamento organizzativo detto One4C. Nel 2011, abbiamo riorganizzato il nostro programma EMAS che in precedenza si applicava solo alla operatività della Capogruppo, estendendolo al nuovo perimetro UniCredit S.p.A.. Oggi esso copre l'operatività di oltre 40.000 dipendenti dislocati in circa 5.000 siti in Italia.

L'ampliamento del perimetro EMAS rappresenterà una best practice nel sistema bancario europeo, dal momento che UniCredit sarà la prima istituzione finanziaria ad ottenere la registrazione EMAS per un così elevato numero di siti e per un'operatività così estesa. L'iniziativa ha comportato un considerevole sforzo, sia in termini di formazione del personale interessato che nell'adeguamento organizzativo legato alla gestione del flusso di dati.

### Impatti diretti

Gli impatti diretti identificati nel nostro SGA sono relativi alle attività fisiche dei nostri uffici e delle nostre filiali. Come prima cosa abbiamo identificato gli aspetti ambientali significativi, attraverso un'analisi a campione delle filiali, degli uffici e di altri siti, effettuata secondo categorie dimensionali, funzionali e dislocazione territoriale.

La notevole espansione del perimetro a così tanti siti richiede un coinvolgimento crescente da parte della nostra struttura Real Estate. Nel corso del 2012 essa fornirà adeguata formazione ai suoi building manager e sarà responsabile dell'attuazione del Sistema e delle verifiche di conformità al regolamento per tutti i siti più significativi.

### Impatti indiretti

Gli impatti indiretti inclusi nel programma EMAS sono relativi alla filiera a monte e a valle della nostra attività di business. Di conseguenza abbiamo sviluppato una metodologia che incorpora considerazioni ambientali negli approvvigionamenti, nei processi creditizi, nel credito all'esportazione, nel project finance e in altre attività bancarie. Tali aggiornamenti riguardano il nostro modello di Gruppo e coprono in particolare l'operatività in Italia.

La maggior parte di queste attività non rientrava nell'ambito operativo di UniCredit S.p.A. precedente al riassetto organizzativo di One4C. L'applicazione del regolamento EMAS alle attività suddette ha richiesto il coinvolgimento di molte unità di business e funzioni aziendali.

La formazione del personale e l'attuazione del progetto EMAS al nuovo perimetro continuerà nel corso del 2012.

### Formazione EMAS per gli Organizational Business Partners

L'estensione della registrazione EMAS richiede la formazione degli Organizational Business Partners, i colleghi responsabili degli approvvigionamenti e della gestione degli uffici in materia di processi e procedure, in migliaia di siti. Al fine di accrescere la loro competenza in materia di raccolta dati e coordinamento, abbiamo tenuto sei giornate di formazione dedicate all'EMAS a Bologna, Milano e Roma. Ad oggi, oltre 100 persone hanno partecipato.

### Controllo delle emissioni di CO<sub>2</sub> in UniCredit Bank Austria AG

UniCredit Bank Austria AG si avvale di un Sistema di Gestione Ambientale che è certificato secondo la norma ISO 14001. La certificazione del SGA della banca è stata ottenuta nel maggio del 2011 e ha validità per gli uffici della direzione generale e per le filiali.

Uno degli obiettivi perseguiti nell'ambito del sistema è la riduzione delle emissioni di gas serra generate dagli stabili in Austria del 30 per cento entro il 2020.

Allo scopo, il SGA valuta gli impatti diretti e indiretti di UniCredit Bank Austria AG. I primi includono il consumo di risorse e i rifiuti generati mentre gli indiretti si riferiscono agli impatti ambientali associati ai nostri fornitori. I processi di approvvigionamento richiedono un controllo del grado di conformità dei nostri fornitori alle politiche ambientali della banca.

Gli impatti indiretti includono anche quelli associati alle attività di organizzazioni e individui percettori di credito dalla banca. Di conseguenza, tutte le richieste di credito devono

contenere informazioni sui potenziali impatti ambientali dei progetti in questione. In fase di valutazione del merito creditizio di un soggetto da affidare, i fattori ambientali identificati dall'EMAS e dalla certificazione ISO 14001 devono essere tenuti in considerazione.

## Programma di Sostenibilità Ambientale

Il nostro Gruppo ha intrapreso una serie di attività per minimizzare gli impatti diretti della sua operatività e incorporare gli aspetti ambientali nelle decisioni di business. Le principali tra queste nel 2011 sono state l'inventario delle emissioni di carbonio e il carbon model con il WWF, entrambi tuttora in fase di sviluppo.

**Ridotte le emissioni di gas serra del 15%, risultato previsto per il 2012; il prossimo obiettivo è -30% entro il 2020**

### L'inventario delle emissioni di UniCredit

Nel corso degli ultimi quattro anni, abbiamo eseguito un inventario di Gruppo delle emissioni di gas serra di scopo 1 e 2. L'inventario a fine 2011 indica una riduzione delle emissioni che sono ad oggi inferiori del 15% rispetto al 2008<sup>1</sup>. Fra le ragioni di questo miglioramento indichiamo l'ottimizzazione degli spazi e i miglioramenti di efficienza dei centri di elaborazione dati (CED) del Gruppo.

<sup>1</sup> I dati 2008, anno base dell'inventario delle emissioni di gas serra (GHG) sono stati ricalcolati utilizzando fattori di emissione aggiornati.

### **Ottimizzazione degli spazi**

Con riguardo all'ottimizzazione degli spazi, un progetto meritevole di menzione è Garibaldi Porta Nuova, nuova sede della direzione generale a Milano. Quando tale struttura sarà operativa, sostituirà alcuni vecchi edifici dislocati a Milano.

Allo stesso modo, in Croazia, diversi vecchi stabili in Samoborska Street saranno chiusi e il personale sarà a breve trasferito in una nuova struttura ad alta efficienza energetica.

I risparmi energetici previsti a livello di Gruppo attribuibili all'ottimizzazione degli spazi dovrebbero ammontare a circa 65 GWh.

### **Efficienza dei centri elaborazione dati**

I miglioramenti nell'efficienza dei CED sono raggiunti attraverso l'installazione di sistemi di raffreddamento più efficienti che utilizzano scambiatori di calore. L'energia recuperata dai condizionatori d'aria è impiegata per riscaldare gli uffici dell'edificio. Inoltre, nuovi motori elettrici efficienti sono usati nelle torri di raffreddamento dei nostri centri.

L'efficienza ottenuta negli ultimi tre anni ha comportato una riduzione complessiva stimabile in circa 1.600 tonnellate di emissioni di CO<sub>2</sub> nei centri elaborazione dati del Gruppo. Si tratta di un risultato significativo se si considera che i CED solitamente registrano crescite annuali nei consumi di energia e nelle emissioni di CO<sub>2</sub> in ragione della necessità di assicurare crescenti standard di sicurezza e in virtù della crescita del flusso di dati.

In Italia, il CED di Verona Basson è stato oggetto di migliorie nel corso dell'anno 2011 con l'installazione di 270 nuovi ventilatori che hanno permesso la riduzione del consumo

di energia del 50 per cento. Le linee di distribuzione di acqua refrigerante sono state potenziate, mentre sono stati installati inverter ad alta efficienza nel sistema di pompaggio dell'acqua.

Presso il centro di Verona Monte Bianco, è stato installato un sistema di raffreddamento più efficiente con un nuovo scambiatore di calore e un sistema di recupero dell'energia usato per riscaldare gli uffici. Inverter ad alta efficienza sono stati installati sulle pompe di circolazione dell'acqua e nuovi e più efficienti motori sono stati installati nelle torri di raffreddamento.

L'investimento nei due centri di Verona hanno assicurato un risparmio totale di €63.560 nel 2011.

Nel nodo della rete di trasmissione di Milano Cambi, è stata allestita una nuova sala informatica in uno spazio di 500 metri quadrati. L'uso delle migliori tecnologie ha migliorato la cosiddetta power usage effectiveness (PUE) del sito da un valore pari a 2,0 fino a 1,45, con risparmi totali calcolabili a partire dal prossimo anno. I computer saranno portati nella nuova sala informatica nel 2012.

Nel nostro CED di Tucherpark a Monaco di Baviera, abbiamo installato un complesso sistema di raffreddamento ecologico. Esso è dotato di un sistema di raffreddamento sostenibile, che usa l'acqua di un vicino canale. Questo ha garantito una riduzione dell'uso di elettricità di circa 1,4 GWh, corrispondenti a 510 tonnellate di carbonio o l'equivalente di 1,4 kg di scorie nucleari. Il tutto accompagnato da un risparmio di 50.000 tonnellate di acqua di falda, che richiedeva anche un significativo processo di trattamento e depurazione post utilizzo.

Un'ulteriore ottimizzazione dei CED è in fase di pianificazione. Un sistema di raffreddamento in linea con i nostri obiettivi sarà applicato per raggiungere ulteriori miglioramenti nell'efficienza.

**A Febbraio 2012,  
oltre 60.000  
dipendenti hanno  
effettuato più  
di 2.000.000 di  
minuti di tele-  
conferenze e inviato  
circa 7.000.000 di  
messaggi istantanei**

Poniamo attenzione ai nostri viaggi di lavoro al fine di ridurre i costi e gli impatti ambientali che ne derivano. UniCredit Bank Austria AG ha elaborato una business trip policy, consultabile sulla intranet, che prevede di valutare la reale necessità di ogni viaggio di lavoro.

In generale, stiamo investendo in nuove tecnologie che incentivino i nostri dipendenti a spostarsi per viaggi di lavoro solo se strettamente necessario.

#### **Altri progetti**

Diversi altri progetti concepiti per ridurre la nostra impronta di carbonio meritano un cenno.

A Milano, un progetto pilota di smart building per il monitoraggio energetico è al momento in fase di sviluppo in due edifici e sarà successivamente esteso a tutti gli edifici di grandi dimensioni. Il consumo di energia potrebbe essere ridotto in una misura fra il 15 e il 30 per cento, adottando le misure di efficientamento previste. I risparmi conseguiti consentiranno il recupero degli investimenti in meno di due anni.

Il Programma di Efficienza IT di UniCredit nella CEE ha consentito risparmi nei paesi considerati, attraverso il cambiamento delle impostazioni di circa 2.400 postazioni di lavoro negli uffici e nelle filiali, con la messa automatica in standby dopo circa un'ora di inattività. Le prove eseguite all'inizio del 2011 dimostrano che il sistema possa garantire una riduzione di potenza utilizzata pari al 44 per cento e un risparmio annuale di 65 kg di CO<sub>2</sub> per postazione.

Nel nostro CED Tucherpark a Monaco di Baviera, la facciata dell'edificio è in corso di ristrutturazione. Con le sue nuove finestre, il palazzo avrà un coefficiente di trasmissione termica di 0,55 W/m<sup>2</sup>K, un miglioramento notevole rispetto al valore di 2,5 W/m<sup>2</sup>K della facciata attuale. Ci si attende un risparmio del 20 per cento di consumo di energia da calore.

In Bulgaria, l'illuminazione a LED è usata diffusamente e controlli automatici dell'illuminazione sono stati installati negli uffici di direzione. In orario non lavorativo, le luci sono spente automaticamente.

In Germania, un'efficiente iniziativa analoga utilizza il sistema LED per l'illuminazione di parcheggi, rimesse, bagni ed altre aree.

In Russia, l'illuminazione di spazi comuni viene spenta automaticamente fuori dall'orario di lavoro. Nel primo trimestre del 2012, 300 lampadine da 75 watt sono state sostituite con le lampade da 60 watt, con un risparmio di 4,5 kWh. Nel secondo trimestre, altre 1.192 lampade saranno sostituite, con risparmi aggiuntivi di 23,9 kWh.

In Italia, nel corso del 2012, sistemi di controllo remoto saranno installati in circa 50 edifici della rete, in aggiunta agli oltre 60 installati nel 2011.

Tali sistemi permettono di monitorare l'uso di energia e l'illuminazione automatica oltre che il riscaldamento. A completamento del processo, saranno realizzati risparmi pari a 15.000 MWh.

#### **Sviluppo di un modello di emissioni di carbonio con WWF**

Nel 2011, abbiamo continuato i progetti nell'ambito della partnership con WWF, lavorando insieme per sviluppare ulteriormente il modello, iniziato nel 2010, per la valutazione degli effetti sugli investimenti rispetto alla tendenza globale di riduzione dell'impronta di carbonio. L'iniziativa intende preparare il Gruppo e i nostri clienti a un futuro caratterizzato da regimi regolamentari sempre più stringenti per le emissioni di carbonio. In UniCredit, crediamo che lo sviluppo della nostra competenza in materia di gestione delle emissioni possa differenziare i nostri servizi, sostenere i nostri clienti e ridurre i rischi economici potenzialmente associati alle modifiche del quadro regolatorio e ai cambiamenti di mercato in questo campo.

Nella fase di sviluppo del modello, UniCredit e WWF hanno valutato come differenti limiti alle emissioni potrebbero influenzare le diverse regioni e i settori interessati. I budget, o i possibili limiti fissati alle emissioni, sono stati identificati in base alla legislazione vigente e allo scenario dei due gradi Celsius. Si tratta dello scenario nel quale i gas ad effetto serra causano un incremento della temperatura globale di due gradi Celsius, accettato dalla comunità scientifica come il limite massimo di danni all'ambiente oltre il quale non sarebbe possibile tornare indietro. Così, i budget sono stati sviluppati per mantenere le temperature entro questi limiti. In futuro, ipotizziamo che questo progetto possa contribuire in

maniera significativa alla nostra abilità di attribuire il merito creditizio in modo da tenere in debita considerazione gli effetti del cambiamento climatico.

Il modello ci permette anche di definire obiettivi di riduzione per un dato settore industriale, fornendo così linee guida per aggiustamenti futuri da parte di singole aziende. Per ogni specifica fonte di emissioni, il modello identifica le relative tecnologie di abbattimento, quantifica potenziali riduzioni e ne stima i costi di attuazione. Inoltre, il modello può stimare i costi potenziali a carico delle singole imprese legati alle azioni intraprese sia per cercare una posizione di preminenza nel proprio settore che per mantenersi nei limiti compatibili dello scenario dei due gradi Celsius.

I prossimi passi saranno di valutare l'accuratezza e l'efficacia del modello in una collaborazione riservata con uno dei nostri clienti industriali. Lo scopo di questo progetto pilota è dimostrare che l'adequatezza ai limiti alle emissioni e l'efficienza possono, riducendo i costi energetici e il rischio economico, assicurare un vantaggio competitivo. Testeremo il modello nel corso del 2012 con una clientela selezionata.

## **Sensibilizzazione dei dipendenti**

Abbiamo promosso una serie di attività di Gruppo per accrescere la consapevolezza tra i nostri colleghi sulle priorità e gli impegni ambientali.

Nel 2011, abbiamo organizzato la formazione sul rischio di credito in campo ambientale e sociale. Sono stati tenuti tre corsi di formazione seguiti da 75 dipendenti. La Divisione F&SME ha organizzato quattro sessioni sui rischi socio-ambientali, alle quali ha preso parte un totale di 180 dipendenti. Abbiamo inoltre organizzato per 120 executive manager

della divisione F&SME delle sessioni formative finalizzate ad accrescere la consapevolezza per le tematiche ambientali.

Per informare i colleghi circa gli scopi e il campo di applicazione del nostro inventario abbiamo prodotto due video informativi. Uno affronta il tema degli effetti del cambiamento climatico, l'altro invece contiene un intervento del nostro COO Paolo Fiorentino che chiede ai colleghi di partecipare allo sforzo di ridurre le emissioni di gas serra.

Il Gruppo ha anche realizzato una serie di cartoni animati, sorta di lezioni su come risparmiare energia, ridurre l'uso di carta e promuovere la mobilità sostenibile. I cartoni sono accessibili a tutti i colleghi nei centri di formazione e sul sito intranet.

Il 26 marzo 2011, il Gruppo ha partecipato all'iniziativa planetaria del WWF Earth Hour, l'Ora della terra, spegnendo le luci di 47 edifici simbolici in tutta Europa. Nell'edizione del 2012, del 31 marzo, il numero di edifici è aumentato a 72. La nostra partecipazione a questo progetto è l'espressione di un impegno nella riduzione dei gas clima alteranti insieme a WWF. Tutti i dipendenti del Gruppo sono stati incoraggiati a partecipare.

## **Promozione di investimenti verdi**

Nel novembre 2011 Pioneer Investments ha sottoscritto il Global Investor Statement on Climate Change. La dichiarazione è stata pubblicata in novembre, in vista della conferenza ONU sul clima a Durban. Essa definisce le politiche e gli strumenti attuabili a livello nazionale e internazionale per catalizzare gli investimenti del settore privato e muovere verso un futuro a bassa intensità di carbonio.

## **Finanziamento di progetti per le energie rinnovabili**

UniCredit è impegnato nel finanziamento di progetti per le energie rinnovabili. È leader fra le istituzioni finanziarie nel settore e mette a disposizione la propria competenza in materia ai clienti interessati.

## **Prodotti finanziari collegati**

Come banca sostenibile, abbiamo un approccio lungimirante nel sostegno allo sviluppo di infrastrutture verdi attraverso le attività creditizie e altri prodotti bancari.

Per i nostri clienti corporate in Italia, offriamo prestiti a medio e lungo termine alle aziende che vogliono sfruttare a proprio vantaggio i programmi incentivanti che sostengono gli investimenti nel fotovoltaico. Questi finanziamenti hanno tipicamente durata fra i 24 e i 120 mesi.

Sempre in Italia, il progetto di Officinae Verdi fornisce finanziamenti per sistemi di generazione elettrica ad uso domestico ed altre soluzioni ambientali. Altre informazioni sono disponibili nel paragrafo dedicato. In Germania il segmento SME si è focalizzato nell'erogazione di finanziamenti verdi. Dopo aver analizzato i programmi finanziabili a livello regionale, nazionale e sovranazionale, abbiamo individuato i programmi più interessanti per ciascuna regione.

Nel 2011, abbiamo rafforzato la nostra competenza nel campo del finanziamento delle rinnovabili, sia presso i colleghi del segmento SME che sfruttando le sinergie con il nostro



centro di competenza Renewable Energy & Efficiency Advisory.

I finanziamenti accordati nel settore della protezione ambientale e sostenibilità ammontano nel 2011 a €394,8 milioni.

Nel perimetro CEE, finanziamenti dedicati allo sviluppo dell'efficienza energetica e alla produzione di energia da fonti rinnovabili sono a disposizione di famiglie e individui. In Bulgaria, offriamo prestiti per moduli fotovoltaici mentre in Croazia offriamo prestiti per case ad alta efficienza energetica e automobili verdi definiti per accrescere la consapevolezza ambientale e ridurre le emissioni globali di CO<sub>2</sub>.

**€8,1 miliardi di esposizione creditizia nel settore delle energie rinnovabili**

Alla fine del 2011 UniCredit aveva un portafoglio di finanziamenti a progetti per energie rinnovabili pari a circa €8,1 miliardi, relativi a impianti fotovoltaici (53%), eolici (37%) ed altre fonti energetiche rinnovabili – biomassa, idroelettrico e geotermico – (10%). €3 miliardi del totale sono relativi al project finance.

UniCredit Leasing (UCL) ha finanziato transazioni nel comparto delle rinnovabili per un ammontare di €2,1 miliardi nel 2011, contribuendo significativamente alla lotta al cambiamento climatico e alla sostenibilità in Europa. UniCredit Leasing ha chiuso un numero record di transazioni sull'energia solare, con oltre 350 megawatt peak di capacità installata, basata su circa €1 miliardo di nuovi finanziamenti.

In particolare abbiamo finanziato due turbine eoliche speciali, compresa il modello Enercon E-126, finanziato da UniCredit Leasing Austria. Si tratta del più grande impianto di questo tipo al mondo con un rotore di 126 metri di diametro. UCL Austria e UniCredit Bank Austria AG hanno anche perfezionato un lease finanziario di €280 milioni per il più grande campo eolico in Austria che sarà costruito tra il 2012 e il 2014 per generare 200 megawatt di potenza installata.

Nel perimetro CEE, UniCredit ha incrementato il suo portafoglio di oltre €1,2 miliardi di finanziamenti a progetti per energie rinnovabili in Repubblica Ceca, Bulgaria, Romania e Slovacchia. UCL ha completato una serie di finanziamenti in impianti fotovoltaici in Repubblica Ceca, con €80 milioni di transazioni eseguite a margini molto interessanti. I colleghi del leasing della CEE stanno inoltre sviluppando ulteriori progetti locali di leasing basati sui cash flow.

## Aggiornamento sulla nostra partecipazione al progetto Desertec

Nel 2010, UniCredit è entrato nella compagine azionaria di Desertec Industrial Initiative (Dii), un'iniziativa del settore privato fondata da Desertec Foundation nel 2009. L'obiettivo iniziale del consorzio è di sviluppare risorse solari ed eoliche in Medio Oriente e Nord Africa (MENA) su larga scala. Lo scopo è creare un mercato per le rinnovabili del deserto in modo da creare consistenti vantaggi per le economie locali e generare fino al 15 per cento del fabbisogno di energia elettrica dell'Europa al 2050.

Il primo progetto pilota di Dii dovrebbe entrare in produzione in Marocco nel 2014 o nel 2016, a seconda della disponibilità delle tecnologie di

energia solare fotovoltaica o energia da concentrazione solare. Ulteriori progetti in Algeria e Tunisia sono ancora in fase di pianificazione. Entro la fine del 2012, l'iniziativa dovrebbe fornire piani concreti, Desert Power Perspectives 2050, per lo sviluppo di queste risorse in Europa, Medio Oriente e Nord Africa, con linee guida per i necessari investimenti.

Dopo il lancio nel 2009, Dii conta adesso sul sostegno di 56 imprese, associazioni scientifiche, altri partner in Medio Oriente, Nord Africa e Europa. Nel 2011, la società energetica algerina Sonelgaz ha firmato un accordo di collaborazione con Dii per lo sviluppo di di rinnovabili nel deserto algerino. Dii ha anche firmato un accordo con Medgrid per la cooperazione al fine di sviluppare adeguate infrastrutture di trasmissione.

Ulteriori accordi conclusi nel 2011 sono quelli con la Moroccan Solar Energy Agency e STEG Énergies Renouvelables in Tunisia. Queste partnership faciliteranno progetti congiunti tesi a dimostrare la fattibilità della visione Desertec. I Ministeri dell'Industria e dell'Ambiente del Marocco hanno esteso il loro sostegno a Dii mentre l'UE e diversi dei suoi stati membri hanno espresso un forte sostegno a questa iniziativa.

La seconda Desert Energy Conference al Cairo ha riunito quasi 400 rappresentanti scientifici, politici e del mondo degli affari da 33 paesi. L'evento è stato tenuto sotto il patrocinio del Primo Ministro egiziano e co-sponsorizzato da UniCredit.

## Officinae Verdi

Officinae Verdi S.p.A. è una energy services company che combina la competenza di sostenibilità ambientale della più grande

organizzazione indipendente di conservazione naturale con la tecnica e il sostegno finanziario di una primaria istituzione creditizia. La società, la prima del genere in Europa, è il prodotto di una joint venture tra UniCredit e Fondazione WWF Italia. Essa eroga servizi, soluzioni tecnologiche avanzate e accesso a finanziamenti per la generazione di energia rinnovabile a famiglie, imprese e pubblica amministrazione.

La mission di Officinae Verdi è lo sviluppo e la promozione di un modello sostenibile di generazione di elettricità, nell'ambito del quale i consumatori hanno la capacità di produrre essi stessi il proprio fabbisogno energetico, riducendo così le inefficienze di rete e le emissioni di gas serra. Per ottenere questo scopo, Officinae Verdi fornisce ai suoi clienti supporto nell'installazione di pannelli fotovoltaici, turbine eoliche, pompe di calore e altre tecnologie, offrendo altresì una vasta gamma di servizi di consulenza in materia di efficienza energetica, gestione delle emissioni di carbonio, ristrutturazioni edilizie e certificazioni ambientali.

Officinae Verdi assicura anche l'accesso a finanziamenti per conto terzi e prodotti finanziari ad hoc sviluppati dal dipartimento di project finance di UniCredit. La competenza sulle pratiche di sostenibilità è garantita dalla presenza del WWF.

La società è stata costituita nel luglio 2011 e ha iniziato la propria operatività in novembre. Su tali servizi è in corso un progetto pilota in un centinaio di filiali in Abruzzo, Lazio e Sardegna e gli stessi saranno estesi a un gruppo selezionato di filiali italiane nel corso del 2012.

## Acquisti sostenibili

UniCredit ha lavorato a lungo per armonizzare i propri sistemi di approvvigionamento volti ad assicurare che i prodotti e servizi acquistati dal Gruppo siano conformi alle nostre politiche e pratiche di sostenibilità e conservazione ambientale. Questi cambiamenti saranno operativi in fasi successive una volta estesi e ampliati i progetti pilota in corso, definiti gli standard ambientali e migliorato l'approccio alla selezione dei fornitori, sviluppati i programmi di formazione per gli addetti agli acquisti e utilizzatori finali, nonché rafforzato il nostro dialogo con i fornitori.

### Processi di approvvigionamento e selezione dei fornitori

Nel 2011, abbiamo completato la prima fase di modifica delle nostre schede prodotto, prevalentemente focalizzate sulle specifiche ambientali e sociali dei beni e servizi che acquistiamo da venditori esterni. Le prime schede prodotto sono state utilizzate in una fase test nel 2011 e le schede definitive sono state lanciate ufficialmente nel 2012. Una seconda fase di cambiamenti è in corso di sviluppo nel 2012.

Nell'ambito delle nuove linee guida specificate nella Green and Social Procurement Policy, la preferenza è accordata ai fornitori che sono in grado di dimostrare sostanziali risultati in tre aree. In primo luogo, devono dimostrare di aver ridotto significativamente le loro emissioni di gas serra, il consumo di risorse e la produzione di rifiuti. In secondo luogo, devono mostrare conformità agli standard fissati dalla International Labour Organization, come libertà di associazione, contrattazione collettiva, prevenzione di lavoro minorile o lavoro forzato o obbligatorio.

Infine, devono mostrare progressi nella mitigazione degli impatti sulla sicurezza e la salute della loro filiera. Il profilo su questi temi è definito sulla base di questionari, che includono quello sugli standard sociali e la legislazione del lavoro e un altro sulla gestione ambientale. Il nostro obiettivo è di applicare il nuovo sistema di gestione dei fornitori al 70-80 per cento dei fornitori in Italia, Austria e Germania entro il 2016.

Nel nostro processo di approvvigionamento, i fornitori locali sono di norma preferiti per via della riduzione dei trasporti che comporta anche minori emissioni e minor consumo di risorse. Per valutare la nostra prestazione in questo campo, usiamo un indicatore che quantifica la percentuale di fornitori locali usati per importo speso. Definiamo un fornitore come locale se emette fatture e riceve pagamenti nello stesso paese in cui i beni o i servizi sono forniti. Nel 2011, la proporzione dei nostri principali fornitori locali in Italia, Germania e Austria è stata rispettivamente pari a circa 95, 89 e 93 per cento.

### Formazione dipendenti

Nel 2011 abbiamo portato avanti un programma di formazione iniziale per i responsabili acquisti che useranno le nuove schede prodotto descritte sopra. Abbiamo anche continuato a lavorare con il WWF per definire un programma formativo sugli acquisti sostenibili per i nostri team di gestione acquisti. Un gruppo di buyer italiani globali e locali ha partecipato a una formazione pilota a Milano nel luglio 2011. WWF ha svolto un ruolo attivo in questo programma; in esso, 20 dipendenti hanno partecipato a un corso di sette ore sulla nostra Green and Social Procurement Policy e sui processi collegati.

## Indicatori di performance ambientale<sup>1</sup>

### Scopo 1: emissioni dirette di GHG (ton CO<sub>2</sub> eq), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010	2009
Italia	46.847	62.920	61.835
Germania	19.160	19.682	20.165
Austria	4.358	4.507	4.292
CEE	14.587	13.285	13.752
<b>Totale</b>	<b>84.952</b>	<b>100.394</b>	<b>100.044</b>

<sup>A</sup> Emissioni di GHG da fonti possedute o controllate dal Gruppo. I dati si riferiscono al 91% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

### Scopo 2: emissioni indirette di GHG (ton CO<sub>2</sub> eq), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010 <sup>B</sup>	2009 <sup>B</sup>
Italia	150.746	165.293	180.568
Germania	104.007	107.946	106.845
Austria	24.325	26.443	27.694
CEE	56.650	56.912	57.069
<b>Totale</b>	<b>335.727</b>	<b>356.594</b>	<b>372.176</b>

<sup>A</sup> 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 si riferiscono al 94% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

<sup>B</sup> Le variazioni dei dati 2009-2010, rispetto a quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2010, sono attribuibili anche al periodico aggiornamento dei fattori di emissione.

### Scopo 3: altre Emissioni Indirette di GHG (ton CO<sub>2</sub> eq), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010 <sup>B</sup>	2009 <sup>B</sup>
Italia	11.599	11.159	10.639
Germania	6.292	6.244	3.969
Austria	2.365	2.257	2.083
CEE	1.911	1.941	1.561
<b>Totale</b>	<b>22.167</b>	<b>21.601</b>	<b>18.252</b>

<sup>A</sup> Include le emissioni di GHG da viaggi di lavoro e connesse all'uso di carta e alla raccolta differenziata di carta, vetro e plastica. I dati si riferiscono al 86% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

<sup>B</sup> Le variazioni dei dati 2009-2010, rispetto a quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2010, sono attribuibili anche al periodico aggiornamento dei fattori di emissione.

### Consumo di energia per dipendente (GJ/pro capite), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010	2009
Italia	36	41	41
Germania	61	57	54
Austria	50	53	52
CEE	27	27	27

<sup>A</sup> I dati si riferiscono al 94% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

<sup>1</sup> I paesi dell'Europa Centrale e Orientale (CEE) inclusi sono: Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Per il calcolo dei dati 2010 e 2011 sono stati presi in considerazione i dipendenti in termini di FTE (full-time equivalent), mentre per il 2009 si mantiene il precedente sistema di calcolo basato sui dipendenti espressi in HC (Head Count). Grazie ad un più accurato processo di raccolta e di calcolo, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio di Sostenibilità 2010. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante, a causa dei diversi sistemi di rilevazione.

### Consumo di acqua per dipendente (m<sup>3</sup>/pro capite), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010	2009
Italia	24	38	34
Germania	28	23	17
Austria	25	32	32
CEE	17	20	19

<sup>A</sup> I dati si riferiscono al 91% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

### Consumo di carta uso ufficio per dipendente (kg/pro capite) 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010	2009
Italia	85	68	74
Germania	42	43	45
Austria	54	58	52
CEE	65	70	65

<sup>A</sup> I dati si riferiscono al 91% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

La maggior parte della carta utilizzata dal Gruppo è totalmente priva di cloro (TCF) o priva di cloro elementare (ECF). Nel 2011, il consumo di carta uso ufficio riciclata è stato del 29% in Italia, 15% in Austria, 14% in Germania e 14% nei paesi CEE.

### Produzione di rifiuti per dipendente (kg/pro capite), 2009-2011<sup>A</sup>

Paese	2011	2010	2009
Italia	98	117	121
Germania	531	439	331
Austria	171	201	230
CEE	187	186	186

<sup>A</sup> I dati si riferiscono al 86% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

### Rifiuti per metodo di smaltimento (%), 2010-2011<sup>A</sup>

Paese	Materiali Separati e Riciclati		Rifiuti Inceneriti		Rifiuti Smaltiti in Discarica		Trattamenti Speciali		Altro	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Italia	96,97%	97,45%	2,82%	2,28%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%	0,27%
Germania	67,16%	70,89%	26,28%	28,76%	0,00%	0,00%	0,33%	0,35%	6,23%	0,00%
Austria	94,55%	95,69%	5,45%	4,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CEE	16,32%	14,98%	2,50%	2,26%	59,33%	61,27%	2,42%	1,34%	19,43%	20,15%

<sup>A</sup> I dati si riferiscono al 86% del perimetro considerato (oltre 110.800 full-time equivalent).

# GRI e Global Compact Index

Nella tabella seguente sono inseriti tutti gli indicatori core del GRI, mentre gli indicatori additional sono inclusi solo quando è presente la relativa rendicontazione nel Bilancio di Sostenibilità. Per il GRI Content Index si rimanda all'apposita sezione del sito web aziendale ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)). KPMG verifica il presente Bilancio di Sostenibilità e la sua conformità con il livello di applicazione A+ in accordo a quanto previsto dal Global Reporting Initiative.

## Legenda:

Totale	Indicatore coperto totalmente
N/A	Indicatore non applicabile
NM	Indicatore non materiale
C	Indicatore core
A	Indicatore additional

Indicatore	Copertura	Pagina
<b>PROFILO</b>		
<b>1. Strategia e analisi</b>		
1.1 Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Totale	4-5
1.2 Principali impatti, rischi e opportunità	Totale	11, 18-23, 25, 37, 61, 65, 81
<b>2. Profilo dell'organizzazione</b>		
2.1 Nome dell'organizzazione	Totale	Copertina
2.2 Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale	Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Contributo dei settori di attività ai risultati di Gruppo
2.3 Struttura operativa	Totale	6-7
2.4 Sede principale	Totale	96
2.5 Paesi di operatività	Totale	6-9
2.6 Assetto proprietario e forma legale	Totale	63; Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Corporate governance - Maggiori azionisti; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 5-10, 69-72
2.7 Mercati serviti	Totale	6-7
2.8 Dimensione dell'organizzazione	Totale	6-7
2.9 Cambiamenti significativi	Totale	Nessun cambiamento significativo
2.10 Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale	35, 43, Supplemento: 36
<b>3. Parametri del bilancio</b>		
<b>Profilo</b>		
3.1 Periodo di rendicontazione	Totale	2
3.2 Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale	2
3.3 Periodicità di rendicontazione	Totale	2
3.4 Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale	Terza di copertina
<b>Obiettivo e perimetro del bilancio</b>		
3.5 Processo per la definizione dei contenuti	Totale	2, 22-23
3.6 Perimetro del bilancio	Totale	2
3.7 Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale	2
3.8 Informazioni relative alle altre società collegate	Totale	Nessun cambiamento significativo
3.9 Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale	2
3.10 Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale	2
3.11 Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio	Totale	Nessun cambiamento significativo in termini di perimetro. Eventuali cambiamenti nelle metodologie di calcolo sono chiaramente indicati all'interno del Bilancio
<b>Indice dei contenuti del GRI</b>		
3.12 Tabella di riferimento	Totale	90-93; GRI Content Index
<b>Accreditamento del bilancio</b>		
3.13 Attestazione esterna	Totale	2, 94-95; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 53-54
<b>4. Governance, impegni, coinvolgimento</b>		
<b>Governance</b>		
4.1 Struttura di governo	Totale	Supplemento: 2-3; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 17-18, 33, 73-76; <a href="http://www.unicreditgroup.eu/it/Governance/Board_of_Directors.htm">http://www.unicreditgroup.eu/it/Governance/Board_of_Directors.htm</a>
4.2 Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 73
4.3 Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 73-76



Indicatore		Copertura	Pagina
4.4	Meccanismi a disposizione di azionisti e dipendenti per fornire raccomandazioni	Totale	27, 62, Supplemento: 3, 19; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 64-65
4.5	Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale	16, Supplemento: 4; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 37-38; Relazioni e Bilancio 2011 UniCredit S.p.A: Nota integrativa - Parte H) Operazioni con parti correlate
4.6	Conflitti d'interesse	Totale	Supplemento: 10; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 20-22
4.7	Qualifiche degli amministratori	Totale	Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 17-19, 34-36
4.8	Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale	14, 33; Supplemento: 2; Missione; Carta d'Integrità
4.9	Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale	18-19; Supplemento: 6; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 39-43
4.10	Processo per valutare le performance del CdA	Totale	Supplemento: 4; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 23-24
<b>Impegno in iniziative esterne</b>			
4.11	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale	14, 18-19; Supplemento: 10-11; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 40-43
4.12	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale	5, 17, 56
4.13	Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale	Supplemento: 40
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>			
4.14	Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale	20-21
4.15	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale	20-21
4.16	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale	20-21
4.17	Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale	26-27, 38-41
<b>INDICATORI DEL SUPPLEMENTO DEL SETTORE DEI SERVIZI FINANZIARI</b>			
C FS1	Politiche con specifiche componenti sociali e ambientali applicate al business	Totale	56-59
C FS2	Procedure per valutare i rischi sociali e ambientali del business	Totale	18, 58-59
C FS3	Monitoraggio dell'adozione e del rispetto dei requisiti sociali e ambientali da parte dei clienti	Totale	56-57
C FS4	Processi per accrescere le competenze del personale per applicare le politiche sociali e ambientali nel business	Totale	57
C FS5	Interazione con clienti e altri stakeholder su rischi e opportunità socio-ambientali nel business	Totale	45-46, 57, 84-85
C FS6	Portafoglio clienti	Totale	Supplemento: 32-33; Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Relazione sull'andamento della gestione - Contributo dei settori di attività ai risultati di Gruppo - Linee di business per attività, area geografica, società
C FS7	Prodotti e servizi con finalità sociali	Totale	55-56, 72-75
C FS8	Prodotti e servizi con finalità ambientali	Totale	85-86
C FS9	Audit sull'attuazione delle politiche socio-ambientali e delle procedure di risk assessment	Totale	57; Nello svolgimento degli audit onsite, la funzione di Audit, verifica l'approvazione a livello locale delle Policy di Gruppo e la loro implementazione nella normativa locale ai fini della loro effettiva applicazione. L'analisi del processo creditizio è generalmente supportata da un sampling. Nel caso in cui il sampling comprendesse posizioni soggette alle special credit policy come quella Nucleare e del Settore della Difesa viene anche verificato il corretto espletamento degli adempimenti previsti dalle predette. Non esiste una reportistica specifica per i rilievi relativi a tali problematiche che, ove presenti, sono ricompresi all'interno dei report relativi ai singoli interventi
C FS10	Società detenute in portafoglio coinvolte sui temi sociali e ambientali	Totale	57, 84-85
C FS11	Asset sottoposti a screening ambientale e sociale	Totale	Supplemento: 34
C FS12	Politiche sociali e ambientali nell'esercizio del diritto di voto	Totale	Supplemento: 34
<b>PERFORMANCE ECONOMICA</b>			
DMA EC	Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	Relazione Bilancio Consolidato 2011: Relazione sull'andamento della gestione - Risultati del Gruppo - Principali risultati e performance del periodo
C EC 1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale	Supplemento: 44
C EC 2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici	Totale	83-87
C EC 3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Totale	Supplemento: 22-23; Relazione Bilancio Consolidato 2011: Parte B - Passivo, sezioni 10-11-12
C EC 4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Totale	63, Supplemento: 18

# GRI e Global Compact Index

Indicatore	Copertura	Pagina
C EC 6 Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	Totale	87
C EC 7 Procedure di assunzione in loco	Totale	In 9 paesi su 10 in cui UniCredit è presente (Italia, Germania, Austria, Polonia, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia e Ungheria), la maggioranza dei membri dei Consigli di Amministrazione (Board of Directors) è locale
C EC 8 Sviluppo ed impatto di investimenti in infrastrutture e servizi di pubblica utilità	Totale	66-67, 69
A EC 9 Impatti economici indiretti	Totale	52, 55-57, 66, 69
<b>PERFORMANCE AMBIENTALE</b>		
DMA EN Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	81-85
C EN 1 Materie prime utilizzate	Totale	89
C EN 2 Percentuale di materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	Totale	89
C EN 3 Consumo diretto di energia per fonte	Totale	88
C EN 4 Consumo indiretto di energia per fonte	Totale	88
A EN 5 Risparmio energetico	Totale	83-84
A EN 6 Prodotti e servizi per l'efficienza energetica o basati sull'energia rinnovabile	Totale	85-87
A EN 7 Iniziative per la riduzione dei consumi energetici indiretti	Totale	82-85
C EN 8 Consumo di acqua per fonte	Totale	89
C EN 11 Terreni posseduti, affittati o gestiti in aree protette, di significativo valore per la biodiversità	Totale	In Sicilia il Gruppo detiene 5 aree sottoposte a vincoli ambientali ed archeologici, per un totale di circa 731.000 m²
C EN 12 Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	NM	
C EN 16 Emissioni di gas ad effetto serra	Totale	88
C EN 17 Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra	Totale	88
A EN 18 Attività per la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra	Totale	82-85; terza di copertina
C EN 19 Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Totale	In UniCredit la sostituzione degli impianti di refrigerazione contenenti sostanze lesive dello strato di ozono prosegue in linea con la normativa vigente
C EN 20 Altre emissioni in atmosfera	NM	
C EN 21 Scarichi idrici	NM	
C EN 22 Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Totale	89
C EN 23 Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	NM	
C EN 26 Impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Totale	84-87
C EN 27 Tasso dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	NA	
C EN 28 Valore delle multe e numero delle sanzioni in materia ambientale	Totale	Nel 2011 non sono emerse sanzioni rilevanti in materia ambientale
A EN 29 Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali e per gli spostamenti del personale	Totale	84, 88
<b>PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE</b>		
DMA LA Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	25-27, 32-33, Supplemento: 19; 26
C LA 1 Ripartizione del personale per tipo, contratto, regione e sesso	Totale	Supplemento: 14, 17
C LA 2 Turnover per età, sesso e regione	Totale	Supplemento: 16
A LA 3 Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part time e a termine	Totale	Supplemento: 22
C LA 15 Tasso di rientro al lavoro dopo il congedo parentale per sesso	Totale	GRI Content Index
C LA 4 Grado di copertura dei contratti collettivi	Totale	Supplemento: 20
C LA 5 Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Totale	Supplemento: 20-21
A LA 6 Percentuale dei lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e la sicurezza	Totale	Supplemento: 26
C LA 7 Infortuni sul lavoro e malattie	Totale	Supplemento: 28
C LA 8 Programmi formativi relativi alla prevenzione ed al controllo dei rischi a supporto del personale in relazione a disturbi o a malattie gravi	Totale	Supplemento: 29
A LA 9 Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e sicurezza	Totale	Supplemento: 27
C LA 10 Formazione del personale	Totale	32-33, Supplemento: 18-19
A LA 11 Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Totale	32-33, Supplemento: 25
A LA 12 Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera	Totale	30
C LA 13 Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità	Totale	Supplemento: 14-15, 18; Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2011: 73-75
C LA 14 Rapporto tra gli stipendi base e remunerazione totale degli uomini e quelli delle donne	Totale	Supplemento: 16 - 17
<b>DIRITTI UMANI</b>		
DMA HR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	Supplemento: 19; Carta d'Integrità; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 1 Operazioni con considerazioni sui diritti umani	Totale	56-57; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 2 Fornitori valutati in relazione al rispetto dei diritti umani	Totale	87

Indicatore	Copertura	Pagina
C HR 3 Formazione dei dipendenti sui diritti umani	Totale	15, 87; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 4 Casi di discriminazione	Totale	Supplemento: 31
C HR 5 Rischi per il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva	Totale	87; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 6 Ricorso al lavoro minorile	Totale	87; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 7 Ricorso al lavoro forzato	Totale	87; Impegno in materia di Diritti Umani
C HR 10 Operazioni sottoposte a controlli e/o valutazioni di impatto sui diritti umani	Totale	Impegno in materia di Diritti Umani; GRI Content Index
C HR 11 Reclami in materia di diritti umani	Totale	Supplemento: 31; Impegno in materia di Diritti Umani
<b>IMPATTI NELLA SOCIETÀ</b>		
DMA SO Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	65-67, Supplemento: 6-7
C SO 1 Gestione degli impatti nella comunità	Totale	19
C FS13 Accessi in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate	Totale	Supplemento: 38
C FS14 Accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Totale	72-73, 79
C SO 9 Operazioni con impatti negativi sulle comunità locali	NM	
C SO 10 Misure per prevenire e mitigare operazioni aventi impatti negativi sulle comunità locali	NM	
C SO 2 Monitoraggio del rischio di corruzione	Totale	Supplemento: 7
C SO 3 Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	Totale	15, Supplemento: 19
C SO 4 Azioni intraprese a seguito di casi di corruzione	Totale	Supplemento: 7
C SO 5 Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Totale	12-13, 17-18, 52
A SO 7 Numero di azioni legali per comportamenti anti-competitivi, anti-trust e pratiche di monopolio	Totale	Supplemento: 8-10; Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Parte E, Sezione 4.B
C SO 8 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Supplemento: 8-10; Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Parte E, Sezione 4.B
<b>RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO</b>		
DMA PR Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	37-38, 42, 46, 49
C FS15 Politiche di progettazione e vendita responsabile dei prodotti	Totale	43; Supplemento: 11
C PR 1 Salute e sicurezza dei prodotti e servizi	Totale	Supplemento: 35
C PR 3 Informazioni su prodotti e servizi	Totale	43-44
A PR 4 Numero di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni dei prodotti/servizi	Totale	49, Supplemento: 33
A PR 5 Customer satisfaction	Totale	38-40
C FS16 Educazione finanziaria	Totale	45-46, 75-76
C PR 6 Leggi, standard e codici volontari in tema di marketing e pubblicità	Totale	44, Supplemento: 12
A PR7 Numero di casi di non-conformità a comunicazioni di marketing	Totale	Supplemento: 12
C PR 9 Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Supplemento: 8-10; Relazioni e Bilancio Consolidato 2011: Parte E, Sezione 4.B

## Corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI

Categorie	Principi	Indicatori GRI
Diritti Umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	LA4, LA 7-8, LA13-14, HR 1-2, HR 4-7, SO5, PR1
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	HR 1-2, HR 4-7, SO5
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	LA 4-5, HR 1-2, HR5, SO5
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	HR 1-2, HR7, SO5
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	HR 1-2, HR6, SO5
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	EC7, LA2, LA 13-14, HR 1-2, HR4, SO5
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	EC2, EN26, EN30, SO5
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	EN 1-4, EN8, EN 11-12, EN 16-17, EN21, EN26, EN28, SO5, PR3
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	EN2, EN26, SO5
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	SO 2-5

Fonte della corrispondenza tra principi del Global Compact e indicatori GRI: report Making the Connections by GRI and Global Compact ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).



**KPMG S.p.A.**  
**Revisione e organizzazione contabile**  
Via Vittor Pisani, 25  
20124 MILANO MI

Telefono +39 02 6763.1  
Telefax +39 02 67632445  
e-mail it-fmauditaly@kpmg.it

## **Relazione della società di revisione sulla revisione limitata del bilancio di sostenibilità**

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

- 1 Abbiamo effettuato la revisione limitata del bilancio di sostenibilità del Gruppo UniCredit (di seguito il "Gruppo") al 31 dicembre 2011. La responsabilità della redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement" definite nel 2008 e all'aggiornamento delle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" definite nel 2011 (versione 3.1) dal GRI - Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo "Guida alla lettura", compete agli amministratori di UniCredit S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo UniCredit in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Compete altresì agli amministratori di UniCredit S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel bilancio di sostenibilità. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
- 2 Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board. Tale principio richiede il rispetto di principi etici applicabili ("Code of Ethics for Professional Accountants" dell'International Federation of Accountants ("IFAC")), compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata sul bilancio di sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale del Gruppo responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi del bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono ricapitolate di seguito:
  - comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo "Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto" incluso nel Supplemento del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2011, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt.14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 18 aprile 2012;
  - analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:
    - interviste e discussioni con il personale della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale di Pioneer Investment Management SGRp.A., UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank AG, Domus Facility Management GmbH, Unicredit Business Integrated Solutions S.C.p.A., UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Global Business Services GmbH, Zagrebačka banka d.d. e UniCredit Tjriac Bank S.A., al

fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;
- analisi della conformità delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità alle linee guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione e della loro coerenza interna, con particolare riferimento alla strategia, alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di UniCredit S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000 e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di una revisione completa.

Per quanto riguarda i dati e le informazioni relativi al bilancio di sostenibilità dell'esercizio precedente presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 6 aprile 2011.

- 3 Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità del Gruppo UniCredit al 31 dicembre 2011 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*" definite nel 2008 e all'aggiornamento delle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2011 (versione 3.1) dal GRI - *Global Reporting Initiative*, come descritto nella "Guida alla lettura".

Milano, 18 aprile 2012

KPMG S.p.A.



Roberto Fabbri  
Socio



**UniCredit S.p.A.**

**Sede Sociale:** Via Alessandro Specchi 16 - 00186 Roma

**Direzione Generale:** Piazza Cordusio - 20123 Milano

Capitale sociale euro 19.647.948.525,10 interamente versato

Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit

Albo dei Gruppi Bancari: cod. 02008.1

Cod. ABI 02008.1

Iscrizione al Registro delle Imprese di Roma, Codice Fiscale e P. IVA n° 00348170101

Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia





# Supplemento - Indice

## Appendici

<b>Il nostro Approccio</b>	<b>2</b>	<b>La relazione con il Territorio</b>	<b>38</b>
Governance		Inclusione finanziaria	
Governance framework		Contributi a favore del Territorio	
Strutture organizzative e di Governance			
Compensi ai membri del Consiglio di Amministrazione			
Retribuzione del Top Management			
La funzione Compliance			
Normativa interna			
Comitati Prodotto			
Adesione a standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione			
Definizioni temi della matrice di materialità multi-stakeholder			
<b>Le nostre Persone</b>	<b>14</b>	<b>Ambiente e Fornitori</b>	<b>40</b>
Le nostre Persone:		Partnership e affiliazioni	
rappresentazione del Gruppo in cifre			
Diversità			
Formazione e sviluppo			
Le Relazioni Industriali			
Previdenza sociale, salute e sicurezza, equilibrio tra vita privata e professionale			
Previdenza sociale			
Gestione in materia di salute e sicurezza			
Iniziative in materia di tutela della sicurezza dei dipendenti			
Iniziative in materia di equilibrio fra vita privata e professionale e assistenza sanitaria			
Cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali ed enti amministrativi			
Sistema di Giustizia Riparativa			
<b>I nostri Clienti</b>	<b>32</b>	<b>Yapi Kredi: un focus sulla Turchia</b>	<b>41</b>
Ripartizione della clientela		Progetti socialmente responsabili di Yapi Kredi	
Gestione dei reclami		I Read, I Play	
Investimenti socialmente responsabili		Yapi Kredi Technical and Vocational High School for Girls	
Sicurezza		Infinite Blue	
Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di rapine, 2010-2011		Il programma Enabled Banking	
Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di furti, 2010-2011		Yapi Kredi Volunteers	
Selezione di riconoscimenti		Arte e cultura	
		Afife Theater Awards	
		Çatalhöyük Excavations	
		Progetti e investimenti in campo ambientale	
		<b>Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto</b>	<b>44</b>

# Appendice - Il nostro Approccio

## Governance

### Governance framework

L'approccio seguito da UniCredit in materia di corporate governance 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 inoltre conforme ai regolamenti vigenti e alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle Società quotate.

UniCredit ha sviluppato un insieme di strumenti di governance, oggetto di continua verifica e confronto con l'evoluzione del contesto normativo, delle prassi operative e dei mercati, che vengono periodicamente monitorati per verificarne il livello di applicazione. Tra gli strumenti più rilevanti segnaliamo:

- lo Statuto, che contempla varie disposizioni in materia di corporate governance volte a garantire il corretto svolgimento dell'attività di gestione
- i Regolamenti dell'Assemblea
- le Norme e i Regolamenti del Consiglio di Amministrazione
- 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
- i Principi e le Regole di Corporate Governance di Gruppo, indispensabili per coordinare il Gruppo nel suo complesso e le singole entità attraverso vari livelli e meccanismi di governance
- le Group Managerial Golden Rules (GMGR), ovvero le linee guida che definiscono chiari principi di governance all'interno di UniCredit e del Gruppo e ne delineano il modello organizzativo, stabilendo la responsabilità manageriale nei processi chiave

Al fine di garantire il funzionamento del sistema di corporate governance, in qualità di strumento di indirizzo, coordinamento e controllo delle attività del Gruppo nel suo complesso e di gestione dei relativi rischi, UniCredit ha definito un sistema coerente di regole strutturato sulla base delle seguenti fonti:

- la Carta d'Integrità (per maggiori dettagli visitare l'apposita sezione del sito web aziendale [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu))
- il Codice di Condotta, che definisce i principi generali di condotta, mira a promuovere la cultura della compliance e a guidare azioni tese a promuovere il nostro impegno verso la sostenibilità
- le Global Rules integrano le GMGR e costituiscono norme di Gruppo che UniCredit emana nell'esercizio delle sue funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, al fine di disciplinare i cosiddetti Global Topic, secondo quanto definito dalle GMGR, o un'attività rilevante ai fini del rispetto della normativa e/o alla gestione dei rischi. Il complesso delle Global Rules, è rappresentato dalle Global Policy e dalle Global Operational Instruction
- le Global Policy stabiliscono il modello complessivo ed i macro-processi (es.: responsabilità della Capogruppo e delle entità, meccanismi di interazione e coordinamento), oppure le regole ed i principi per il governo dei Global Topic o di attività rilevanti ai fini del rispetto della normativa e della gestione dei rischi
- le Global Operational Instruction forniscono istruzioni di natura tecnica, operativa o metodologica ad integrazione di una Global Policy, allo scopo di favorire la corretta applicazione dei modelli, delle regole e dei principi di governance da questa disciplinati
- i Contratti di servizio tra UniCredit e le relative controllate, che disciplinano formalmente le prestazioni di servizi intra-Gruppo, garantendo la trasparenza in relazione all'oggetto delle prestazioni erogate e ai relativi corrispettivi

### Strutture organizzative e di Governance

UniCredit S.p.A. adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale basato sulla presenza di due organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione dell'impresa, ed il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione. In applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia, la revisione legale dei conti è affidata ad una società di revisione legale esterna.



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

A supporto del Consiglio di Amministrazione sono previsti quattro Comitati aventi finalità consultive e propositive:

- il Comitato Permanente Strategico
- il Comitato per i Controlli Interni & Rischi
- il Comitato Corporate Governance, HR and Nomination
- il Comitato Remunerazione

Tali Comitati possono operare secondo le modalità ritenute opportune, anche articolandosi in Sotto-Comitati. In particolare, il Comitato per i Controlli Interni & Rischi svolge i propri compiti in seduta plenaria ovvero a composizione ristretta nell'ambito di: (i) Sotto-Comitato per i Controlli Interni, (ii) Sotto-Comitato per i Rischi e (iii) Sotto-Comitato Operazioni con Parti Correlate.

La struttura complessiva di governance di UniCredit è stata definita anche tenendo presenti le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina per le Società Quotate emanato dal Comitato per la corporate governance promosso da Borsa Italiana.

Nel corso del 2012 la governance di UniCredit sarà presumibilmente interessata dalla nuova disciplina introdotta in Italia, analogamente a quanto avvenuto in diversi ordinamenti europei, in materia di quote di genere meno rappresentato (cd. gender diversity), che comporterà, tra l'altro, la modifica di alcune previsioni statutarie.

Per informazioni dettagliate sul sistema di corporate governance di UniCredit S.p.A., si rimanda all'apposita sezione del sito web aziendale ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)) e alla Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari di UniCredit S.p.A. (approvata a marzo 2012 dal Consiglio di Amministrazione).

### Struttura di Governance



# Appendice - Il nostro Approccio

## Compensi ai membri del Consiglio di Amministrazione

I compensi corrisposti agli amministratori non esecutivi e ai membri del Collegio Sindacale non sono legati ai risultati finanziari di UniCredit e nessun amministratore non esecutivo è beneficiario di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari.

La remunerazione dell'unico amministratore con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, è in parte collegata ai risultati finanziari di UniCredit.

Ciò è in linea con la policy che si applica all'intera alta dirigenza del Gruppo, della quale l'Amministratore Delegato fa parte.

Inoltre, l'Amministratore Delegato e gli altri dirigenti con responsabilità strategiche sono stati in passato beneficiari di piani di incentivazione aziendali basati su strumenti finanziari.

## Retribuzione del Top Management

La retribuzione dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e dei Vice Direttori Generali è stabilita nel contesto di un rigoroso processo di governance.

La politica retributiva di UniCredit è orientata alla performance, tiene conto del mercato ed è allineata con la strategia aziendale e gli interessi degli stakeholder. Al fine di garantire la competitività e l'efficacia della retribuzione, così come la trasparenza e l'equità interna, i principi della condotta sostenibile e della performance costituiscono i pilastri chiave della nostra politica retributiva di Gruppo.

La politica retributiva nel suo complesso è definita con lo scopo di assicurare la coerenza dei sistemi e degli elementi retributivi con riferimento ad una buona gestione del rischio e alle strategie di lungo termine, prevedendo anche un corretto bilanciamento tra le componenti fisse e variabili, fra cui meccanismi di pagamento differito di una parte consistente dei bonus collegati alla performance. Sono altresì previsti sistemi e meccanismi ponderati per il rischio che regolano la componente variabile della retribuzione e hanno lo scopo di assicurare il collegamento fra retribuzione e risultati effettivi sostenibili.

Nel corso dell'anno, il Comitato Remunerazione analizza e monitora le tendenze retributive complessive di mercato allo scopo di prendere decisioni informate in merito alle nostre prassi retributive. In riferimento alle posizioni di alta dirigenza del Gruppo, un consulente esterno indipendente contribuisce alla definizione di un elenco di concorrenti che costituiscono il gruppo di confronto rispetto al quale viene effettuata un'analisi di benchmarking delle retribuzioni.

Il gruppo di confronto è compiutamente identificato dal Comitato Remunerazione, considerando i nostri principali concorrenti europei e internazionali in termini di capitalizzazione di mercato, attivo complessivo, ambito d'attività e dimensioni. Sulla base di attività costanti di benchmarking, il Gruppo intende adottare livelli retributivi competitivi, pay-mix e strutture di attribuzione dei premi per trattenere e motivare efficacemente le nostre risorse chiave.

Su base annuale, in linea con le disposizioni regolamentari, l'Assemblea degli Azionisti di UniCredit approva la politica retributiva del Gruppo definita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Remunerazione.

Il Consiglio di Amministrazione riconsidera ogni anno i criteri e le caratteristiche dei sistemi di incentivazione di Gruppo, assicurando un pay-mix appropriato di opportunità di riconoscimento immediate e differite, a supporto della sostenibilità del business e creazione di valore nel medio e lungo termine.

Il Sistema di Incentivazione di Gruppo 2011 per gli Executive – composto dal Piano di Bonus Opportunity e dal Piano di Performance Stock Option – è stato progettato considerando le previsioni della Direttiva del Parlamento Europeo CRD III (Capital Requirements Directive – Novembre 2010), le linee guida emanate dal CEBS (Committee of European Banking Supervisors), adesso EBA - European Banking Authority (Guidelines on Remuneration Policies and Practices – Dicembre 2010) e le recenti indicazioni delle varie Autorità Regolamentari nazionali sulle politiche e prassi retributive.

### **Piano di Bonus Opportunity**

Il nostro piano ha lo scopo di premiare la performance sostenibile, di motivare e trattenere gli Executive del Gruppo e di allineare i sistemi retributivi di UniCredit ai più recenti requisiti delle Autorità Regolamentari nazionali ed internazionali. Il Piano è progettato in linea con le strategie e obiettivi aziendali ed è collegato ai risultati di Gruppo, corretti per diverse tipologie di rischio – compresi quelli patrimoniali e di liquidità. Il Piano di Bonus Opportunity prevede l'allocazione di un bonus collegato alla performance, nel corso di quattro anni, in denaro ed azioni ordinarie UniCredit.

Il bonus pagabile a ciascun beneficiario viene determinato sulla base di una valutazione multi-dimensionale di un Performance Screen che contiene obiettivi operativi e di sostenibilità. Il bonus massimo è limitato verso l'alto e la performance viene valutata sia in termini di obiettivi interni espressi in numeri assoluti, sia di obiettivi relativi esterni, considerando anche indicatori aggiustati per il rischio. A seconda di ogni ruolo, gli obiettivi vengono selezionati dal nostro catalogo di Indicatori Chiave di Performance, che copre dimensioni finanziarie (quali Creazione di Valore, Profitabilità, Qualità dell'Attivo, Efficienza) e non-finanziarie (quali Reputazione, Soddisfazione della Clientela, Compliance, Efficacia Funzionale).

Il bonus risultante viene erogato in quattro parti uguali, attraverso una struttura bilanciata di pagamenti immediati e differiti, in denaro e azioni. Nel 2012 viene pagata in denaro la prima rata, soggetta all'applicazione del fattore complessivo di rischio/sostenibilità (Group Gate) relativo ai risultati di profitabilità, patrimonializzazione e liquidità del Gruppo per il 2011 nonché al rispetto e l'aderenza individuale di norme di compliance, condotta e comportamento.

Nel 2013 la seconda rata verrà pagata in denaro, mentre le quote per il 2014 e 2015 verranno corrisposte in azioni UniCredit. I pagamenti differiti sono soggetti all'applicazione di uno Zero Factor collegato ai risultati di Gruppo in termini di profitabilità, patrimonializzazione e liquidità nonché al rispetto e l'aderenza individuale di norme di compliance, condotta e comportamento.

### **Piano di Performance Stock Option**

Tale piano ha lo scopo di allineare gli interessi degli Executive del Gruppo a quelli degli Azionisti, premiando la creazione di valore nel lungo periodo, la crescita del prezzo dell'azione e la performance assoluta e relativa del Gruppo.

Il Piano prevede l'assegnazione ai Senior Executive di diritti di opzione condizionati alla performance (performance stock option) con vesting (maturazione del diritto all'esercizio) a quattro anni (periodo di riferimento 2012-2015) e scadenza nel 2022.

Il vesting delle performance stock option è condizionale e proporzionale alla performance ottenuta nel periodo di riferimento in termini di:

- Relative Total Shareholder Return (rTSR), che misura il ritorno complessivo dell'investimento dell'azionista (considerando guadagni in conto capitale & dividendi) rispetto a un gruppo di confronto rappresentato dalle aziende dell'indice European Stoxx Banking Sector con capitalizzazione di mercato (all'ultimo giorno del periodo di performance) più alta della mediana delle società comprese nell'indice
- Profitto Economico di Gruppo (Economic Profit - EP), calcolato come differenza tra il Net Operating Profit After Tax (NOPAT – Reddito Operativo Netto Dopo le Tasse) ed il prodotto tra Capitale Allocato e Costo del Capitale

L'esercizio del massimo numero di diritti di opzione assegnati è previsto nel caso in cui l'EP di Gruppo nel periodo di riferimento sia superiore ai valori target pluriennali pianificati ed il posizionamento del rTSR sia più alto o uguale al terzo quartile del Gruppo di confronto. Nessun diritto di opzione sarà esercitabile in caso di posizionamento del rTSR al di sotto della mediana e l'EP sia inferiore ai target definiti.

Sia l'Amministratore Delegato che il Direttore Generale e i Vice Direttori Generali hanno contratti di lavoro a tempo indeterminato disciplinati nell'ambito generale del Contratto Collettivo Nazionale per i Dirigenti Dipendenti dalle Imprese Creditizie, Finanziarie e Strumentali (CCNL). Tali contratti non contengono clausole che prevedano il pagamento di indennità, o il mantenimento di benefici dopo la cessazione, in caso di dimissioni o di licenziamento/revoca senza giusta causa o se il rapporto di lavoro cessa a seguito di un'offerta pubblica di acquisto o cambiamento del controllo societario, e sono governati – anche con riferimento ai casi di dimissioni, licenziamento/revoca o cessazione – dalle normali previsioni del CCNL.

## La funzione Compliance

Per essere sostenibili è fondamentale promuovere la diffusione di una cultura di compliance all'interno del Gruppo. La missione della funzione di Compliance è quella di supportare il Gruppo nello svolgimento delle proprie attività di business, rispettando le leggi, i regolamenti, le procedure interne e le best practice applicabili, nonché di salvaguardare il buon nome e la reputazione del Gruppo, sostenendone i valori.

La gestione del rischio di compliance si realizza attraverso:

- la consulenza (proattiva ed a richiesta) che ha ad oggetto leggi, regolamenti, codici, prassi, inclusa l'implementazione delle strutture organizzative e lo sviluppo di nuovi business, prodotti e presidi geografici; l'emissione di linee guida, procedure, memorandum, note e pareri; la formazione relativa al perimetro di competenza (sia in aula sia on-line)
- la valutazione ed il monitoraggio del rischio di compliance, che consiste nella rilevazione del rischio di compliance (Compliance Risk Assessment), nella valutazione di tale rischio, nella continua sorveglianza del rispetto della normativa, nel monitoraggio e nella gestione delle criticità identificate, nel monitoraggio del processo di approvazione ed implementazione dei regolamenti in materia di compliance e nell'analisi dei rischi normativi correlati ai nuovi prodotti ed ai nuovi business
- l'interazione con le Autorità di Vigilanza, che consiste – per il perimetro di competenza – nella gestione di richieste, ispezioni, nella partecipazione a consultazioni provenienti dalle Autorità di Vigilanza, nonché nello sviluppo e nella gestione delle relazioni con tali Autorità

## Normativa interna

### Normativa anti-riciclaggio

In conformità al piano strategico triennale in materia di Antiriciclaggio (AML), nel 2011 sono state predisposte ed approvate delle Global Rule che definiscono standard dettagliati per le società del Gruppo.

Nel mese di giugno 2011, è stata emanata la Global Compliance Policy sul Contrasto al Riciclaggio ed al Finanziamento del Terrorismo. Tale nuova Policy fa seguito alle Global Compliance Guidelines – approvate nel settembre 2010 da UniCredit S.p.A. e già implementate al 31 dicembre 2011 presso tutte le principali banche del Gruppo – e stabilisce linee di condotta più specifiche in merito a tematiche quali l'analisi dei rischi e la classificazione della clientela, fissando, tra l'altro, gli standard minimi di due diligence per il processo di adeguata verifica della clientela.

Inoltre, sono state emanate:

- la Global Compliance Technical Instruction – Standard per il monitoraggio dei Controlli Globali Antiriciclaggio, che stabiliscono standard minimi per il monitoraggio dei controlli antiriciclaggio in tutto il Gruppo
- la Global Compliance Technical Instruction - Standard Antiriciclaggio di Compliance relativi alla valutazione del rischio ed alla classificazione del profilo di rischio della clientela, che definiscono standard a livello di Gruppo per la classificazione del livello di rischio della clientela ai sensi della normativa Antiriciclaggio, tra cui rischio paese, rischio settore, rischio legato a prodotti e servizi, rischio societario, rischio reputazionale connesso alle persone politicamente esposte (PPE)

Sempre nell'ambito del piano strategico triennale di AML, è stata condotta un'analisi di dettaglio sui sistemi IT antiriciclaggio utilizzati in Germania, Austria e nei paesi CEE ed è stata sviluppata un'applicazione IT standard da implementare in Austria e nei paesi CEE nel biennio 2012-2013.

Un risultato importante da segnalare nel 2011 è l'opera di coordinamento e supervisione messa in atto dal Gruppo per fronteggiare il problema delle sanzioni internazionali contro la Libia che, in ragione dei legami storici esistenti tra Italia e Libia, presentava risvolti più complicati per UniCredit rispetto a molti gruppi bancari di simili dimensioni.

Altri risultati importanti conseguiti nel 2011 sono:

- la preparazione ed erogazione di un corso in modalità e-learning a livello di Gruppo sull'antiriciclaggio
- lo sviluppo di report informativi globali standardizzati
- la previsione di ulteriori restrizioni sui rapporti di affari con l'Iran

Tra i principali obiettivi per il 2012 sono da segnalare:

- l'ulteriore sviluppo della normativa interna in materia di Antiriciclaggio del Gruppo con l'emissione di una Policy globale sulla gestione degli Embargo e di Istruzioni Tecniche sui controlli periodici delle informazioni relative all'adeguata verifica della clientela, sulle relazioni con banche corrispondenti e sulle persone politicamente esposte
- l'avvio dell'implementazione dell'applicazione IT standard in sette paesi CEE e valutazione dei sistemi IT antiriciclaggio attualmente in uso in Polonia e Turchia

Gli ulteriori obiettivi per il 2012 sono:

- la valutazione delle soluzioni per il monitoraggio dei pagamenti internazionali presso i paesi CEE
- la pubblicazione di linee guida sui rischi provenienti da Embargo indiretti
- la selezione e la proposta di uno strumento standard di Gruppo per la gestione delle informazioni negative riguardanti un cliente o potenziale cliente

### **Normativa anticorruzione**

Nel 2011, è stata definita la normativa di Gruppo in materia di anticorruzione. In particolare è stata redatta una Global Policy in materia di Anticorruzione ed una Global Policy per il Conferimento di Incarichi a Soggetti Terzi. La prima (approvata nel febbraio 2012) stabilisce principi e regole generali che tutti i dipendenti del Gruppo devono seguire per evitare di incorrere in atti di corruzione, nonché l'approccio a tolleranza zero contro la corruzione, identificando i relativi rischi ed i ruoli e le responsabilità dei dipendenti nello svolgimento delle proprie attività.

La Policy relativa al Conferimento di Incarichi a Soggetti Terzi (approvata nel marzo 2012) fornisce dettagliate indicazioni in merito al processo che le società del Gruppo devono seguire in fase di conferimento di incarichi a Soggetti Terzi, in quanto il ricorso a tali tipologie di Soggetti presenta uno dei più elevati rischi di coinvolgimento in atti di corruzione, ivi compresi i requisiti per la valutazione dei rischi, la due diligence, l'approvazione del conferimento dell'incarico nonché la registrazione e documentazione del medesimo.

Nel 2011 è stato altresì predisposto per tutti i dipendenti del Gruppo un corso di formazione in modalità e-learning, relativo al nuovo Codice di Condotta, che comprende anche una sezione sulle misure anti-corruzione. Il corso è stato svolto dal personale del Gruppo in Austria, Germania e Regno Unito mentre l'erogazione negli altri paesi è stata programmata per il primo trimestre 2012.

Gli obiettivi principali per il 2012 includono il completamento dell'analisi globale sul rischio di corruzione iniziata nel 2011, la preparazione ed erogazione di un programma formativo in modalità e-learning sul contrasto alla corruzione, la definizione di standard di controllo anticorruzione e, infine, di una Policy in materia di regalie e intrattenimenti.

### **Un focus sull'Italia<sup>1</sup>: Il Decreto Legislativo n. 231/2001 ed il Modello di Organizzazione e Gestione**

Il Decreto Legislativo n. 231/2001 disciplina la responsabilità amministrativa di persone giuridiche, di società e associazioni (enti) con e senza personalità giuridica. Il Decreto prevede una responsabilità amministrativa degli enti se un dirigente o un dipendente dell'ente commette, nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso, uno dei reati previsti dal Decreto.

L'ente può evitare tale responsabilità se si dota di un Modello di Organizzazione e Gestione (il Modello) idoneo a prevenire il reato commesso e se ha attribuito ad un Organismo interno (Organismo di Vigilanza), dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello.

Il 4 maggio 2004 il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato il Modello, che è stato aggiornato per la prima volta il 1 agosto 2008, e successivamente il 30 settembre 2010.

Il Modello è composto da:

- Modello di Organizzazione e di Gestione 231/2001 di UniCredit S.p.A., che si articola in quattro sezioni. La prima descrive i contenuti e gli obiettivi della legislazione relativa alla responsabilità amministrativa delle società, la seconda verte sul modello di governance e sulla struttura organizzativa della società, la terza si concentra sui contenuti del Modello e la quarta descrive le linee guida di condotta.
- Protocolli di Decisione, che disciplinano le attività nelle quali è stato ritenuto esistere un rischio di commettere reati.
- Regolamento di Spesa, che stabilisce le procedure per la gestione delle risorse finanziarie.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre nominato l'Organismo di Vigilanza di UniCredit, organo collettivo composto da sette membri, di cui due sono consiglieri di amministrazione non esecutivi ed indipendenti, e cinque sono dirigenti apicali di funzioni di indirizzo, supporto e controllo. Il Presidente viene scelto tra i due consiglieri di amministrazione. Tutti i dipendenti di UniCredit S.p.A. sono tenuti a rispettare sia i principi e le regole generali descritti nel Modello che quelli particolari contenuti nel protocollo che si riferisce all'attività da essi svolta. Essi, inoltre, sono tenuti a riferire all'Organismo di Vigilanza qualsiasi informazione riguardante la violazione delle regole del modello o relativa ad attività criminali.

<sup>1</sup> Ai sensi del Modello di Organizzazione e di Gestione di UniCredit: per società appartenenti al Gruppo UniCredit (di seguito anche il Gruppo) si intendono tutte le società italiane controllate direttamente o indirettamente da UniCredit S.p.A., nonché le società estere, controllate direttamente o indirettamente da UniCredit S.p.A., che operano in Italia mediante stabile organizzazione. UniCredit S.p.A., consapevole della rilevanza di una corretta applicazione dei principi previsti dal D.Lgs. 231/2001 all'interno dell'intero Gruppo come sopra definito, invia alle società appartenenti al medesimo, con le modalità ritenute più opportune, le Linee Guida per l'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001. Le società appartenenti al Gruppo UniCredit adottano in autonomia, con delibera dei propri Consigli di Amministrazione e sotto la propria responsabilità, un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo.



# Appendice - Il nostro Approccio

## Antitrust

La policy Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali disciplina il comportamento delle società del Gruppo e dei dipendenti di UniCredit nei seguenti ambiti:

- intese (orizzontali e verticali)
- abusi di posizione dominante
- concentrazioni (fusioni e acquisizioni)
- pratiche commerciali sleali

UniCredit presidia la materia Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali attraverso:

- l'adozione di regole interne e procedure locali
- la presenza/l'istituzione di una funzione preposta alla Gestione delle attività Antitrust e delle Pratiche Commerciali Sleali (Presidio Antitrust), all'interno delle società del Gruppo di maggiori dimensioni
- la formazione del personale
- la reportistica e la segnalazione interna delle potenziali violazioni

Nel 2011 è stata pressoché completata l'implementazione di questa policy a livello di Gruppo.

Poiché tale policy contiene regole di dettaglio elaborate sulla base della normativa italiana, UniCredit ha ritenuto opportuno procedere con un approccio diverso, disciplinando la materia Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali con due diverse normative interne (basate esclusivamente sulla normativa europea): Linee Guida, che definiscono una serie di principi chiave in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali e Istruzioni Operative (attualmente in corso di redazione), finalizzate a stabilire regole e processi più specifici.

In quest'ambito, nel dicembre 2011 UniCredit ha approvato le nuove Linee Guida di Global Compliance in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali, che contengono disposizioni di alto livello. Si tratta di Linee Guida che integrano e non revocano la policy esistente, la quale resta in vigore per ogni aspetto non trattato dalle suddette Linee Guida (ad es.: processi relativi e dettagli) fino all'entrata in vigore delle Istruzioni Operative di prossima emanazione.

Il processo di attuazione delle Linee Guida a livello di Gruppo è iniziato nel gennaio 2012 ed UniCredit si prefigge di approvare le Istruzioni Operative in materia di Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali entro la fine del 2012. Non appena queste ultime entreranno in vigore, la policy attualmente esistente sarà abrogata e la materia Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali sarà disciplinata dalle predette Linee Guida e dalle Istruzioni Operative.

Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	
Paese	Descrizione dei principali procedimenti legali, 2011
Italia	Nell' agosto 2011, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha simultaneamente richiesto informazioni e aperto un procedimento a carico di UniCredit S.p.A. e un'altra società del Gruppo con l'accusa di pratiche commerciali sleali in riferimento a una campagna pubblicitaria che offriva un prodotto di finanziamento. Nel settembre 2011 UniCredit e la società del Gruppo hanno fornito le informazioni richieste. L'AGCM ha sanzionato UniCredit e la società del Gruppo, che stanno attualmente valutando se presentare ricorso al TAR
	A fine 2010 CONSOB ha sanzionato FinecoBank S.p.A. per non aver adottato adeguate misure in tema di individuazione e segnalazione delle operazioni sospette di costituire casi di abusi di mercato. Il provvedimento ha individuato 16 soggetti nei confronti dei quali sono state previste le sanzioni. L'importo complessivo della sanzione, pagata in solido dalla banca nel 2011, ammonta a circa euro 390.000
	Inoltre, nel 2011 CONSOB ha sanzionato UniCredit S.p.A. a seguito della violazione dei doveri di vigilanza e trasparenza nella prestazione dei servizi di investimento da parte di un suo dipendente. L'importo complessivo della sanzione pagata dalla banca ammonta ad euro 80.000
Austria	Nel 2011, l'Associazione dei Consumatori VKI ha avviato un'azione inibitoria ai sensi della Sezione 14 della Legge austriaca sulla concorrenza sleale in riferimento a dichiarazioni presenti sulla homepage di UniCredit Bank Austria AG. La presunta comunicazione ingannevole riguardava le cassette di sicurezza. In seguito a tale azione, UniCredit Bank Austria AG si è adoperata per chiarire le informazioni disponibili sulla propria homepage e ha raggiunto un accordo con VKI per la risoluzione di questo procedimento civile. UniCredit Bank Austria AG è attualmente in attesa della chiusura formale del procedimento

Paese	Descrizione dei principali procedimenti legali, 2011
Polonia	<p>Nel 2001 l'UOKIK (Ufficio Polacco per la Concorrenza e la Tutela dei Consumatori) ha avviato un procedimento a tutela della concorrenza nei confronti degli operatori dei sistemi Visa ed Europay e delle banche emittenti carte di credito Visa e MasterCard. Il procedimento era connesso a pratiche anticoncorrenziali lesive della concorrenza nel mercato polacco delle carte di credito. Con decisione del dicembre 2006, l'UOKIK ha ritenuto la pratica lesiva della concorrenza sul mercato delle carte di credito, intimando alle banche l'interruzione della pratica e irrogando sanzioni. Bank Pekao SA ha presentato appello contro le sanzioni. Nel novembre 2008 l'Anti-Monopolies Court ha revocato la decisione dell'UOKIK, che ha tuttavia impugnato tale decisione. Nell'aprile 2010 la Corte d'Appello ha annullato la sentenza dell'Anti-Monopolies Court ed il caso è stato nuovamente deferito a quest'ultima per il riesame del caso. Il procedimento è tuttora in corso</p> <p>Nel 2010 l'UOKIK ha avviato nei confronti di Bank Pekao SA un procedimento per violazione della legge sulla tutela dei consumatori relativa alle disposizioni contrattuali nei moduli di sottoscrizione dei prestiti. Con decisione del dicembre 2010 l'UOKIK ha imposto una sanzione a Bank Pekao SA. Bank Pekao SA ha presentato appello contro la sanzione davanti all'Anti-Monopolies Court nel gennaio 2011. Il procedimento è tuttora in corso</p>
Romania	<p>Nel 2011, UniCredit Ţiriac Bank S.A. è stata sanzionata per circa EUR 68.000, prevalentemente in ragione di un'interpretazione inadeguata dei requisiti di trasparenza, del credito al consumo e di tutela dei consumatori. Sul totale comminato, la banca ha pagato nel 2011 circa EUR 24.000</p>
Russia	<p>Un cliente di ZAO UniCredit Bank nella regione di Nizhegorodskiy ha presentato un reclamo presso la locale Autorità Antimonopolio adducendo a motivo una presunta violazione da parte di ZAO UniCredit Bank della Legge Federale n. 135-FZ del 26 luglio 2006 Sulla tutela della concorrenza.</p> <p>In particolare, si contesta a ZAO UniCredit Bank di avere violato l'Articolo 11 Divieto di stringere accordi che limitano la concorrenza o di concertare azioni da parte di soggetti economici.</p> <p>Il cliente sostiene che ZAO UniCredit Bank lo avrebbe indotto a sottoscrivere un'assicurazione che non gli occorreva ed a servirsi di una specifica compagnia assicurativa.</p> <p>L'Autorità Antimonopolio di Nizhegorodskiy ha chiesto a ZAO UniCredit Bank di produrre la documentazione rilevante. La data della prossima udienza non è stata ancora fissata</p>
Ungheria	<p>L'Autorità Antitrust Ungherese ha iniziato un'indagine contro 7 banche commerciali ungheresi tra cui UniCredit Bank Hungary Zrt, in relazione alla presunta costituzione di un cartello sul rimborso di mutui ipotecari che comportano operazioni in cambi. L'Autorità ha effettuato accertamenti in loco senza preavviso in 6 delle banche coinvolte ed esteso i propri accertamenti ad altri 6 istituti bancari.</p> <p>La motivazione ufficiale dell'indagine consiste nel fatto che molti istituti finanziari operanti nel mercato bancario retail ungherese hanno alzato i tassi d'interesse sui prodotti ipotecari retail dopo il 22 settembre 2011 e ciò potrebbe configurare una violazione della legge contro le pratiche commerciali sleali e il divieto di imporre limitazioni alla concorrenza</p> <p>Nel 2011 l'Autorità Ungherese di Vigilanza Finanziaria ha comminato le seguenti sanzioni a UniCredit Bank Hungary Zrt per un totale di circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EUR 1.000, per alcune problematiche relative alla gestione reclami</li> <li>• EUR 10.000, per inadeguatezza delle informazioni trasmesse ai clienti (trasparenza)</li> <li>• EUR 18.000 per interpretazione inadeguata di alcune normative bancarie</li> </ul>

# Appendice - Il nostro Approccio

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali pendenti descritti nel Bilancio di Sostenibilità 2010 (in tabella sono riportati solo i casi progrediti nel 2011)
Italia	Nel luglio 2011 il TAR ha annullato la sanzione irrogata a UniCredit S.p.A. e alle altre banche coinvolte nel novembre 2010 dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato per la presunta conclusione di intese restrittive della concorrenza nel settore delle carte di pagamento. Nel novembre 2011, l'Autorità ha presentato ricorso al Consiglio di Stato e il relativo procedimento è ancora in corso
Austria	<p>L'Associazione dei Consumatori austriaca (VKI) ha avviato un procedimento contro UniCredit Bank Austria AG per aver applicato termini e condizioni sfavorevoli ai consumatori con riferimento alle obbligazioni Callable Floater Snowball. La Corte Suprema (OGH) ha dichiarato l'invalidità della clausola di risoluzione del contratto, mentre le altre clausole sono state ritenute valide. In seguito a questa sentenza sono stati presentati 24 reclami, già risolti in sede extragiudiziale</p> <p>Per quel che riguarda la presunta comunicazione 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. Sono ancora in corso, invece, i 19 procedimenti civili connessi</p>
Ungheria	A seguito di un reclamo di un cliente, l'Autorità Antitrust ungherese (GVH) ha avviato un procedimento a carico di UniCredit Bank Hungary Zrt avente ad oggetto una campagna promozionale svoltasi dal 25 aprile al 31 ottobre 2008 che pubblicizzava prestiti "senza costi iniziali". Poiché alcuni elementi del messaggio pubblicitario sono stati considerati fuorvianti, l'Autorità ha comminato alla banca la sanzione di HUF 8.000.000 (circa €25.000). La banca intende presentare appello contro tale decisione

## Conflitti di Interesse

Nel 2011 UniCredit ha continuato l'implementazione nel Gruppo del modello di gestione dei Conflitti di interesse e i relativi processi descritti nei precedenti Bilanci di Sostenibilità.

In particolare UniCredit ha intrapreso le seguenti azioni per continuare a garantire in modo costante che gli interessi del Gruppo, dei suoi dipendenti (compresi i membri degli organi strategici, di controllo ed esecutivi) e dei promotori non danneggino<sup>2</sup> gli interessi dei clienti di UniCredit:

- la funzione Compliance di UniCredit si è dotata di una struttura ad hoc incaricata di fornire consulenza a tutti i dipendenti del Gruppo, nonché ai membri degli organi sociali, nell'identificazione e gestione dei conflitti di interesse che possono loro presentarsi sia nell'ambito dell'attività lavorativa che in relazione ad interessi personali, valutando tali situazioni di potenziale conflitto e definendo le opportune misure da adottare al fine di mitigarne gli effetti
- nel corso di quest'anno la quasi totalità dei dipendenti di UniCredit ha confermato la presa visione delle Linee Guida sui Conflitti di Interesse emanate nel 2009. Tale normativa è stata inoltre sottoposta ad un processo di revisione al fine di verificarne l'adeguatezza, la coerenza con le altre normative in tema di conflitti di interesse e la sua attualità. Le nuove Linee Guida sono state quindi approvate dal Board e pubblicate nel dicembre 2011. Nel 2012 verranno intraprese ulteriori iniziative al fine di completarne il processo di presa visione
- in UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG, Bank Pekao SA e UniCredit Bulbank AD sono continuate le attività connesse all'adozione del nuovo applicativo informatico di Gruppo volto all'individuazione e gestione dei conflitti di interesse. È prevista la relativa adozione presso tali società entro il 2012. L'implementazione dell'applicativo sarà inoltre avviata nel corso del 2012 in ZAO UniCredit Bank, UniCredit Tiriak Bank S.A., Zagrebačka Banka d.d., UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Bank Czech Republic a.s.
- con particolare riferimento agli interessi personali dei dipendenti del Gruppo derivanti da attività professionali ed imprenditoriali esterne, nel mese di febbraio 2011 è stata emanata e trasmessa alle società del Gruppo la Global Compliance Policy – Conflitti di interesse - Focus sulle attività professionali ed imprenditoriali esterne. Tale Policy ha lo scopo tra l'altro di fornire una regolamentazione utile per i manager nella definizione di limitazioni, esclusioni, norme comportamentali e procedure per la notifica e il monitoraggio dei casi relativi agli interessi personali dei dipendenti. In linea con tale normativa UniCredit ha adottato a dicembre 2011 un applicativo informatico, presente anche in UniCredit Bank AG, che a partire dal 2012 permetterà ai dipendenti di effettuare le relative segnalazioni. Nel corso del 2012 è previsto il rilascio dell'applicativo in Austria, Polonia, Bulgaria, Russia, Croazia

<sup>2</sup> Es.: Direttiva 2006/73/CE della Commissione Europea, Capo I, Ambito di applicazione e definizione, Sezione 4, Conflitti di interesse, Articolo 21 (Articolo 13, paragrafo 3, e articolo 18 della direttiva 2004/39/CE) Conflitti di interesse potenzialmente pregiudizievoli per i clienti.

## Comitati Prodotto

Nel 2011 è continuata l'attività sia dei Comitati Prodotto di UniCredit istituiti nell'ambito del Progetto One4C (Family & Small and Medium Enterprises Italy Product Committee, Private Banking Italy Product Committee e Corporate and Investment Banking Italy Product Committee dedicati ciascuno ai tre Network Italy di UniCredit, F&SME, PB e CIB) che dei Comitati Prodotto delle principali società italiane del Gruppo UniCredit, incaricati di accrescere l'efficienza dei processi valutativi che presiedono alla commercializzazione di prodotti e servizi e di altre iniziative commerciali, in vista di possibili implicazioni di rischio reputazionale e complessivo. Inoltre i Comitati lavorano per conciliare la piena conformità normativa a regole interne ed esterne con le esigenze e i tempi delle funzioni aziendali.

Questi Comitati fungono da punti di scambio e sintesi in conclusione del processo di ideazione di prodotti e servizi. In tale veste, essi valutano e dunque forniscono un parere circa la fattibilità a livello di offerta, marketing e/o lancio di tutti i prodotti e servizi bancari, finanziari, d'investimento e assicurativi che verranno offerti ai clienti, nonché circa le iniziative a sostegno delle attività di marketing.

Il processo di ideazione di prodotti e servizi, che termina con il passaggio nei Comitati Prodotto, mira a generare valore per la nostra clientela.

Nel generare tale valore, abbiamo fatto in modo di allineare i nostri interessi con quelli dei nostri clienti.

Nel corso di questo processo abbiamo tenuto presente i seguenti elementi:

- esigenze del cliente, tra cui propensione al rischio, orizzonte temporale e bisogni finanziari. La valutazione del profilo di rischio dei clienti è la fase preliminare nonché la più importante per accertarsi che le caratteristiche di un prodotto – definite nelle fasi successive – rispondano alle esigenze dei clienti e evitino un'inappropriata esposizione al rischio
- aspettative del cliente, quali sensibilità ai movimenti dei mercati (ovvero prodotti che replicano i movimenti del mercato vs. prodotti privi di caratteristiche mark-to-market), rendimento atteso, grado di flessibilità nel modificare i portafogli di investimenti nel tempo, ecc.
- prodotti sostitutivi (ossia in grado di rispondere alle medesime esigenze) e rispettive caratteristiche salienti, operando una distinzione tra prodotti esistenti e prodotti dei principali concorrenti

In particolare i tre Comitati Prodotto – ciascuno per il segmento di clientela di rispettiva competenza – hanno l'obiettivo di garantire - anche sulla base e nel rispetto delle linee guida/policies di Gruppo e delle competenze degli altri Comitati / funzioni di UniCredit S.p.A. interessati - la coerenza alle normative esterne e interne dei prodotti, servizi ed iniziative commerciali offerti, commercializzati o avviati rispettivamente alla clientela del Network di riferimento previa valutazione dell'impatto operativo, della rischiosità complessiva e delle implicazioni di natura reputazionale.

I tre Comitati forniscono un parere di ammissibilità sull'offerta, commercializzazione o avvio di tutti i prodotti o servizi bancari, finanziari, di investimento e assicurativi, rientranti nella strategia commerciale di UniCredit S.p.A e destinati alla clientela del Network Italy (Prodotti), nonché sulle iniziative a supporto delle attività commerciali.

I tre Comitati assicurano che i prodotti, servizi e le iniziative commerciali siano sviluppati nell'ottica della centralità del cliente (ossia garantendo una forte attenzione alla soddisfazione dei bisogni del cliente), valutando contemporaneamente la conformità alla normativa esterna vigente e ai regolamenti interni. Inoltre, i Comitati valutano le implicazioni sui rischi, salvaguardando entrambi i bisogni del business e della clientela, in una prospettiva time-to market.

Al fine dell'estensione del medesimo approccio su tutto il Gruppo nel 2011 sono inoltre state trasmesse Istruzioni Tecniche di Valutazione, sotto il profilo di Compliance, di nuovi Prodotti, Business ed Iniziative che dovranno essere applicate al fine di uniformare il processo di valutazione anche attraverso l'individuazione delle opportune soluzioni organizzative.

# Appendice - Il nostro Approccio

## Adesione a standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione

UniCredit segue il Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale ([www.iap.it](http://www.iap.it)) promosso dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria, che obbliga i suoi associati al rispetto dei principi di trasparenza, onestà e veridicità in campo pubblicitario. UniCredit è membro anche degli Utenti Pubblicità Associati (UPA), che sostiene l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria. Tale regolamentazione viene applicata da tutte le società UniCredit, nei casi in cui i codici specifici non coprano alcuni dei temi disciplinati dall'UPA. Nel 2011 l'Istituto ha verificato una non coerenza con alcuni articoli del codice di autodisciplina che è stato risolto modificando i messaggi pubblicitari sulla base delle indicazioni dello IAP.

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 vengono inoltrati alla CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), la quale ne valuta la conformità normativa nonché l'aderenza ai principi di veridicità e trasparenza.

## Definizioni dei temi della matrice di materialità multi-stakeholder

Tema	Definizione	Capitolo
Leadership della banca	Avere un top management competente e riconosciuto capace di fornire un chiaro posizionamento strategico di medio - lungo termine	Il nostro Approccio
Chiario 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	
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	
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	
Dialogo con i regolatori	Costruire le basi per la stabilità finanziaria nel lungo periodo e contemporaneamente continuare a supportare i clienti in un contesto di incertezza. Fornire un sostegno concreto alle discussioni sulla regolamentazione per creare un migliore sistema finanziario	
Diversità	Diffondere e aumentare una cultura dell'inclusione promuovendo le pari opportunità nei luoghi di lavoro e incrementare il valore del loro potenziale	Le nostre Persone
Sviluppo dei dipendenti	Impegnarsi a migliorare le competenze professionali e accelerare lo sviluppo dei dipendenti	
Salute e sicurezza	Promuovere la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, focalizzandosi sullo stress da lavoro correlato, attraverso un coinvolgimento attivo e il contributo di tutte le persone che lavorano nel Gruppo	
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	
Attrazione e gestione dei talenti	Realizzare progetti/strumenti per attrarre talenti e sviluppare le competenze in linea con la strategia aziendale	
Benessere ed 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	



Tema	Definizione	Capitolo
Vicinanza ai clienti	Essere vicini ai clienti, comprendere le loro esigenze specifiche e quelle del loro settore; fornire una risposta tempestiva alle famiglie e alle aziende locali con un'ampia gamma di prodotti e servizi specializzati	I nostri Clienti
Banca innovativa	Sviluppare prodotti, servizi e procedure che siano innovative per il settore	
Qualità e valore	Offrire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto con un buon rapporto qualità - prezzo	
Semplicità e trasparenza per i clienti	Essere aperti negli affari proponendo 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	
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)	
Prodotti sostenibili	Offrire prodotti e servizi corrispondenti al profilo di rischio dei clienti e con una gestione corretta dei loro risparmi	
Organizzazione snella e trasparente	Garantire il controllo efficiente ed efficace della struttura e dell'organizzazione della banca e un processo decisionale trasparente	
Finanza responsabile	Impegnarsi per le questioni ambientali, sociali e di governance anche attraverso l'inserimento in portafoglio di prodotti dedicati	La relazione con il Territorio
Vicinanza ai territori	Comprendere le questioni territoriali e rispondere alle esigenze locali, supportando quindi lo sviluppo sociale e generando un impatto positivo nelle comunità in cui operiamo	
Invecchiamento della popolazione	Gestire la crescente speranza di vita della popolazione nell'interesse di tutti gli stakeholder	Ambiente e Fornitori
Gestione dei fornitori	Gestire i fornitori con una strategia integrata e trasparente, che comprende sempre più criteri di responsabilità sociale e ambientale in tutte le fasi della compravendita di beni o servizi e promuovere tra i fornitori l'applicazione di pratiche aziendali sostenibili	
Impatto ambientale	Prendersi la responsabilità per i potenziali effetti delle proprie decisioni aziendali sull'Ambiente	

Le nostre Persone: rappresentazione del Gruppo in cifre

Numero di dipendenti per paese 2009-2011 e distribuzione percentuale per genere 2011					
Paese	2011 percentuale di donne	2011 percentuale di uomini	Head Count 2011	Head Count 2010	Head Count 2009
Italia	43,45%	56,55%	54.167	55.814	57.969
Germania	54,88%	45,12%	24.627	24.195	23.906
Austria	55,66%	44,34%	11.702	11.742	11.987
Polonia	77,47%	22,53%	20.764	21.166	21.167
Bulgaria	76,79%	23,21%	4.644	4.595	4.562
Croazia	74,08%	25,92%	5.219	5.278	5.251
Rep. Ceca	63,25%	36,75%	3.045	2.838	2.715
Romania	73,64%	26,36%	4.868	4.761	4.443
Russia	68,81%	31,19%	4.351	4.251	4.573
Ungheria	68,59%	31,41%	2.588	2.548	2.501
Altri	65,97%	34,03%	37.201	37.733	38.540
Totale	58,84%	41,16%	173.176	174.921	177.614

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e genere, 2009-2011			
Categoria professionale	2011	2010	2009
Senior Management	0,39%	0,38%	0,37%
Dirigenti & quadri intermedi	15,14%	15,24%	14,86%
Staff	84,47%	84,38%	84,77%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

Categoria professionale	2011		2010		2009	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Senior Management	0,13%	0,74%	0,13%	0,73%	0,13%	0,70%
Dirigenti & quadri intermedi	9,78%	22,81%	9,60%	23,25%	9,24%	22,71%
Staff	90,09%	76,45%	90,27%	76,02%	90,63%	76,59%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Percentuale di dipendenti per genere e tipologia di contratto, 2009-2011 (*)						
Genere	2011		2010		2009	
	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato
Donne	2,87%	56,03%	2,45%	56,23%	3,09%	55,31%
Uomini	1,38%	39,72%	1,17%	40,15%	2,33%	39,27%
Totale	4,25%	95,75%	3,62%	96,38%	5,42%	94,58%

<sup>1</sup> I dati riportati nell'appendice si riferiscono ai dipendenti (espressi in Head Count) al 31 dicembre 2011-2010-2009. I dipendenti riportati non includono personale esterno (es.: stagisti, contratti interinali e a progetto). Le società consolidate proporzionalmente sono incluse al 100%. Quando la percentuale di copertura è differente dal 100% è utilizzato il simbolo (\*) per indicare una copertura maggiore del 98%.

**Percentuale di dipendenti per categoria professionale e titolo di studio, 2011 (\*)**

Categoria professionale	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altro	Totale
Senior management	81,49%	12,91%	5,60%	100,00%
Dirigenti & quadri intermedi	64,46%	32,32%	3,22%	100,00%
Staff	48,32%	42,29%	9,39%	100,00%

**Percentuale di dipendenti per anzianità di servizio e categoria professionale, 2011 (\*)**

Categoria professionale	0-10	11-20	21-30	>31	Totale
Senior management	48,55%	31,30%	12,82%	7,33%	100,00%
Dirigenti & quadri intermedi	30,91%	33,01%	23,00%	13,08%	100,00%
Staff	46,30%	25,70%	18,19%	9,81%	100,00%

**Percentuale di dipendenti per età e categoria professionale, 2011 (\*)**

Categoria professionale	Fino a 30 anni	31-40 anni	41-50 anni	Oltre i 51 anni
Senior management	0,00%	0,10%	0,18%	0,09%
Dirigenti & quadri intermedi	0,64%	4,48%	6,05%	3,90%
Staff	19,36%	26,74%	22,49%	15,97%
<b>Totale</b>	<b>20,00%</b>	<b>31,32%</b>	<b>28,72%</b>	<b>19,96%</b>

**Rappresentazione percentuale dei dipendenti che hanno lasciato l'impiego, 2010-2011, per motivo di abbandono**

Motivo di abbandono del Gruppo	2011	2010
Pensionamento – dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per andare in pensione <sup>A</sup>	4,88%	6,12%
Ristrutturazione – dipendenti che hanno lasciato il Gruppo di comune accordo o in virtù di un piano industriale negoziato con i sindacati	17,40%	22,30%
Accordo individuale - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo in seguito ad un accordo individuale o personale	19,59%	16,36%
Dimissioni - dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni	36,71%	34,46%
Licenziamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per decisione di quest'ultimo	7,08%	5,96%
Altri - tutte le altre motivazioni, ad esempio chiusura dei contratti a tempo determinato	14,34%	14,80%
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

<sup>A</sup> Se il pensionamento consegue ad una ristrutturazione, il caso è incluso in ristrutturazione anziché pensionamento.

# Appendice - Le nostre Persone

Turnover per paese, genere ed età, 2011 <sup>A</sup>		
Turnover rate per paese	Turnover nuovi assunti 2011	Turnover dipendenti in uscita 2011
Italia	2,7%	5,4%
Germania	6,4%	7,1%
Austria	5,4%	6,7%
Polonia	4,5%	6,4%
Bulgaria	12,0%	10,9%
Croatia	3,2%	4,0%
Rep. Ceca	18,6%	13,1%
Romania	13,6%	11,1%
Russia	19,4%	18,4%
Ungheria	12,1%	10,0%
Altri	15,0%	15,7%
Totale	7,7%	8,8%

Turnover per genere	Turnover nuovi assunti 2011	Turnover dipendenti in uscita 2011
Donne	7,8%	8,4%
Uomini	7,7%	9,4%
Totale	7,7%	8,8%

Turnover per età	Turnover nuovi assunti 2011	Turnover dipendenti in uscita 2011
Fino a 30 anni	27,3%	16,7%
31-40 anni	5,1%	6,4%
41-50 anni	1,6%	3,9%
Oltre i 51 anni	0,8%	11,9%
Totale	7,7%	8,8%

<sup>A</sup> Il turnover rate 2011 è stato calcolato come segue: per i nuovi assunti (numero dipendenti assunti nel 2011)/(totale dipendenti alla fine del 2011)\*100; per i dipendenti in uscita (numero di dipendenti in uscita nel 2011)/(totale dipendenti alla fine del 2011)\*100.

Rapporto <sup>A</sup> tra salario lordo femminile e salario lordo maschile per categoria professionale <sup>B</sup> e paese, 2011		
Il rapporto rappresenta il peso del salario lordo <sup>C</sup> medio femminile sul salario lordo medio maschile. I dati hanno una copertura pari al 77 per cento del totale dipendenti.		
Paese	Dirigenti & quadri intermedi	Staff
Italia	79%	89%
Germania	85%	75%
Austria	77%	67%
Polonia	67%	74%
Bulgaria	77%	77%
Croatia	93%	103%
Rep. Ceca	78%	68%
Romania	92%	81%
Russia	77%	66%
Ungheria	79%	70%

<sup>A</sup> L'indicatore è stato calcolato come segue: (totale salario lordo della popolazione femminile/totale dipendenti donna)/(totale salario lordo della popolazione maschile/ totale dipendenti uomini).

<sup>B</sup> Per il Senior Management il rapporto è pari al 75%.

<sup>C</sup> Salario lordo: importo annuale lordo fisso, pagato al dipendente sulla base della propria mansione o per incarichi specifici.

**Rapporto<sup>A</sup> tra retribuzione complessiva femminile e retribuzione complessiva maschile per categoria professionale<sup>B</sup> e paese, 2011**

Il rapporto rappresenta il peso della retribuzione complessiva<sup>C</sup> media femminile sulla retribuzione media complessiva maschile. I dati hanno una copertura pari al 77 per cento del totale dipendenti.

Paese	Dirigenti & quadri intermedi	Staff
Italia	83%	88%
Germania	85%	76%
Austria	74%	65%
Polonia	67%	74%
Bulgaria	77%	78%
Croatia	83%	102%
Rep. Ceca	76%	66%
Romania	90%	71%
Russia	74%	63%
Ungheria	76%	69%

<sup>A</sup> L'indicatore è stato calcolato come segue: (totale retribuzione complessiva della popolazione femminile/totale dipendenti donna)/(totale retribuzione complessiva della popolazione maschile/ totale dipendenti uomini).  
<sup>B</sup> Per il Senior Management il rapporto è pari al 71%.  
<sup>C</sup> Retribuzione complessiva: salario lordo al quale vengono aggiunti importi variabili annualmente, ad esempio bonus che possono includere importi in denaro ed azioni, oneri sociali, vari benefit, buoni pasto e tutti quegli elementi relativi alla politica retributiva aziendale aventi carattere di non estemporaneità.

## Diversità

**Percentuale di dipendenti per tipologia di contratto e genere, 2009-2011**

Genere	2011		2010		2009	
	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno
Donne	90,33%	55,62%	90,96%	55,41%	91,96%	55,25%
Uomini	9,67%	44,38%	9,04%	44,59%	8,04%	44,75%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Percentuale di dipendenti donne con contratti di lavoro part-time sul totale dell’organico femminile per categoria professionale, 2009-2011**

Categoria professionale	2011	2010	2009
Dirigenti & quadri intermedi	2,77%	2,41%	2,23%
Staff	15,52%	15,25%	14,06%
Totale	18,29%	17,66%	16,29%

**Percentuale di dipendenti per titolo di studio e genere, 2011 (\*)**

Genere	Lauree e altri titoli	Diploma di scuola superiore	Altro
Donne	61,04%	57,52%	54,05%
Uomini	38,96%	42,48%	45,95%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%



# Appendice - Le nostre Persone

Numero e percentuale di promozioni, in termini di inquadramento contrattuale superiore, per genere e paese, 2011 (*)				
Paese	Numero		Percentuale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	2.408	2.675	47,4%	52,6%
Germania	419	629	40,0%	60,0%
Austria	32	55	36,8%	63,2%
Polonia	144	69	67,6%	32,4%
Bulgaria	39	21	65,0%	35,0%
Croazia	264	81	76,5%	23,5%
Rep. Ceca	1	1	50,0%	50,0%
Romania	345	107	76,3%	23,7%
Russia	368	130	73,9%	26,1%
Ungheria	43	28	60,6%	39,4%
Altri	2.565	1.394	64,8%	35,2%
Totale	6.628	5.190	56,1%	43,9%

Numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette, 2011 <sup>A</sup>	
Paese	2011
Italia	3.629
Germania	694
Austria	370
Polonia	155
Bulgaria	80
Croazia	25
Rep. Ceca	1
Romania	4
Russia	0
Ungheria	0

<sup>A</sup> Il numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette è rendicontato in conformità alle leggi locali. Se previsto dalla legge sono implementate soluzioni alternative

## Formazione e sviluppo

Una parte dei costi della formazione del 2011 sono stati coperti attraverso l'accesso a circa €12 milioni di fondi pubblici.

Numero di ore di formazione pro capite per categoria professionale e tipologia di formazione, 2011 <sup>A</sup>				
Tipologia di formazione	Senior management Quadri intermedi		Staff	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Managerial training	12,96	9,38	1,23	2,13
Technical training	19,81	21,44	22,12	23,26
Foreign language training	2,72	1,86	2,07	1,97

<sup>A</sup> I dati hanno una copertura pari al 73% dei dipendenti. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e formazione sul lavoro.

## Numero di ore di formazione per corsi anti-corruzione, anti-riciclaggio e MiFID, 2011<sup>A</sup>

Corsi	2011
Anti corruption	21.199
Anti money laundering	125.946
MiFID	42.172

<sup>A</sup> I corsi sono classificati come obbligatori in conformità alle leggi locali. I dati hanno una copertura pari al 73% dei dipendenti.

## Le Relazioni Industriali<sup>2</sup>

Quale Gruppo internazionale che opera in 22 paesi, UniCredit si impegna attivamente per mantenere una cooperazione duratura fondata sul dialogo sociale sia a livello nazionale che internazionale, prestando ascolto e rispettando le esigenze locali e quelle globali.

Il Comitato Aziendale Europeo (CAE) di UniCredit continua a occuparsi di tematiche transnazionali e a promuovere una collaborazione costruttiva, interfacciandosi con le nostre risorse umane e funzioni aziendali. Questo approccio è ampiamente riconosciuto come best practice nel settore bancario.

Sin dalla sua costituzione nel 2007, il CAE di UniCredit ha un posto di rilievo tra i circa 800 comitati analoghi esistenti. Tra le altre, le principali attività di cui si è occupato nel 2011 sono state:

- due riunioni generali del CAE, alle quali ha preso parte anche il top management (es.: l'Amministratore Delegato, il COO, il Direttore Generale, il Responsabile delle Risorse Umane, il CRO, il Responsabile della funzione Planning, Strategy and Capital Management, il Responsabile della funzione Group Identity & Communications). Nel corso delle riunioni sono state presentate, condivise e discusse con il CAE le principali strategie, decisioni e piani transnazionali attraverso anche sessioni dedicate di domande e risposte
- tre riunioni del Comitato Ristretto del CAE, a due delle quali ha partecipato anche il top management, ove, in linea con il diritto di consultazione del CAE, si sono presentati e discussi strategie e i processi di riorganizzazione

In conformità con la strategia di Gruppo, società locali e rappresentanti dei lavoratori si sono incontrati a livello nazionale per coordinare le rispettive esigenze e aspettative. Insieme hanno lavorato a un'intesa su aspetti quali la revisione della struttura retributiva in Bulgaria e il processo di consultazione attraverso cui rinegoziare il Contratto Collettivo di Lavoro in Italia.

Le leggi locali o le norme che regolano i contratti collettivo di lavoro prevedono termini e condizioni specifiche a sostegno del diritto dei dipendenti ad esercitare la libertà di associazione o di contrattazione collettiva. Nonostante la varietà di contesti sociali, culturali e politici nei quali il Gruppo opera, UniCredit è sempre rispettosa delle condizioni locali ed è fortemente impegnata a sostenere e promuovere il dialogo sociale.

<sup>2</sup> I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Global Information Services S.C.p.A. (UGIS - filiale tedesca), UniCredit Business Partner S.C.p.A. (UCBP - filiale tedesca)

Austria: UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Global Information Services S.C.p.A., UniCredit Business Partner GmbH

Bulgaria: UniCredit Bulbank AD

Croazia: Zagrebačka Banka d.d.

Repubblica Ceca: UniCredit Czech Republic a.s.

Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Jelzalogbank Zrt

Polonia: Bank Pekao SA

Romania: UniCredit Ţiriac Bank S.A., UniCredit Business Partner S.C.p.A., UniCredit Business Partner GmbH

Russia: ZAO UniCredit Bank

In Italia il perimetro non copre: Breakeven S.r.l., Entasi S.r.l., EuroFinance 2000 S.r.l., Local Mind S.p.A., Trevi Finance 2 S.p.A., Trevi Finance 3 S.r.l., Trevi Finance S.p.A., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniIT S.p.A., UniCredit Merchant S.p.A.

# Appendice - Le nostre Persone

Percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi di lavoro, 2009-2011			
Paese	2011	2010	2009
Italia	contratto di settore e nazionale 100%	contratto di settore e nazionale 100%	contratto di settore e nazionale 100%
Germania UniCredit Bank AG	contratto di settore 54,4%	contratto di settore 55,7%	contratto di settore 57%
Germania UniCredit Business Partner S.C.p.A.	contratto di settore 98,03%	contratto di settore 99,54%	contratto di settore 99,55%
Germania UniCredit Global Information Services S.C.p.A. <sup>A</sup>	contratto di settore 98,03%	contratto di settore 98,05%	contratto di settore 98,05 %
Austria UniCredit Bank Austria AG UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	contratto di settore 100%	contratto di settore 100%	contratto di settore 100%
Polonia	contratto aziendale 76,75%	contratto aziendale 76,24%	contratto aziendale 76,46%
Bulgaria	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%
Croazia	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%
Rep. Ceca	contratto di settore e aziendale100%	contratto di settore e aziendale100%	contratto di settore e aziendale100%
Romania UniCredit Tîriac Bank S.A. Business Partner S.C.p.A.	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%
Russia	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%	contratto aziendale 100%
Ungheria <sup>B</sup>	non applicabile	non applicabile	non applicabile

<sup>A</sup> In virtù di miglioramenti apportati al processo di raccolta e calcolo dei dati, la cifra indicata differisce da quanto riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2010.

<sup>B</sup> Non è in vigore alcun accordo di contrattazione collettiva.

Periodo minimo di preavviso concesso ai dipendenti e ai rappresentanti, da loro eletti, prima di attuare modifiche organizzative significative che potrebbero avere un impatto sostanziale sulla loro attività			
Paese	Numero legale di mesi/ settimane/ giorni di preavviso	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro	Note
Italia	25 giorni	presente	La legislazione giuslavoristica italiana stabilisce che i sindacati devono essere informati e consultati 25 giorni prima dell'attuazione di qualsiasi cambiamento. Il Contratto collettivo nazionale di lavoro del settore del credito prevede procedure diverse di preavviso e consultazione e varia da 15 a 50 giorni a seconda della natura dei cambiamenti da intraprendersi

Paese	Numero legale di mesi/ settimane/ giorni di preavviso	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro	Note
Germania UniCredit Bank AG UniCredit Business Partner S.C.p.A. UniCredit Global Information Services S.C.p.A.		non presente	La legislazione nazionale non prevede un periodo specifico di preavviso tipicamente previsto per consultare i rappresentanti dei lavoratori. L'informazione deve essere fornita al Comitato Aziendale dei lavoratori (Works Council) prima che il management prenda qualsiasi decisione, cosicchè sia possibile negoziare in modo sostanziale l'adozione di misure. Il datore di lavoro e il Comitato aziendale dei lavoratori (Works Council) devono riconciliare i loro interessi; modifiche importanti non possono essere avviate in assenza di una tale riconciliazione o perlomeno si deve aver provato
Austria UniCredit Bank Austria AG UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	non presente	non presente	L'informazione deve essere fornita al Comitato Aziendale (Works Council) prima che il management prenda la decisione, cosicchè sia possibile negoziare in modo sostanziale l'adozione di misure. La legislazione giuslavoristica austriaca non prevede un periodo specifico di preavviso
Polonia	non presente	–	–
Bulgaria	45 giorni	non presente	La legislazione bulgara prevede il Diritto di informazione sui licenziamenti collettivi. Qualora il datore di lavoro contempli licenziamenti collettivi, tale datore di lavoro è tenuto a iniziare le consultazioni con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali e i rappresentanti degli impiegati e dei lavoratori in tempo utile, al più tardi 45 giorni prima che tali licenziamenti abbiano effetto, nonché a sforzarsi di trovare un accordo con i suddetti rappresentanti al fine di evitare i licenziamenti collettivi o ridurre il numero di lavoratori interessati nonché contenere gli effetti di tali licenziamenti
Croazia	8 giorni	presente	Ulteriori dettagli sono contenuti nelle norme aziendali che regolano la materia
Rep. Ceca	2 mesi	non presente	Ciascun cambiamento operativo sostanziale deve essere discusso con i sindacati e comunicato ai dipendenti. Di norma, il tempo concesso prima dell'attuazione del cambiamento è due settimane. Nel Contratto Nazionale non è specificata né la tempistica né l'argomento del cambiamento. Il periodo di preavviso previsto dal Codice del Lavoro è pari a due mesi contando dal primo giorno del mese successivo a quello in cui i cambiamenti sono stati comunicati
Romania UniCredit Ţiriac Bank S.A. UniCredit Business Partner S.C.p.A.	non presente	presente	Non è richiesto alcun periodo determinato per tale tematica. I dipendenti devono essere informati per tempo, prima che venga effettuato qualsiasi cambiamento sostanziale all'interno dell'organizzazione. Per i licenziamenti collettivi nel contratto collettivo aziendale sono presenti ulteriori specifiche
Russia	2 mesi	non presente	Il requisito legale è un preavviso minimo pari a due mesi. Il requisito non deve essere necessariamente specificato nel contratto collettivo, dato che è comunque un obbligo
Ungheria	min. 30 giorni	non presente	Il periodo di preavviso è tipicamente di 30 giorni. Il Comitato Aziendale dei Lavoratori (Works Council) deve essere informato dalla società e ha 15 giorni di tempo per fornire commenti. Al termine di questo periodo i cambiamenti possono essere attuati. Non è necessario un accordo, ma solo la comunicazione tempestiva delle informazioni

Previdenza sociale, salute e sicurezza, equilibrio tra vita privata e professionale<sup>3</sup>

Previdenza sociale

UniCredit è consapevole che il lavoro costituisce parte integrante della vita quotidiana. La qualità dell'esperienza lavorativa è un fattore chiave per riuscire ad esprimere appieno il nostro potenziale, sia professionale che personale. I nostri dipendenti usufruiscono di benefit previdenziali che integrano i piani di previdenza sociale, in modo da fornire garanzie sostanziali per la salute dei dipendenti e dei membri delle loro famiglie nel corso della carriera attiva nonché durante la pensione.

Inoltre, i nostri dipendenti possono avere l'opportunità di accedere a una gamma di prodotti bancari UniCredit con termini e condizioni agevolati e ad ulteriori benefit pensati per sostenere i colleghi nei diversi periodi della loro vita.

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 ed indeterminato.

Nella maggior parte dei paesi è previsto e viene utilizzato il periodo sabbatico per motivi di studio e/o personali.

Tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti, 2011	
Paese	Tipologie principali di piani pensionistici
Italia	<p>La maggior parte dei piani pensionistici integrativi<sup>A</sup> è costituita da fondi a contribuzione definita. Esistono anche fondi a prestazione definita (non più disponibili per i nuovi dipendenti) con o senza fondi separati, com'è di fatto nella maggior parte dei casi.</p> <p>Per l'anno 2011, le passività connesse a tali piani, stimate su base attuariale in conformità con i principi contabili internazionali, si presentano adeguatamente coperte. Ciò è imputabile ad un aumento del tasso di attualizzazione derivato dalle stime di variabili economiche. Per ulteriori dettagli, si rimanda alla Relazione e Bilancio Consolidato 2011.</p> <p>Ci stiamo adoperando per realizzare il miglior equilibrio possibile fra rendimenti, costi e rischi associati con i piani pensionistici integrativi (traendo benefici dal patrimonio più cospicuo e dalle maggiori economie di scala). Pertanto, fin dal 2009 UniCredit ha sottoscritto alcuni accordi sindacali i quali consentono a tutti i dipendenti attualmente iscritti ad alcuni fondi pensione operanti nel Gruppo di convergere nel Fondo pensione per il personale delle aziende del Gruppo UniCredit</p>
Germania	<p>In Germania, data la storia della società, sono attualmente in vigore diversi piani a prestazione definita<sup>A</sup>. Alcuni di essi prevedono l'erogazione di importi commisurati all'ultimo stipendio percepito (la pensione corrisponde a una determinata percentuale dell'ultimo stipendio mensile lordo). Altri sono basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera (una determinata percentuale del salario annuo lordo medio percepito durante la carriera professionale è convertito in un importo fisso della pensione). Questi piani preesistenti non sono più disponibili per i nuovi dipendenti.</p> <p>Sono in vigore due piani basati sugli importi salariali percepiti nel corso della carriera, di cui uno è riservato ai dipendenti già assunti, mentre l'altro è chiuso a nuovi ingressi. In quest'ultimo, una determinata percentuale dello stipendio lordo mensile viene convertita in una pensione ad importo fisso. Qualora vi sia una plusvalenza nell'attivo in gestione, i dipendenti hanno la possibilità di accreditare i profitti nei loro conti previdenziali individuali. Alla data attuale non sono state avviate richieste in tal senso</p>
UniCredit Bank AG	
UniCredit Business Partner S.C.p.A.	
UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	

<sup>A</sup> Al 31 dicembre 2011 i piani a prestazione definita sono finanziati quasi per intero mediante accordi fiduciari contrattuali (in Germania) o mediante i fondi pensione (negli altri paesi).

<sup>3</sup> I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:  
Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Global Information Services S.C.p.A. (UGIS - filiale tedesca), UniCredit Business Partner S.C.p.A. (UCBP - filiale tedesca)  
Austria: UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Global Information Services S.C.p.A., UniCredit Business Partner GmbH  
Bulgaria: UniCredit Bulbank AD  
Croazia: Zagrebačka Banka d.d.  
Repubblica Ceca: UniCredit Czech Republic a.s.  
Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Jelzalogbank Zrt.  
Polonia: Bank Pekao SA  
Romania: UniCredit Tiriac Bank S.A., UniCredit Business Partner S.C.p.A., UniCredit Business Partner GmbH  
Russia: ZAO UniCredit Bank  
In Italia il perimetro non copre: Breakeven S.r.l., Entasi S.r.l., EuroFinance 2000 S.r.l., Local Mind S.p.A., Trevi Finance 2 S.p.A., Trevi Finance 3 S.r.l., Trevi Finance S.p.A., UniCredit BpC Mortgage S.r.l., UniIT S.p.A., UniCredit Merchant S.p.A.



Paese	Tipologie principali di piani pensionistici
Austria	
UniCredit Bank Austria AG	
UniCredit Business Partner GmbH	piani a contribuzione definita
UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	
Polonia	piano non disponibile
Bulgaria <sup>B</sup>	piano non disponibile
Croazia	piani a contribuzione definita
Rep. Ceca <sup>C</sup>	non applicabile
Romania	
UniCredit Ţiriac Bank S.A.	piano non disponibile
Romania	
UniCredit Business Partner GmbH	piani a contribuzione definita
UniCredit Business Partner S.C.p.A.	
Russia	piani a contribuzione definita
Ungheria	piano non disponibile

<sup>B</sup> Il dato si riferisce esclusivamente alle società cui si applica la legislazione giuslavoristica bulgara.

<sup>C</sup> Tutti i dipendenti hanno la possibilità di aderire ad un piano previdenziale volontario. Il dipendente sceglie autonomamente una polizza e sottoscrive un contratto con una compagnia assicurativa. A UniCredit è noto solo l'importo richiesto dal dipendente quale benefit ad integrazione.

#### Sistemi previdenziali, 2011<sup>A</sup>

Paese	Sistema previdenziale nazionale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario	Percentuale di dipendenti che possono accedere al sistema previdenziale aziendale volontario
Italia	presente	presente	100%
Germania			
UniCredit Bank AG			
UniCredit Business Partner S.C.p.A.	presente	presente	100%
UniCredit Global Information Services S.C.p.A.			
Austria			
UniCredit Bank Austria AG	presente	presente	100%
Austria			
UniCredit Business Partner GmbH	presente	non presente	non applicabile
UniCredit Global Information Services S.C.p.A.			
Polonia	presente	non presente	non applicabile
Bulgaria	presente	presente <sup>B</sup>	100%
Croazia	presente	presente	100%
Rep. Ceca	presente	presente	100%
Romania			
UniCredit Ţiriac Bank S.A.	presente	non presente	non applicabile
UniCredit Business Partner GmbH			
UniCredit Business Partner S.C.p.A.			
Russia	presente	presente	100%
Ungheria	presente	presente	100%

<sup>A</sup> I sistemi previdenziali comprendono gli schemi pensionistici e/o le assicurazioni sanitarie in base alle differenti legislazioni locali.

<sup>B</sup> Il sistema previdenziale di UniCredit Bulbank AD copre solo le assicurazioni sanitarie integrative.

# Appendice - Le nostre Persone

Contributi al sistema previdenziale aziendale volontario da parte del datore di lavoro e/o del dipendente		
Paese	Contributi da parte del datore di lavoro	Contributi da parte del dipendente
Italia <sup>A</sup>	2% o 3%	min. 2%
Germania UniCredit Bank AG	l'importo totale varia dal 2,75% al 15% dello stipendio lordo. Nel 2011, è stato introdotto un aumento dello stipendio dello 0,25% per tutti i dipendenti (tranne i dirigenti e le retribuzioni totali)	dall'1,25% al 2,5 % dello stipendio lordo
Germany UniCredit Business Partner S.C.p.A. UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	l'importo totale varia dal 2,5% al 10% dello stipendio lordo	dall'1,25% al 2,5 % dello stipendio lordo
Austria UniCredit Bank Austria AG	2,9 % o superiore dello stipendio	l'accordo tra il fondo pensione e il dipendente è siglato su base individuale
Austria UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	2,5 % dello stipendio lordo	volontario
Austria UniCredit Business Partner GmbH	non previsto	non previsto
Polonia	non applicabile	non applicabile
Bulgaria	non applicabile	non applicabile
Croazia	1,5% dello stipendio lordo base	non previsto
Rep. Ceca <sup>B</sup>	max. 24.000 CZK (circa 900 €) all'anno	non richiesto specificamente; l'importo massimo al netto delle imposte è pari a 17.500 CZK (circa 680 €) all'anno
Romania UniCredit Țiriac Bank S.A. UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Business Partner S.C.p.A.	non applicabile	non applicabile
Russia	7% dello stipendio lordo	7% dello stipendio lordo
Ungheria <sup>C</sup>	non previsto	massimo 5% dello stipendio lordo base

<sup>A</sup> 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.

<sup>B</sup> Tutti i dipendenti hanno la possibilità di aderire ad un piano previdenziale volontario. Il dipendente sceglie autonomamente una polizza e sottoscrive un contratto con una compagnia assicurativa. A UniCredit è noto solo l'importo eventualmente richiesto dal dipendente quale benefit ad integrazione.

<sup>C</sup> Tutti i dipendenti possono effettuare versamenti in una serie di benefit previdenziali inclusi nel sistema di benefit accessori.

Programmi di assistenza volti a gestire le fasi di transizione					
Paese	Tipologie di programmi di assistenza:				
	Iniziative di accompagnamento alla pensione	Riqualificazione professionale per chi intende continuare a lavorare	Erogazione di una liquidazione	Servizi di collocamento	Assistenza nella fase di transizione a una vita non lavorativa (formazione, counseling)
Italia	no	no	sì	sì per gli executive	no
Germania UniCredit Bank AG	sì	sì <sup>A</sup>	sì	sì	sì
Germania UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	sì	sì <sup>A</sup>	sì	sì	sì
Austria UniCredit Bank Austria AG	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>
Austria UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	no	no	sì	no	no
Polonia	no	no	sì	no	no
Croazia	no	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>	no	no
Rep. Ceca	no	no	sì <sup>A</sup>	sì <sup>A</sup>	no
Romania UniCredit Ţiriac Bank S.A.	sì	sì	sì	no	sì
Romania UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Business Partner S.C.p.A.	no	no	sì <sup>A</sup>	no	no

<sup>A</sup> I programmi di assistenza sono erogati in caso di riorganizzazione.

# Appendice - Le nostre Persone

## Gestione in materia di salute e sicurezza

Il modo migliore per salvaguardare la salute e la sicurezza dei nostri dipendenti è rispettare le norme di legge in materia e ispirarsi ad esse. La legislazione, da cui traiamo le nostre linee guida, identifica fasce orarie e modalità specifiche per ciascuna area anche se, nel caso di numerosi progetti, la Società va oltre i requisiti di legge fissando tempi e procedure specifiche.

Il nostro impegno, che consiste nel cercare di creare un luogo di lavoro eccezionale, è la base del nostro approccio ai temi di salute e sicurezza

Le divisioni responsabili per la salute e sicurezza devono offrire i seguenti servizi:

- adeguata valutazione dei rischi (es.: l'analisi e la verifica dei diversi fattori che compongono le attività lavorative e, in particolare, l'organizzazione del lavoro, gli strumenti di lavoro, gli spazi di lavoro, le misure di protezione individuali e collettive, le infrastrutture tecniche e le materie contrattuali, sia per il lavoro interno che per i lavori a contratto)
- valutazione del rischio derivato per ciascuna posizione
- definizione e pianificazione delle misure di prevenzione e protezione per eliminare i rischi o ridurli al minimo

Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza, 2011			
Paese	Commissioni congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza	Percentuale di dipendenti rappresentati dalla commissione	Ambito di operatività della commissione
Italia	non presente	non applicabile	non applicabile
Germania – UniCredit Bank AG	presente	tutti i dipendenti non appartenenti ai livelli manageriali	società
Germania – UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	presente	100%	società
Austria			
UniCredit Bank Austria AG	presente	100%	società
UniCredit Business Partner GmbH			
UniCredit Global Information Services S.C.p.A.			
Polonia	presente	100%	società
Bulgaria	presente	100%	società
Croazia	presente	100%	società
Rep. Ceca	non presente	non applicabile	non applicabile
Romania			
UniCredit Tîriac Bank S.A.	presente	100%	società
UniCredit Business Partner GmbH			
UniCredit Business Partner S.C.p.A.			
Russia	non presente	non applicabile	non applicabile
Ungheria	non presente	non applicabile	non applicabile

## Accordi formali con i sindacati in materia di salute e sicurezza, 2011

Paese	Accordi formali con i sindacati	Breve descrizione
Italia	presenti	Disposizioni relative all'elezione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) e alle loro attività, tra cui iniziative di formazione; normative in materia di accesso ai luoghi di lavoro
Germania UniCredit Bank AG UniCredit Business Partner S.C.p.A. UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	presenti	Nel 2010, in una dichiarazione congiunta per i settori bancari privato e pubblico, sono stati elencati i fattori chiave per garantire la buona salute del personale. L'elenco comprendeva il rispetto e la fiducia nei confronti dei dipendenti, l'ulteriore sviluppo di misure atte a mantenere e promuovere la salute dei dipendenti e a rafforzare i metodi di prevenzione. La dichiarazione riconosceva inoltre che la prevenzione sanitaria riveste già un ruolo importante nel settore bancario
Austria UniCredit Bank Austria AG UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	non presenti	non applicabile
Polonia	non presenti	non applicabile
Bulgaria	presenti	I benefit dell'assicurazione sanitaria integrativa, facenti parte di un contratto collettivo di lavoro, comprendono i seguenti pacchetti di assistenza medica: - Prophylaxis - Non-hospital Medical Care - Hospital Medical Care - Medical services
Croazia	presenti	Copertura completa delle tematiche di salute e sicurezza
Rep. Ceca	presenti	Nel contratto collettivo è stato stabilito il diritto dei sindacati di controllare il livello di salute e sicurezza sul lavoro e di partecipare attivamente al miglioramento delle condizioni.
Romania UniCredit Ţiriac Bank S.A.	presenti	Check up medici obbligatori, condizioni di sicurezza, corsi di formazione su questioni e obblighi di sicurezza, garanzia delle condizioni ambientali appropriate e delle condizioni di lavoro adeguate in termini di misure igieniche ed ergonomia
Romania UniCredit Business Partner GmbH UniCredit Business Partner S.C.p.A.	presenti	Costituisce un capitolo separato del contratto collettivo, con temi principali quali corsi di formazione in materia di sicurezza e check up medici annuali
Russia	non presenti	non applicabile
Ungheria	non presenti	non applicabile

# Appendice - Le nostre Persone

Tasso d'infortunio, giornate di lavoro perse e tasso di assenteismo, 2011 <sup>A</sup>						
Paese	Tasso d'infortunio <sup>B</sup>		Giornate di lavoro perse <sup>C</sup>		Assenteismo <sup>D</sup>	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	3,48	2,70	0,21	0,17	5,94	5,81
Germania	4,56	2,84	0,03	0,02	6,52	4,35
Austria	0,65	0,40	0,06	0,02	7,59	6,30
Polonia	2,32	1,78	0,14	0,05	5,80	2,68
Bulgaria	0,71	0,00	0,03	0,00	4,41	3,09
Croazia	1,02	0,48	0,29	0,06	13,49	3,32
Rep. Ceca	1,16	0,64	0,13	0,03	4,08	2,03
Romania	0,00	0,00	0,00	0,00	1,99	1,03
Russia	0,21	0,48	non disp.	non disp.	non disp.	non disp.
Ungheria	0,00	0,00	0,00	0,00	7,57	8,57

<sup>A</sup> I dati hanno una copertura pari al 71% dei dipendenti. Il numero degli infortuni nei luoghi di lavoro è riportato in conformità alla legislazione locale. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante a motivo di diversità nelle leggi locali e nei relativi sistemi di rilevazione.

<sup>B</sup> L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di infortuni nei luoghi di lavoro/n° totale ore lavorabili)\*1.000.000.

<sup>C</sup> L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate perse per infortunio/n° totale ore lavorabili)\*1.000.

<sup>D</sup> 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).

## Iniziative in materia di tutela della sicurezza dei dipendenti

La nostra unità di Strategic Risk Analysis (SRA - analisi strategica del rischio) è responsabile per il regolare monitoraggio del livello di sicurezza dei paesi nei quali UniCredit opera compresi gli aspetti di sicurezza che possono incidere sul personale viaggiante / espatriato. Al riguardo, nel 2011, SRA ha monitorato circa 100.000 viaggi d'affari del personale UniCredit verso 70 paesi stranieri ed ha supportato in tale attività le principali società di UniCredit in Austria, Germania, Polonia e paesi CEE.

Nel 2011, SRA ha emesso inoltre circa 70 avvisi di viaggio ed alert che hanno interessato oltre un migliaio di colleghi viaggianti UniCredit che si trovavano o erano in procinto di recarsi in aree del mondo colpite da crisi locali, quali disastri naturali, proteste, colpi di Stato e così via. Il risultato di questa attività di monitoraggio proattivo ha fatto sì che nessuno dei nostri dipendenti in viaggio si sia trovato in situazioni pericolose o critiche. Il personale viaggiante, debitamente informato, è riuscito ad adattare, riprogrammare o annullare i relativi viaggi. Questo si è rivelato particolarmente utile per sostenere gli espatriati di UniCredit nell'uscire dalla Libia senza pericoli.

La protezione dei nostri dipendenti è una attività a 360 gradi. SRA ha messo in atto ulteriori misure per assistere il personale viaggiante di UniCredit così come per mitigare i rischi e le responsabilità dell' Amministratore Delegato di UniCredit in conformità alla legge italiana 81/2008 (Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro). Con questo scopo, nel 2011, un progetto denominato Gate 365 è stato lanciato: è un sito intranet per il monitoraggio del personale viaggiante UniCredit e dei rischi di sicurezza in tutto il mondo. Inoltre, nell'Ottobre 2011 è stato firmato un accordo operativo tra UniCredit e il Ministro degli Affari Esteri Italiano (che segue il Protocollo d'Intesa firmato in precedenza nel 2010) per stabilire un strutturato e continuo scambio di informazioni per i viaggiatori Italiani. L'obiettivo è di migliorare la sicurezza del personale viaggiante di UniCredit avendo la capacità di rispondere tempestivamente a situazioni di emergenza all'estero. SRA, all'interno del Dipartimento Sicurezza, è stato il promotore di questo accordo, che contribuisce all' impegno di UniCredit per la sostenibilità.



## Iniziative in materia di equilibrio fra vita privata e professionale e assistenza sanitaria

Per quanto riguarda le spese sanitarie, la maggior parte dei dipendenti UniCredit può contare su polizze assicurative, fondi sanitari e altri benefit (es.: iniziative di prevenzione, convenzioni speciali relative ai costi sanitari, piattaforme di benefit che consentono ai dipendenti di selezionare i piani più adatti alle loro esigenze, ecc.).

Ulteriori benefit sono disponibili per sostenere i colleghi e le loro famiglie in stadi diversi della loro vita. Ne sono un esempio i servizi di assistenza all'infanzia, le attività sportive e per il tempo libero, la fornitura di buoni pasto, la messa a disposizione di mense aziendali e l'accesso a una gamma di prodotti bancari UniCredit con termini e condizioni agevolati.

I benefit possono variare considerevolmente da paese a paese e sono strutturati in base alle prassi adottate sul mercato locale nonché in armonia con il quadro sociale e normativo di riferimento.

Nel 2011, le principali iniziative in materia di assistenza sanitaria ed equilibrio fra vita privata e professionale sono state:

- in UniCredit Bank AG continua il progetto Healthy Company per aiutare i dipendenti ad affrontare situazioni legate alla gestione dello stress. L'iniziativa, fortemente sostenuta dai vertici della banca, ha lo scopo soprattutto di affrontare in modo preventivo le sfide future, come per esempio le problematiche legate all'invecchiamento
- in UniCredit Bank Austria AG il nostro Centro per la Salute ha continuato ad offrire supporto ai dipendenti sia per problemi fisici che psichici. Fra l'altro organizza una serie di workshop per impiegati e manager, su temi legati alla salute, ad esempio problematiche legate alla gestione dello stress. Inoltre nel 2011 è stato realizzato un workshop pilota sulla gestione di persone con disabilità. Questa iniziativa verrà portata avanti in modo standardizzato nel 2012
- in Romania abbiamo continuato a salvaguardare la salute e il benessere dei dipendenti attraverso programmi educativi volti ad aumentarne la consapevolezza. Particolare attenzione è stata rivolta al benessere e all'alimentazione. È stato istituito il programma *Non c'è settimana senza frutta*, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sull'importanza di consumare frutta; ogni settimana viene offerta frutta a tutti i colleghi. Nel 2011, inoltre, è stato lanciato un programma salute in collaborazione con fornitori esterni di servizi sanitari. Comprende educazione alimentare, misurazione dei livelli di colesterolo e glucosio nel sangue e della pressione arteriosa, convenzioni con palestre. L'accordo di collaborazione con questi fornitori proseguirà nel 2012 e offrirà programmi di controllo del peso, educazione prenatale, programmi per la gestione dello stress e per smettere di fumare e attività di coaching per un corretto stile di vita
- attraverso attività formative dedicate, abbiamo affrontato tematiche legate alla gestione dello stress anche in Bulgaria, Russia e Italia

# Appendice - Le nostre Persone

## Cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali e ad enti amministrativi

Numero di cause relative a tematiche del lavoro				
Paesi	Cause intentate prima del 2011	Cause intentate nel 2011	Cause terminate nel 2011	Cause ancora pendenti al 31 dicembre 2011
Italia <sup>A</sup>	1.217	302	431	1.088
Germania: UniCredit Bank AG	17 <sup>B</sup>	29	29	17
Germania: UniCredit Business Partner S.C.p.A.	0	1	1	0
Germania: UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	1	2	3	0
Austria: UniCredit Bank Austria AG	10	8	2	16
Austria: UniCredit Business Partner GmbH	2	0	1	1
Austria: UniCredit Global Information Services S.C.p.A.	3	1	2	2
Bulgaria	25	8	13	20
Croazia	23	5	3	25
Rep. Ceca	1	1	1	1
Romania: UniCredit Ţiriac Bank S.A.	16	16	1	31
Russia	0	5	0	5
Totale	1.315	378	487	1.206

<sup>A</sup> Il perimetro Italia include: UniCredit S.p.A., Fineco Bank S.p.A., UniCredit Credit Management S.p.A., Pioneer Alternative Investment Management S.p.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A., Pioneer Investment Management Soc. gestione risparmio, UniCredit Factoring S.p.A., UniCredit Leasing S.p.A., UniCredit Audit S.C.p.A., UniCredit Business Partner S.C.p.A., UniCredit Global Information Services S.C.p.A., UniCredit Real Estate S.C.p.A., UniCredit Bank AG e I-Faber S.p.A..  
<sup>B</sup> Nel Bilancio di Sostenibilità 2010 questa causa è stata erroneamente classificata come relativa ad un ente amministrativo. Nel 2011, dopo una revisione dettagliata, la causa è stata correttamente classificata tra quelle relative alle tematiche previdenziali.

Numero di cause relative a tematiche previdenziali				
Paesi	Cause intentate prima del 2011	Cause intentate nel 2011	Cause terminate nel 2011	Cause ancora pendenti al 31 dicembre 2011
Italia <sup>A</sup>	112	3	62	53
Germania: UniCredit Bank AG	1 <sup>B</sup>	0	1	0
Totale	113	3	63	53

<sup>A</sup> Il perimetro Italia include: UniCredit S.p.A., Fineco Bank S.p.A., UniCredit Credit Management S.p.A., Pioneer Alternative Investment Management S.p.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A., Pioneer Investment Management Soc. gestione risparmio, UniCredit Factoring S.p.A., UniCredit Leasing S.p.A., UniCredit Audit S.C.p.A., UniCredit Business Partner S.C.p.A., UniCredit Global Information Services S.C.p.A., UniCredit Real Estate S.C.p.A., UniCredit Bank AG e I-Faber S.p.A..  
<sup>B</sup> Nel Bilancio di Sostenibilità 2010 questa causa è stata erroneamente classificata come relativa ad un ente amministrativo. Nel 2011, dopo una revisione dettagliata, la causa è stata correttamente classificata tra quelle relative alle tematiche previdenziali.

Numero di cause relative a enti amministrativi				
Paesi	Cause intentate prima del 2011	Cause intentate nel 2011	Cause terminate nel 2011	Cause ancora pendenti al 31 dicembre 2011
Italia <sup>A</sup>	4	0	1	3
Polonia	0	10	10	0
Russia	0	2	1	1
Totale	4 <sup>B</sup>	12	12	4

<sup>A</sup> Il perimetro Italia include: UniCredit S.p.A., Fineco Bank S.p.A., UniCredit Credit Management S.p.A., Pioneer Alternative Investment Management S.p.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A., Pioneer Investment Management Soc. gestione risparmio, UniCredit Factoring S.p.A., UniCredit Leasing S.p.A., UniCredit Audit S.C.p.A., UniCredit Business Partner S.C.p.A., UniCredit Global Information Services S.C.p.A., UniCredit Real Estate S.C.p.A., UniCredit Bank AG e I-Faber S.p.A..  
<sup>B</sup> Il dato differisce da quello riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2010 a causa di un contenzioso erroneamente attribuito. Vedi nota B della tabella precedente.

# Sistema di Giustizia Riparativa

Numero di casi accettati dal Sistema di Giustizia Riparativa per paese, 2006-2011							
Paese	Data di inizio	Numero complessivo dei casi dal 2006 al 2011	2011	2010	2009	Numero di casi chiusi	Numero di casi in sospeso
Italia	1 ottobre 2006	380	49	67	97	377	3
Germania	1 gennaio 2007	127	23	19	28	118	9
Austria	1 marzo 2007	55	7	14	11	55	0
Polonia	1 gennaio 2008	139	39	41	26	137	2
Bulgaria	1 marzo 2008	54	20	11	10	54	0
Croazia	1 marzo 2008	54	16	10	11	54	0
Rep. Ceca	1 ottobre 2008	41	11	16	11	40	1
Romania	1 marzo 2009	23	5	9	9	18	5
Russia	1 luglio 2009	6	3	2	1	6	0
Ungheria	1 settembre 2007	83	11	17	17	83	0
Paesi Baltici <sup>A</sup>	1 febbraio 2009	11	6	0	5	10	1
Serbia	1 aprile 2009	11	2	3	6	9	2
Slovacchia	1 settembre 2007	9	0	0	4	9	0
Slovenia	1 febbraio 2008	41	9	15	5	37	4
<b>Totale</b>		<b>1.034</b>	<b>201</b>	<b>224</b>	<b>241</b>	<b>1.007</b>	<b>27</b>

<sup>A</sup> I Paesi Baltici includono Estonia, Lettonia e Lituania.

Panoramica dei casi chiusi per paese, 2011									
Paese	Numero di casi chiusi <sup>A</sup>	Numero di casi non ammessi	Mediazioni rifiutate	Rinunce	Casi risolti senza strumenti di GR	Totale casi con impiego di strumenti di GR	Strumenti utilizzati		
							Mediazione	Incontri	Segnalazioni
Italia	377	91	11	59	48	168	21	87	60
Germania	118	2	0	7	60	47	7	12	28
Austria	55	4	2	5	6	38	1	8	29
Polonia	137	18	2	28	22	67	0	28	39
Bulgaria	54	5	0	2	1	46	0	37	9
Croazia	54	23	0	0	0	30	2	6	22
Rep. Ceca	40	3	0	6	4	27	0	14	13
Romania	18	5	0	6	0	6	0	4	2
Russia	6	0	1	0	1	4	0	1	3
Ungheria	83	14	0	19	6	37	0	8	29
Paesi Baltici <sup>B</sup>	10	1	0	0	1	7	0	7	0
Serbia	9	0	0	0	2	5	2	3	0
Slovacchia	9	1	0	0	0	8	0	2	6
Slovenia	37	5	0	12	7	9	0	4	5
<b>Totale</b>	<b>1.007</b>	<b>172</b>	<b>16</b>	<b>144</b>	<b>158</b>	<b>499</b>	<b>33</b>	<b>221</b>	<b>245</b>

<sup>A</sup> Il numero di casi chiusi include la categoria Altri. Il numero totale dei casi classificati nella categoria Altri è 18 (Germania 2, Croazia 1, Romania 1, Ungheria 7, Paesi Baltici 1, Serbia 2, Slovenia 4).

<sup>B</sup> I Paesi Baltici includono Estonia, Lettonia e Lituania.

# Appendice - I nostri Clienti

## Ripartizione della clientela

### Numero dei clienti per divisione e paese al 31 dicembre 2011

Divisione / Paese	Numero
<b>Divisione Famiglie e PMI</b>	
Italia (UniCredit S.p.A.)	7.767.148
Germania (UniCredit Bank AG)	2.411.659
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	1.468.176
Polonia (Bank Pekao SA)	4.421.989
<b>Divisione Corporate e Investment Banking</b>	
Italia (UniCredit S.p.A.)	17.585
Germania (UniCredit Bank AG)	37.848
Austria (UniCredit Bank Austria AG)	18.067
Polonia (Bank Pekao SA)	16.522
<b>Divisione Private Banking</b>	
Italia (UniCredit S.p.A.)	134.799
Germania (UniCredit Bank AG)	44.239
Austria (UniCredit Bank Austria AG, Schoellerbank AG) <sup>A</sup>	22.921
Polonia (Bank Pekao SA)	4.907
<b>Asset Gathering</b>	
Italia (FinecoBank S.p.A.)	836.124
Germania (DAB Bank AG)	475.466
Austria (Direktanlage.at AG)	62.056
<b>CEE – Divisione Retail</b>	
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	1.050.750
Croazia (Zagrebačka Banka d.d.)	1.169.174
Rep. Ceca (UniCredit Bank Czech Republic a.s.)	236.612
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	558.433
Russia (ZAO UniCredit Bank)	1.054.164
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	395.136

## Numero dei clienti per divisione e paese al 31 dicembre 2011

Divisione / Paese	Numero
<b>CEE – Divisione Corporate</b>	
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	9.625
Croazia (Zagrebačka Banka d.d.)	8.554
Rep. Ceca (UniCredit Bank Czech Republic a.s.)	9.256
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	8.089
Russia (ZAO UniCredit Bank)	5.739
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	8.726
<b>CEE - Divisione Private Banking</b>	
Bulgaria (UniCredit Bulbank AD)	1.333
Croazia (Zagrebačka Banka d.d.)	2.616
Rep. Ceca (UniCredit Bank Czech Republic a.s.)	2.509
Romania (UniCredit Ţiriac Bank SA)	1.097
Russia (ZAO UniCredit Bank)	1.403
Ungheria (UniCredit Bank Hungary Zrt)	751

<sup>A</sup> Il numero dei clienti Private Banking in Austria è dato dalla somma dei clienti Private delle due società austriache Schoellerbank AG e UniCredit Bank Austria AG

## Gestione dei reclami

### Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di reclami registrati<sup>A</sup>

Paese	2011		2010		2009	
	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti
Italia	397.334	18.826	324.277	18.358	non disponibile	non disponibile
Germania	222.739	8.223	71.232	7.443	72.698	7.588
Austria	48.539	3.504	52.447	3.892	39.210	3.709
Bulgaria <sup>B</sup>	2.102	2.102	1.731	1.731	1.716	1.716
Croazia	41.133	5.713	44.012	2.729	60.093	3.100
Rep. Ceca	4.569	2.805	1.035	934	798	751
Romania	894	841	1.610	1.510	1.427	1.384
Russia	20.962	17.902	10.295	9.143	6.027	5.541
Ungheria	6.968	3.233	5.583	3.627	5.097	3.216

<sup>A</sup> Il totale non è indicato poichè le procedure di registrazione e monitoraggio non sono completamente allineate nei vari paesi. A motivo della confidenzialità dell'informazione i dati di Bank Pekao SA non sono pubblicati.

<sup>B</sup> In Bulgaria vengono registrati i soli reclami scritti.

Investimenti socialmente responsabili

Nel marzo 2009 Pioneer Investments ha aderito ai Principi delle Nazioni Unite per l'Investimento Responsabile (UNPRI), unendosi ad altri 500 operatori finanziari (che oggi sono diventati più di 1.000), per promuovere i sei principi guida promossi dalle Nazioni Unite sugli investimenti socialmente responsabili. Gli UNPRI attestano la crescente importanza che i temi ambientali, sociali e di corporate governance (ESG) rivestono per le prassi di investimento.

A partire dal 2009 Pioneer Investments si è impegnata ad integrare le tematiche ESG nel suo processo di investimento. Nel 2010 l'azienda ha deliberato di apportare alcune modifiche alla sua Proxy Voting Policy per aumentare l'attenzione sui temi ambientali e sociali. La nuova versione della policy è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Pioneer Global Asset Management il 16 marzo 2011 ed è stata implementata in tutta la divisione di asset management. Per ulteriori informazioni, consultare il Supplemento al Bilancio di Sostenibilità 2010, pag. 27.

Inoltre, nel 2011, l'Investment Control Department di Pioneer, insieme ai responsabili della gestione dei portafogli, ha presentato a tutto lo staff della divisione Investimenti le specifiche degli UNPRI, fornendo anche una serie di indicazioni su come integrare ulteriormente i principi nel processo di investimento. A questo proposito, si sono tenuti incontri dedicati con i team di gestione in tutti i nostri centri di investimento della Società.

Nel dicembre 2011, è stata realizzata una video presentazione (webinar) che illustrava le attività correlate alla promozione e implementazione degli UNPRI all'interno di Pioneer Investments. Il webinar è tuttora accessibile a tutti i dipendenti attraverso la intranet di Pioneer Investments.

Pioneer Investments offre diversi prodotti di investimento disegnati per bilanciare la necessità di massimizzare i rendimenti e attenersi al contempo a valori etici e sostenibili.

Performance del fondo				
Fondo	1 anno (al 31 dicembre 2011)		3 anni annualizzati (al 31 dicembre 2011)	
	Fondo	Benchmark	Fondo	Benchmark
	Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	-0,65%	1,05%	6,17% 6,17%
Pioneer Funds – Global Ecology – Classe E	-12,19%	-2,38%	4,73%	13,70%
Pioneer Investments Balanced Ecology	-3,30%	non disponibile	Fondo lanciato in data 26 luglio 2010	
Pioneer Funds Austria – Ethik Funds	-1,39%	1,01%	5,56%	6,33%

Patrimonio soggetto a screening positivo e negativo in relazione a tematiche ambientali o sociali (in milioni di €)		
Fondo	Patrimonio gestito 31 dic. 2011	Patrimonio gestito 31 dic. 2010
Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione	180	228
Pioneer Funds - Global Ecology – Classe E	870	1.140
Pioneer Investments Balanced Ecology	2,55	2,59
Pioneer Funds Austria - Ethik Funds	20,22	22,83
Totale patrimonio gestito di Pioneer Investments (inclusi i fondi regolari)	162.063	186.600

Pioneer Investments ha aderito alle linee guida sulla trasparenza promosse da European Sustainable and Responsible Investment Forum (Eurosif) ed ha allineato i propri processi di ricerca, investimento, controllo e monitoraggio alle suddette linee guida.



## Sicurezza

Per UniCredit, sostenibilità significa anche garantire che la sicurezza venga monitorata in modo continuativo e che siano adottate in modo proattivo misure adeguate per tutelare i nostri clienti. Anche nel 2011, abbiamo continuato ad implementare nuove iniziative sulla sicurezza.

Le attività 2010 si sono focalizzate sulle iniziative di business continuity e crisis management (BCCM) legate al nuovo modello di business One4C in Italia.

Pertanto, nel 2011 ci siamo dedicati alla salvaguardia dei requisiti di continuità svolgendo controlli periodici sulla prima tranche di rilasci operativi legati a One4C. Inoltre, abbiamo migliorato la consapevolezza dei processi BCCM offrendo corsi in modalità e-learning ai nostri manager della funzione di business continuity.

La protezione dei dati personali dei clienti è un'altra delle nostre priorità. La nostra strategia in materia di privacy ha come obiettivo quello di garantire una gestione efficace ed efficiente di tutti gli aspetti correlati applicando regole e controlli che assicurino la tempestiva ottemperanza alle esigenze di tutela dei dati personali. Nel febbraio 2011, abbiamo emesso le Group Policy Guidelines (linee guida di Gruppo) per definire i principi base che regolano una gestione professionale e confidenziale dei dati personali. Le linee guida stabiliscono inoltre chiare responsabilità all'interno dell'azienda per la gestione delle tematiche relative alla privacy.

Nel 2011, la nostra unità di Strategic Risk Analysis (SRA - analisi strategica del rischio) ha rafforzato la sicurezza del business fornendo alle unità interne analisi relative ai rischi paese. Sono stati stilati oltre 600 report su più di 35 paesi, potenziali nuovi mercati di sbocco, allo scopo di coadiuvare l'attività di analisi dei rischi relativi alla sicurezza (es.: rischio di crimine organizzato, terrorismo, rischi reputazionali ecc.). Inoltre, attività di formazione mirate hanno consentito all'unità SRA di rafforzare le conoscenze dei nostri dipendenti e clienti in merito a temi di sicurezza paese.

### Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di rapine, 2010-2011

Nel 2011, l'impegno della funzione Security, volto a contrastare furti e rapine, si è dimostrato particolarmente efficace, riducendo sensibilmente il numero di rapine in Italia<sup>1</sup> che sono passate da 90 nel 2010 a 56 nel 2011. In aggiunta, l'attività di prevenzione hanno consentito di sventare 59 tentativi di rapina.

Anche in Germania, Austria, Polonia e CEE le misure di prevenzione adottate hanno consentito di ridurre il numero di rapine da 19 nel 2010 a 13 nel 2011.

### Divisione Famiglie e PMI / Retail: numero di furti, 2010-2011

I furti hanno riguardato principalmente i bancomat e gli eventi rilevati nel corso del 2011 si sono mantenuti in linea con le medie nazionali dei paesi in cui operiamo. In Italia si sono registrati 26 casi nel 2010 e 39 nel 2011. Le misure di prevenzione hanno consentito di evitare 32 furti. Un trend simile è stato registrato anche in Germania, Austria, Polonia e CEE dove le misure adottate nel 2011 hanno consentito di evitare un numero complessivo di furti maggiore rispetto a quanto fatto nel 2010.

In aggiunta, abbiamo effettuato investimenti significativi per garantire la tutela delle transazioni di mobile banking eseguite dai nostri clienti. A partire dal 2010, la nostra piattaforma di mobile banking, che consente ai clienti di accedere ai propri conti correnti e visualizzare le transazioni, è stata sottoposta ad aggiornamenti continui con nuove applicazioni. Per garantire la sicurezza di tutte le transazioni, facciamo ricorso a *Mobile Token*, una soluzione che costituisce parte integrante della nostra applicazione mobile. Si tratta di un protocollo di autenticazione estremamente efficace che genera password per i dispositivi mobili dei clienti dopo la verifica di un PIN. Questo sistema di sicurezza è stato sviluppato internamente da UniCredit ed è obbligatorio per confermare tutte le transazioni.

Nel 2011, abbiamo registrato un aumento delle perdite dovute a frodi, soprattutto a causa dei virus nei computer dei clienti, delle nuove modalità per la clonazione di carte con chip e delle frodi online (phishing). Ciononostante, il rapporto tra frodi e vendite del Gruppo è pari allo 0,03% e dunque notevolmente inferiore allo 0,10-0,11% indicato come best practice da MasterCard e VISA.

---

<sup>1</sup> Questo genere di crimine è più frequente in Italia che negli altri paesi europei.

## Selezione di riconoscimenti, 2011

Prodotti e servizi	
Categoria	Riconoscimento
Servizio alla clientela	Università di St. Gallen & DiePresse: Miglior servizio alla clientela in Austria Deutschlands Beste Bank: migliore filiale bancaria in Germania
Prestiti	Concorso MasterCard Bank of the Year: primo premio come The Best Retail Loan of the Year (migliore prodotto di credito dell'anno) in Ungheria
Asset Management	Focus-Money & n-TV per UniCredit Bank AG Private Banking: Best Asset Management in 2011 (Migliore gestione patrimoniale) e il premio speciale Highest rating in Asset Management for a well-balanced, high-quality portfolio (Rating migliore nella gestione patrimoniale per un portafoglio bilanciato di alta qualità)
Global Securities Services	Global Finance: Best Sub-Custodian Bank in Austria, Croatia, Hungary and CEE 2011 (Migliore banca sub-depositaria in Austria, Croazia, Ungheria e paesi CEE)
Cash Management	Global Finance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Bank for Cash Management in CEE 2011 - migliore banca per il cash management in CEE 2011</li> <li>• Best Bank for Liquidity Management in CEE 2011 - migliore banca per la gestione della liquidità in CEE 2011</li> <li>• Best Payments &amp; Collections in CEE - migliori pratiche di pagamento e raccolta nei paesi CEE 2011</li> </ul> Poll Euromoney 2011: #1 Cash Management House in Austria, Croazia e Polonia
Trade & export finance, supply chain finance, servizi transazionali	Global Finance <ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 Trade Finance Provider in Polonia, Austria, Ucraina e CEE 2011</li> <li>• #1 Supply Chain Finance Provider 2011</li> </ul> Trade Finance Poll Euromoney 2011 <ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 Miglior Relationship Management</li> <li>• #1 Trade Finance Provider in Italia</li> </ul> Trade Finance Magazine: Migliore istituto di forfaiting 2011 Trade & Forfaiting Review: Migliore banca commerciale in Europa Orientale
Innovazione	
Categoria	Riconoscimento
Piattaforma web-based trade finance business	ABI Premio per l'Innovazione: Primo premio per la piattaforma web-based @Global-Trade che fornisce supporto alle imprese che operano sui mercati esteri
Servizi finanziari	Alpbach Finance Symposium: Servizio finanziario più innovativo del 2011 in Austria: Bank Austria Umbrella Facility- un prestito disponibile in 10 paesi
Canali distributivi	Associazione Italiana Financial Innovation (AIFI), premio Cerchio d'Oro dell'innovazione finanziaria 2011: primo e secondo premio nella categoria Canali Distributivi
Globale	Concorso MasterCard Bank of the Year: primo premio come The Most Innovative Bank of the Year (Migliore banca innovativa dell'anno) in Ungheria
Altri	
Categoria	Riconoscimento
Sito Web	eFestival -Hungarian Association of Content Industry: Primo premio al sito web www.unicreditbank.hu per la sua facile navigabilità e i contenuti di alta qualità
Reporting	MICEX e RTS: Bilancio Annuale 2010 di UniCredit Bank Russia - 1° classificato nel XIV Concorso annuale dei Bilanci – Best Disclosure to Customers (Migliore informativa alla clientela)



## Inclusione finanziaria

L'allungamento delle aspettative di vita e l'invecchiamento della popolazione pongono una serie di sfide che il settore finanziario deve raccogliere e UniCredit si sta adoperando per dare il proprio contributo.

Nel 2011 in Italia abbiamo avviato un nuovo progetto volto ad ottimizzare i servizi per i clienti ultrasessantenni. Ad oggi, il progetto si è focalizzato sulla comprensione delle esigenze di tale segmento attraverso focus group, indagini di mercato e analisi specifiche sulle esigenze clienti. Nel 2012, rafforzeremo il nostro impegno in questo campo investendo nell'attività di consulenza e nei servizi dedicati.

Abbiamo inoltre ideato una gamma di prodotti per sostenere il passaggio generazionale delle imprese familiari italiane. La linea di prodotti Next Generation e un plafond di €300 milioni ci consentono di dare un supporto concreto a queste aziende.

Un'offerta analoga è disponibile in Austria con Solutions 4 Generations che affronta le tematiche legate al passaggio generazionale durante gli incontri di check-up con i clienti. L'offerta è stata concepita per sostenere la nostra clientela Affluent che deve gestire la pianificazione della successione e consente inoltre di incrementare la consapevolezza sul tema tra i familiari.

Divisione Famiglie e PMI / Retail: percentuale (rispetto al totale) delle filiali in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate al 31 dicembre 2011 <sup>A</sup>	
Paese	Percentuale
Italia	19,2%
Germania	7,6%
Polonia	100%
Bulgaria	100%
Croazia <sup>B</sup>	20,3%
Rep. Ceca	71%
Romania	100%
Russia <sup>C</sup>	54%
Ungheria	43,2%

<sup>A</sup> Al fine di identificare le aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate nei paesi dell'Unione Europea, si è fatto riferimento alla classificazione stabilita dall'UE per la sua politica di coesione 2007-2013. In base a tale classificazione, in Austria non vi sono aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate.

<sup>B</sup> Per la Croazia, si è fatto riferimento al Programma operativo per la competitività regionale 2007-2009 della Repubblica di Croazia.

<sup>C</sup> Per la Russia, ci si è avvalsi della Mappa sociale delle regioni russe fornita dall'Istituto indipendente russo per le politiche sociali.

## Contributi a favore del Territorio

I dipendenti di UniCredit esprimono il proprio impegno nei confronti del territorio, collaborando ad iniziative attivate a livello locale, in particolare nell'ambito del social welfare.

Ad esempio, i dipendenti di UniCredit Leasing Bulgaria hanno donato abiti, scarpe e giocattoli usati all'orfanotrofo Sv. Ivan Rilski nella città di Razliv. Inoltre, hanno raccolto circa €3.000 nel corso di un'asta di beneficenza avviata internamente grazie a cui i dipendenti hanno potuto acquistare oggetti fatti a mano dai propri colleghi (es.: dipinti, candele, cartoline natalizie, calendari, souvenir, ecc.). Su richiesta dell'orfanotrofo, i fondi raccolti sono stati utilizzati per acquistare calzature invernali, asciugamani e dolci per 46 bambini (di età compresa fra 7 e 17 anni) oltre a generi alimentari che sono stati consegnati in occasione dell'annuale festa di Natale presso l'orfanotrofo. Questa iniziativa di beneficenza si è consolidata in una nuova tradizione che UniCredit Leasing Bulgaria porterà avanti.

UniCredit Bank Serbia ha partecipato all'organizzazione dell'evento benefico denominato *The First Breath of Life* che si è tenuto nel mese di febbraio 2011 nella sede dell'ambasciata italiana. In questa occasione, presso il Museo Nazionale di Belgrado sono state battute all'asta 40 opere d'arte donate da artisti italiani e serbi. Grazie al generoso contributo dei partecipanti, sono stati raccolti oltre €100.000 per l'acquisto e l'installazione di quattro respiratori all'avanguardia per la clinica universitaria pediatrica di Belgrado, centro regionale specializzato nel primo soccorso a neonati prematuri.

Circa 100 colleghi di UniCredit Bank Slovenia hanno dato il proprio sostegno a un campo estivo per bambini disagiati. Situato presso la località balneare di Debeli Rtič, il campo è stato allestito da volontari per accogliere i bambini all'inizio delle vacanze estive. I membri del management hanno affiancato un team di colleghi per costruire uno spazio giochi dedicato ai bambini. L'Amministratore Delegato di UniCredit Bank Slovenia e il Presidente della Croce Rossa slovena hanno infine piantato un albero nel campo estivo a testimonianza del contributo e della dedizione dei volontari.

Nel 2011, Anno Internazionale delle Foreste, Zagrebačka Banka d.d. ha deciso di dedicare al tema della salvaguardia ambientale la sua maggiore iniziativa di donazione. Ha quindi organizzato un eco-game, dal titolo *Green Living* e così ha lanciato un nuovo sistema di raccolta fondi tramite un'applicazione su Facebook aperta a tutti gli utenti del web che hanno avuto l'opportunità di piantare alberi virtuali in diverse zone della Croazia. All'iniziativa nel 2011 hanno partecipato circa 17.800 utenti di Facebook. Prima in classifica è arrivata l'Istria, dove è stato piantato il maggior numero di alberi e Zagrebačka Banka d.d. ha donato circa €40.000 per piantumare 25 ettari di terreno danneggiato da un incendio nei pressi della città di Vodnjan (6.000 piante di ulivo). *Green Living* è stato premiato con il riconoscimento Green City Award come migliore campagna ecologica del 2011 in Croazia.

Inoltre, nel 2011 il tradizionale *Donation Tender* di Zagrebačka Banka d.d. è stato reso più trasparente. I progetti selezionati dalla commissione preposta sono stati presentati su Facebook e sottoposti a votazione. In seguito, Zagrebačka Banka d.d. ha erogato contributi a favore dei progetti che hanno ricevuto il maggior numero di voti da parte degli utenti del social network. Grazie a questa modalità, i cittadini hanno potuto contribuire a indirizzare le donazioni e i promotori dei progetti hanno avuto l'opportunità di informare il pubblico sulle loro attività tramite Facebook. Così quasi 15.000 utenti di Facebook hanno devoluto a 15 iniziative meritevoli un importo complessivo pari a circa €100.000.

## Partnership e affiliazioni

### **Germany**

- The Global Compact Germany
- UNEP FI Workstream Biodiversity
- VfU (Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V.), (board member)
- Equator Principles
- Forum Nachhaltige Geldanlagen (board member)
- Finanzforum: Klimawandel (founding member). This initiative is a cooperation of leading German financial institutions in cooperation with the German Ministry of Education and Research
- B.A.U.M. e.V. and Sustainability Leadership Forum
- BenE München e.V., Regional Centre of Expertise, an United Nations University project for education of sustainable development (founding and board member)
- Bündnis München für Klimaschutz (founding member), a local climate change initiative of the city of Munich
- Derivate Forum (founding member)
- Bundesverband Deutscher Banken (member)
- Verband Deutscher Pfandbriefbanken (VdP) (member)

### **Austria**

- aktiv pakt2020 / Climate protection partnership with Austrian government
- ÖGUT / Austrian Society for Environment and Technology
- ÖVA / Austrian Society for the Management of Contaminated Sites

### **Bulgaria**

- Bulgarian Donor's Forum
- Tulip Foundation.



# Appendice - Yapı Kredi: un focus sulla Turchia

## Progetti socialmente responsabili di Yapı Kredi

Sin da quando è stata fondata, Yapı Kredi aspira ad essere più di una semplice banca. Per noi è importante contribuire allo sviluppo della società in cui operiamo, attuando e sostenendo progetti nel campo dell'educazione, dell'ambiente, dell'arte e della cultura. Ricerche dimostrano che i progetti all'insegna della responsabilità sociale d'impresa incidono positivamente sulla credibilità, la riconoscibilità e l'attrattività del marchio. Desideriamo fare ulteriori passi avanti, realizzando progetti orientati alla sostenibilità per offrire un contributo tangibile alle comunità locali. In questa ottica, Yapı Kredi sviluppa e sostiene progetti socialmente responsabili in numerosi ambiti, dall'istruzione all'ambiente, all'arte e alla storia.

### I Read, I Play

Il progetto I Read, I Play (Io Leggo, Io Gioco), lanciato in collaborazione con la Turkey Educational Volunteers Foundation (TEGV) nel 2006, si prefigge di coltivare il pensiero indipendente, la creatività e la capacità di espressione nei bambini di età compresa fra 7 e 11 anni. L'obiettivo del progetto è di instillare la gioia dell'ascolto e della lettura, avvicinando i piccoli a un pensiero scientifico, critico e costruttivo, sviluppando la facoltà di esprimere verbalmente il proprio pensiero e confrontarsi in un dibattito, trasmettendo loro il valore e il desiderio della lettura.

In classi dedicate i bambini apprendono tecniche di lettura improntate alla creatività e allo spirito critico attraverso un curriculum scolastico appositamente sviluppato per questo programma dal Ministero dell'istruzione nazionale. Le sessioni del progetto I Read, I Play sono tenute dai volontari della TEGV in 11 parchi educativi e 55 centri di formazione in tutta la Turchia. A partire dal 2009, il programma I Read, I Play è riuscito a coinvolgere oltre 50.000 bambini.

Il progetto è stato riconfermato anche per il 2012 per il successo riscosso e per soddisfare le richieste di bambini e genitori. Ad oggi il progetto registra la partecipazione di 90.000 bambini ad ogni evento con l'obiettivo di arrivare a quota 100.000 entro la fine del 2012.

### Yapı Kredi Technical and Vocational High School for Girls

Attualmente 450 studentesse prendono lezioni di disegno grafico e fotografia, informatica, puericultura, servizi di catering, tecnologia delle produzioni di abbigliamento presso la Yapı Kredi Technical and Vocational High School for Girls inaugurata nel 2009 a Çayirova, nella provincia di Kocaeli.

### Infinite Blue

Gestito in collaborazione con l'associazione Turkish Marine Environment Protection Association (TURMEPA), e sostenuto dal Ministero dell'educazione nazionale, il programma di formazione Infinite Blue di Yapı Kredi è rivolto agli studenti delle scuole elementari e superiori ed è finalizzato a sensibilizzarli sull'importanza di tutelare le risorse naturali della Turchia. Gli istruttori dell'associazione TURMEPA formano gli insegnanti che a loro volta trasferiscono agli studenti le conoscenze acquisite sul mare, la vita marina e sulle modalità per contrastarne l'inquinamento. Grazie al programma Infinite Blue alla fine del 2011 gli studenti formati come ambasciatori dell'ambiente sono stati in tutto 6,6 milioni.

### Il programma Enabled Banking

Nello spirito di offrire un servizio senza limiti è stato inaugurato nel 2008 il programma Enabled Banking, nato per fornire servizi bancari semplici e modernizzati ai clienti diversamente abili in Turchia. I servizi disponibili vengono aggiornati ogni anno e includono:

# Appendice - Yapı Kredi: un focus sulla Turchia

**Sportelli automatici dotati di tecnologie per ipovedenti:** forniscono informazioni in Braille e in modalità audio tramite auricolari per agevolare le transazioni.

**Terminali POS dotati di tecnologie per ipovedenti:** realizzati per la prima volta al mondo da Yapı Kredi, i terminali POS per gli ipovedenti consentono ai clienti con disabilità visive di effettuare le transazioni in modalità audio.

**Tecnologia di sintesi vocale per gli ipovedenti:** converte il testo in messaggi audio per consentire ai clienti con disabilità visive di ricevere informazioni mediante il canale acustico sulle attività di mercato in tempo reale.

**Sportelli automatici privi di barriere architettoniche per utenti con disabilità motorie:** pensati per le esigenze dei clienti con disabilità motorie sono ad ora presenti oltre 120 sportelli in 15 province della Turchia. Il numero di sportelli abilitati al servizio verrà aumentato nel prossimo futuro.

**Servizi di chat online per ipovedenti:** consentono di segnalare il furto oppure lo smarrimento di carte di credito o di debito, chiudere conti connessi a carte, richiedere nuove carte o aggiornare le informazioni relative al conto senza contattare i call center o doversi recare presso una filiale.

In occasione della giornata internazionale per le persone con disabilità, nell'ambito del programma Enabled Banking, il 3 dicembre 2011 Yapı Kredi ha lanciato anche il sito Web Engelsiz Bankacılık ([www.engelsizbankacilik.com](http://www.engelsizbankacilik.com)). Lo scopo di questo sito è sensibilizzare la popolazione sulla realtà degli 8,5 milioni di persone con disabilità che vivono in Turchia, evidenziando l'importanza di semplificare le loro attività quotidiane. Il sito verrà aggiornato regolarmente e proporrà commenti e suggerimenti per i clienti diversamente abili.

## Yapı Kredi Volunteers

L'iniziativa Yapı Kredi Volunteers è stata avviata per promuovere il volontariato e lo spirito di squadra tra i dipendenti. A tutti i livelli della banca, il personale delle funzioni di Yapı Kredi è impegnato in una serie di progetti: Yapı Kredi Pension in Yontu; Retail Banking in World of the Unageing; Yapı Kredi Insurance in Hand in Hand with Darüşşafaka; Human Resources in Source of Kindness with the Six Dots Foundation for the Blind; e Yapı Kredi Operation Department nel progetto Each Child is a World. Inoltre, i dipendenti della divisione Corporate and Commercial Banking sono impegnati in attività di rimboschimento per contribuire a preservare l'ambiente.

## Arte e cultura

Yapı Kredi è fiera di sostenere l'eredità artistica e culturale della Turchia promuovendo l'arte e gli artisti in campi quali archeologia, storia, letteratura, musica, pittura, fotografia, scultura e teatro.

L'istituzione Yapı Kredi Cultural Activities, Art and Publishing è stata fondata nel 1992 per sostenere l'impegno della banca a favore dell'arte e della cultura. Ogni anno, l'ente inaugura 25 mostre, pubblica 150 nuovi libri e organizza 250 eventi in campo artistico e culturale. Nel 2011, Yapı Kredi Publications ha stampato oltre 1 milione di libri, tra cui 233 nuovi titoli e 432 ristampe di generi vari quali poesia, arte e storia, divulgazione, classici, fumetti e filosofia. Di recente, il numero di opere pubblicate da Yapı Kredi Publications ha raggiunto quota 3.468 titoli.

## Afife Theater Awards

Dedicato alla prima donna musulmana che ha calcato le scene in Turchia, il premio Yapı Kredi Afife Theater Awards viene conferito a esponenti della comunità artistica fin dal 1997. Con il sostegno di Yapı Kredi e la collaborazione dell'attore e regista turco Haldun Dormen, il premio è ormai un evento molto atteso che si tiene ogni anno nel mese di aprile ed è considerato uno dei riconoscimenti più prestigiosi nel mondo dell'arte in Turchia.

Nel 2011, è stata data alle stampe una pubblicazione che celebra il 15° anniversario del premio e racconta le storie eccezionali di 191 tra artisti e istituzioni nonché 14 produzioni che hanno ricevuto questo riconoscimento nel corso degli anni.

## Çatalhöyük Excavations

Dal 1997, Yapı Kredi è uno dei maggiori sponsor che finanziano la campagna di scavi archeologici a Çatalhöyük, un sito neolitico di 9.000 anni fa che si trova nel distretto di Çumra presso Konya. Gli scavi si svolgono ogni anno da giugno a settembre sotto la supervisione di Ian Hodder, Presidente del British Institute of Archaeology. Tutte le campagne di scavi tenutesi a Çatalhöyük hanno portato alla luce nuove scoperte che ci raccontano qualcosa di più sulla storia dell'umanità.

## Progetti e investimenti in campo ambientale

Yapı Kredi è molto impegnata nella protezione dell'ambiente con particolare attenzione per il rimboschimento delle foreste e la tutela delle risorse naturali.

Nel mese di maggio 2011, la Banca ha inaugurato una campagna di raccolta differenziata per il riciclaggio di carta, plastica, vetro e metallo utilizzati nella sede centrale, negli uffici operativi, nei presidi e nelle direzioni regionali. Entro la fine del 2011, sono stati raccolti e consegnati ai centri di riciclaggio 282.360 kg di carta, 783 kg di plastica, 744 kg di vetro e 281 kg di metallo. Inoltre, negli uffici centrali e nelle filiali sono state raccolte 961 tonnellate di carta straccia, salvando così circa 17.000 alberi.

Nella convinzione che le energie rinnovabili contribuiscano a tutelare l'ambiente e a minimizzare gli effetti dei cambiamenti climatici, Yapı Kredi ha finanziato 122 progetti in campo energetico per un totale di \$ 4 miliardi nei primi 9 mesi del 2011. Il 57% dei finanziamenti è andato a progetti in campo idroelettrico.

Oltre a sostenere progetti concreti sulle energie rinnovabili, Yapı Kredi sponsorizza anche le attività di ricerca scientifica in questo settore. In collaborazione con l'Università di Koç, nel 2011 la Banca ha creato la borsa di studio Yapı Kredi Renewable Energy Scholarship per finanziare neolaureati che si sono occupati di energie rinnovabili durante il corso di studi approfondendo temi quali: diritto delle energie rinnovabili, promozione delle energie rinnovabili, sensibilizzazione sui vantaggi, gli ambiti d'uso e l'eco-sostenibilità delle energie rinnovabili, la loro quota dei consumi energetici globali e in Turchia, economia delle energie rinnovabili, mercati energetici, mercati emergenti, restrizioni, potenziale e concorrenza dell'energia nucleare.

Yapı Kredi sostiene con convinzione progetti socialmente responsabili in diversi settori finalizzati a proteggere le risorse naturali e a garantire un futuro sostenibile. La Banca intende continuare a finanziare progetti in campo energetico tra i quali quelli dedicati alle energie rinnovabili. Altre aree di interesse riguardano settori come quello delle società di distribuzione con programmi di privatizzazione.

# Appendice - Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto

(€/000)

Determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto		2011	2010
10	Interessi attivi e proventi assimilati	29.671.745	28.641.891
20	Interessi passivi ed oneri assimilati	(14.184.168)	(12.885.464)
40	Commissioni attive	10.062.375	10.209.704
50	Commissioni passive (al netto delle spese per le reti esterne - ad es.: agenti, promotori finanziari)	(1.520.838)	(1.497.254)
70	Dividendi e proventi simili	740.881	718.314
80	Risultato netto dell'attività di negoziazione	228.841	343.169
90	Risultato netto dell'attività di copertura	105.797	52.139
100	Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	313.809	311.636
	a) crediti	(21.920)	7.340
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	302.771	120.238
	c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	(3.281)	(590)
	d) passività finanziarie	36.239	184.648
110	Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	23.693	(28.733)
130	Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	(6.642.734)	(7.006.651)
	a) crediti	(5.864.882)	(6.708.268)
	b) attività finanziarie disponibili per la vendita	(471.769)	(141.779)
	c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	(152.373)	(2)
	d) altre operazioni finanziarie	(153.710)	(156.602)
150	Premi netti	125.688	118.176
160	Saldo altri proventi e oneri della gestione assicurativa	(98.814)	(94.904)
220	Altri oneri/proventi di gestione	794.229	952.019
240	Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite da cessione)	27.102	25.474
270	Utili (perdite) da cessione di investimenti	180.327	158.001
310	Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	-	-
<b>A. TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO</b>		<b>19.827.933</b>	<b>20.017.517</b>
180 b)	Altre spese amministrative (al netto delle imposte indirette ed elargizioni/liberalità e spese per le reti esterne es.: agenti, promotori finanziari)	(4.981.826)	(4.967.206)
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	(4.981.826)	(4.967.206)
180 a)	Spese per il personale (incluse le spese per le reti esterne - ad es.: agenti, promotori finanziari)	(9.692.273)	(9.752.080)
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A DIPENDENTI E COLLABORATORI	(9.692.273)	(9.752.080)
330	Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	(364.766)	(321.226)
	VALORE ECONOMICO ATTRIBUITO A TERZI	(364.766)	(321.226)
	Utile attribuito agli Azionisti	-	(550.277)
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	-	(550.277)
180 b)	Altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	(636.504)	(485.332)
290	Imposte sul reddito dell'esercizio (per la quota relativa alle imposte correnti, alla variazione delle imposte correnti dei precedenti esercizi e alla riduzione delle imposte correnti dell'esercizio)	(1.691.523)	(1.505.430)
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA	(2.328.027)	(1.990.762)
180 b)	altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	(19.715)	(23.918)
	Utile assegnato al fondo di beneficenza	-	(8.733)
	VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ	(19.715)	(32.651)
<b>B. TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO</b>		<b>(17.386.607)</b>	<b>(17.614.202)</b>
<b>C. TOTALE VALORE ECONOMICO TRATTENUTO</b>		<b>(2.441.326)</b>	<b>(2.403.315)</b>







Le emissioni di gas serra derivanti dalla stampa delle Relazioni e Bilancio UniCredit S.p.A. 2011, delle Relazioni e Bilancio Consolidato 2011 e del Bilancio di Sostenibilità 2011 e dalla distribuzione delle relative copie cartacee, sono state neutralizzate con il supporto di Officinae 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.



Frontespizi: UniCredit  
Creatività: Marco Ferri

Design, Sviluppo grafico e Realizzazione:  
**MERCURIO GP**® - Milano

Stampa: CPZ S.p.A. (Bergamo)  
Aprile 2012

Questa edizione del Bilancio di Sostenibilità è disponibile anche all'indirizzo [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu) e può essere richiesta a:

UniCredit - Corporate Sustainability  
Via Santa Margherita, 12 - 20121 Milano.

e-mail: [corporateustainability@unicreditgroup.eu](mailto:corporateustainability@unicreditgroup.eu)



