

One Bank
One
 UniCredit

2017

Bilancio Integrato

La nostra creazione di valore nel tempo

Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016

La banca
per le cose che contano.





La banca
per le cose che contano. |  **UniCredit**

Guida alla lettura

Dal 2000 al 2013 UniCredit ha pubblicato annualmente il proprio Bilancio di Sostenibilità. Dal 2014, in linea con le più recenti evoluzioni del reporting delle aziende a livello internazionale, il Gruppo ha continuato nella rendicontazione di sostenibilità attraverso un Bilancio Integrato (il "Bilancio") secondo le Linee Guida GRI e il Framework dell'IIRC. Lo scopo è quello di illustrare le performance finanziarie e di sostenibilità, il modello di business, la corporate governance, la gestione del rischio, la compliance, il contesto competitivo, la strategia e i capitali del Gruppo.

UniCredit ha preparato questo documento per assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del Decreto Legislativo 254/2016, che ha recepito in Italia la Direttiva Europea 2014/95/UE. Il Bilancio è inoltre parte del percorso virtuoso di adeguamento a quanto previsto dagli Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario della Commissione Europea al fine di fornire un'informativa non finanziaria sempre più utile alla comprensione del business.

Il Bilancio è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA in data 5 marzo 2018 e predisposto dalla funzione Group Sustainability & Foundations, in collaborazione con la funzione Strategy, Business Development and M&A. Nel 2017, per rispondere alle richieste del Decreto Legislativo 254/2016, è stata emanata una specifica procedura che definisce ruoli, responsabilità, attività, controlli e flussi informativi di coordinamento tra la capogruppo, le region, le divisioni e le entità legali, relativamente al processo di rendicontazione della Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata (DNF).

Il Bilancio è da considerarsi comprensivo del suo Supplemento, in allegato o disponibile nella sezione Sostenibilità sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu), che riporta alcuni indicatori e dati quantitativi indispensabili per una sua lettura completa ed esaustiva.

Le linee guida adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2017, incluso il suo Supplemento, sono le "G4 Sustainability Reporting Guidelines" e la "Financial Services Sector Disclosures", entrambe pubblicate a maggio del 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI). Sono stati inoltre considerati come framework di reporting i principi guida dell'International <IR> Framework, pubblicato nel dicembre 2013 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

I dati e le informazioni relative alle emissioni di gas a effetto serra (GHG), Scopo 1, Scopo 2 e Scopo 3, sono state redatte in linea con "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition, 2004)", oltre che con le "G4 Sustainability Reporting Guidelines".

Le informazioni contenute nel Bilancio si riferiscono ai temi identificati come materiali e ai relativi indicatori che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder del Gruppo. Fondamentale importanza è ricoperta dall'analisi di materialità, aggiornata nel corso del 2017, che ha guidato la definizione dei contenuti da rendicontare, in linea con le aspettative degli stakeholder. A seguito dell'analisi di rilevanza dei temi previsti dall'articolo 3 del Decreto Legislativo 254/2016, l'impiego di risorse idriche non è stato ritenuto significativo ai fini della rappresentazione all'interno della presente DNF.

I contenuti di questo Bilancio fanno riferimento all'anno 2017 e, in particolare, alle attività sviluppate da UniCredit nel corso dell'anno, salvo diversamente indicato. I dati relativi agli esercizi precedenti sono riportati a fini comparativi, per consentire ove possibile una valutazione sull'andamento delle attività del Gruppo in un arco temporale più esteso.

Relativamente al perimetro di rendicontazione, nel corso del 2017 è stata svolta un'analisi risk-based delle società consolidate integralmente da UniCredit SpA ai fini di identificare le società considerate rilevanti per assicurare la necessaria comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotto. Tale perimetro di rendicontazione rappresenta il 97% degli FTE del Gruppo. Il perimetro di rendicontazione fa riferimento ai 14 principali paesi di operatività del Gruppo: Italia, Germania, Austria e alcuni paesi CEE (Central and Eastern Europe) quali Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Si segnala che da quest'anno i dati e le informazioni riguardanti Bank Pekao, Pioneer Global Asset Management e delle entità appartenenti a tali sottogruppi non rientrano nel perimetro di rendicontazione a seguito della cessione delle partecipazioni Bank Pekao a Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA e Pioneer ad Amundi, avvenute rispettivamente nei mesi di giugno e luglio 2017. Per i dati relativi all'esposizione creditizia nei confronti del settore delle energie rinnovabili è stata inclusa la quota parte del portafoglio detenuto da Yapi Kredi (valutata al patrimonio netto nel Bilancio Consolidato). Relativamente ai contributi e alle iniziative a supporto della Comunità inseriti nel capitolo "Capitale Sociale e relazionale" sono stati inclusi i dati e le informazioni relativi alle fondazioni UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Knight of Labor Ugo Foscolo Foundation (la "UniCredit & Universities Foscolo Foundation"), che sono escluse dal perimetro del Bilancio Consolidato. Il perimetro considerato dai dati riportati nel paragrafo del Supplemento "Compliance - Whistleblowing" si riferiscono alle legal entity attualmente monitorate e considerate rilevanti dalla funzione Compliance di Gruppo. Il perimetro di rendicontazione dei dati relativi al personale e al calcolo del Valore Aggiunto corrisponde, se non diversamente indicato, a quanto riportato in Relazioni e Bilancio Consolidato 2017. Le eventuali limitazioni rispetto a tali perimetri sono opportunamente indicate.

Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate è stato limitato il più possibile il ricorso a stime. Le eventuali stime si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione. Le riesposizioni dei dati comparativi precedentemente pubblicati sono chiaramente indicate come tali.

Il Bilancio è stato oggetto di un esame limitato ("limited assurance engagement" secondo i criteri indicati dal principio ISAE 3000 Revised) da parte di Deloitte & Touche S.p.A. che, al termine del lavoro svolto, ha rilasciato un'apposita relazione circa la conformità delle informazioni fornite nella dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta da UniCredit ai sensi del D.Lgs. 254/2016.

Indice

Lettera dell'Amministratore Delegato	4
Profilo	6
Il nostro obiettivo e la nostra identità	8
La nostra creazione di valore nel tempo	10
Governance	12
Gestione del rischio e Compliance	14
Il nostro contesto operativo	20
Il modello di business in azione	22
Il coinvolgimento degli stakeholder	24
La nostra strategia	26
Piano Strategico	28
Integrazione dei pilastri strategici e Capitali	28
Rafforzare e ottimizzare il capitale	29
Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore della banca commerciale	31
Adottare un Corporate Center snello ma con forte potere di guida	37
KPI - Divisionali	39
Capitali	40
Capitale Finanziario	40
Capitale Umano	42
Capitale Sociale e relazionale	46
Capitale Naturale	56
Capitale Intellettuale	60
Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	63
Tabella GRI e UN Global Compact	64
Relazione della società di revisione	73
Supplemento	
Determinazione e distribuzione del valore aggiunto	S. 2
Principali partnership e affiliazioni	S. 4
Selezioni dei riconoscimenti 2017	S. 8
Governance	S. 10
Gestione del rischio e Compliance	S. 16
Il coinvolgimento degli stakeholder	S. 32
Capitale Umano	S. 36
Capitale Sociale e relazionale	S. 50
Capitale Naturale	S. 54



Lettera dell'Amministratore Delegato

“Stiamo trasformando il nostro Gruppo grazie a misure decisive. Tutto ciò che facciamo è pensato per rendere UniCredit una Banca Paneuropea Vincente.”

Jean Pierre Mustier
Amministratore Delegato

Cari Stakeholder,

vorrei ringraziarvi per il vostro costante sostegno durante il nostro processo di trasformazione. In UniCredit stiamo adottando misure decisive per diventare più competitivi e costruire una Banca forte, sostenibile e pronta per la crescita futura. Nel 2017 abbiamo mantenuto tutti i nostri impegni, compreso un aumento di capitale di €13 miliardi, chiuso con successo, e la cessione delle partecipazioni in Pioneer Investments e Bank Pekao. Abbiamo anche concluso la prima fase del progetto FINO con la vendita di un portafoglio pari a €17,7 miliardi. Tutto ciò che

facciamo è pensato per rendere UniCredit una banca paneuropea vincente.

La nostra strategia è essere One Bank, One UniCredit: una banca commerciale paneuropea semplice e di successo, con un CIB pienamente integrato e una rete unica in Europa occidentale e centro-orientale che mettiamo a disposizione della nostra vasta clientela.

La nostra strategia è di lungo termine. Ciò che stiamo facendo oggi per realizzare Transform

2019 - il nostro piano strategico - pone le basi per il futuro. Stiamo cambiando il nostro modo di lavorare per anticipare l'evoluzione dei nostri clienti nel medio termine, compresi i servizi multicanale. I nostri investimenti nel digitale sono tesi a migliorare la soddisfazione del cliente, continuando allo stesso tempo ad ottimizzare i processi e la base di costi. Queste nuove dinamiche commerciali stanno anche guidando il modo in cui formiamo e facciamo crescere le persone.

Il nostro management ha una visione chiara, e le sue azioni sono sostenute da un rigoroso sistema di incentivi a lungo termine, basato sui principali indicatori del piano. Tutte le nostre persone lavorano costantemente alla realizzazione di Transform 2019. È grazie alla loro energia, al loro impegno e al loro incessante lavoro che UniCredit continua a produrre risultati tangibili.

Come illustrato agli investitori in dicembre durante il Capital Markets Day 2017, la nostra performance è pienamente in linea con le attese e abbiamo confermato tutti i principali obiettivi di Transform 2019, migliorandoli per profilo di rischio e distribuzione dei dividendi.

Abbiamo **rafforzato la dotazione patrimoniale del nostro Gruppo**, che ha portato ad un abbassamento del requisito legato al Pillar 2 dello SREP e un innalzamento del rating a BBB da parte di S&P, con un outlook stabile. Abbiamo confermato il nostro obiettivo di CET1 ratio per il 2019, anticipando allo stesso tempo gli ulteriori impatti regolamentari negativi attesi nell'orizzonte di piano. Dopo il 2019, il CET1 ratio resterà al di sopra del 12,5%, grazie ad una generazione organica di capitale che assorbirà completamente le previste condizioni normative.

In tema di **qualità dell'attivo**, abbiamo firmato accordi vincolanti per ridurre la nostra partecipazione in FINO al di sotto del 20%. Una disciplina più stringente nella gestione del rischio e dei processi di erogazione del credito sta portando ad un miglioramento significativo di tutti gli indicatori della qualità dell'attivo. Infine, come annunciato, stiamo migliorando i nostri target in tema di crediti deteriorati lordi, con una diminuzione di ulteriori 4 miliardi di euro

entro la fine del 2019. La completa chiusura del Non Core, che avverrà entro la fine del 2025, è completamente autofinanziata.

Riguardo alla **trasformazione del nostro modello operativo**, abbiamo confermato sia i nostri obiettivi di ricavi complessivi sia quelli di costo. Il ridimensionamento degli FTE e delle filiali è già oltre le previsioni, e la nostra trasformazione nel digitale e nell'IT è totalmente in linea con le attese.

Continuiamo a **massimizzare il valore della banca commerciale**; qui la trasformazione in corso sta già portando maggiore produttività. Le nostre attività in Europa occidentale continuano a beneficiare del rinnovamento della Rete e dei nuovi modelli di servizio per i clienti retail e PMI e di una forte strategia multicanale. I risparmi di costo sono in linea con il piano. In altre due divisioni chiave del Gruppo, CEE e CIB, abbiamo rafforzato ulteriormente le nostre posizioni di leadership pur mantenendo una rigorosa attenzione al rischio.

In merito all'**adozione di un corporate center snello ma con forte potere di guida**, le decisioni approvate in dicembre dalla nostra ultima assemblea straordinaria, come una struttura azionaria semplificata, ci portano a stare tra le migliori società europee per corporate governance.

Infine, vorrei porgere da parte del Consiglio di Amministrazione e del Gruppo un particolare ringraziamento a Giuseppe Vita, per aver svolto in maniera eccellente il suo incarico di Presidente di UniCredit, giunto quasi al termine. L'importante contributo di Giuseppe negli ultimi sei anni è stato davvero prezioso per il nostro sviluppo. La sua visione e il suo sostegno hanno consentito a UniCredit di diventare una delle poche vere banche commerciali paneuropee.

Cordialmente,

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

Profilo

UniCredit è un Gruppo paneuropeo semplice e di successo, con un modello commerciale lineare e un segmento Corporate & Investment Banking perfettamente integrato che mette a disposizione degli oltre 25 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale. UniCredit offre competenze locali nonché una rete internazionale in grado di accompagnare e supportare a livello globale la propria ampia base di clientela, fornendo un accesso senza precedenti alle banche leader presenti nei propri 14 mercati strategici e in altri 18 Paesi in tutto il mondo. Il network del Gruppo comprende Italia, Germania, Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ungheria e Turchia.

Dati finanziari¹

Margine intermediazione

€ 19.619 mln

Risultato netto

€ 5.473 mln

Patrimonio netto

€ 59.331 mln

Totale attivo

€ 836.790 mln

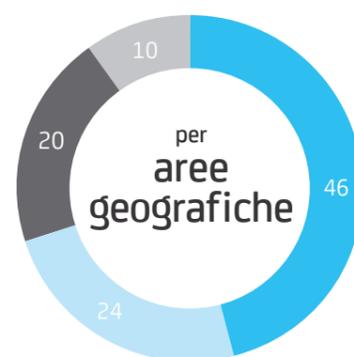
Common Equity Tier 1 ratio*

13,60%

Ricavi¹ (%)



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

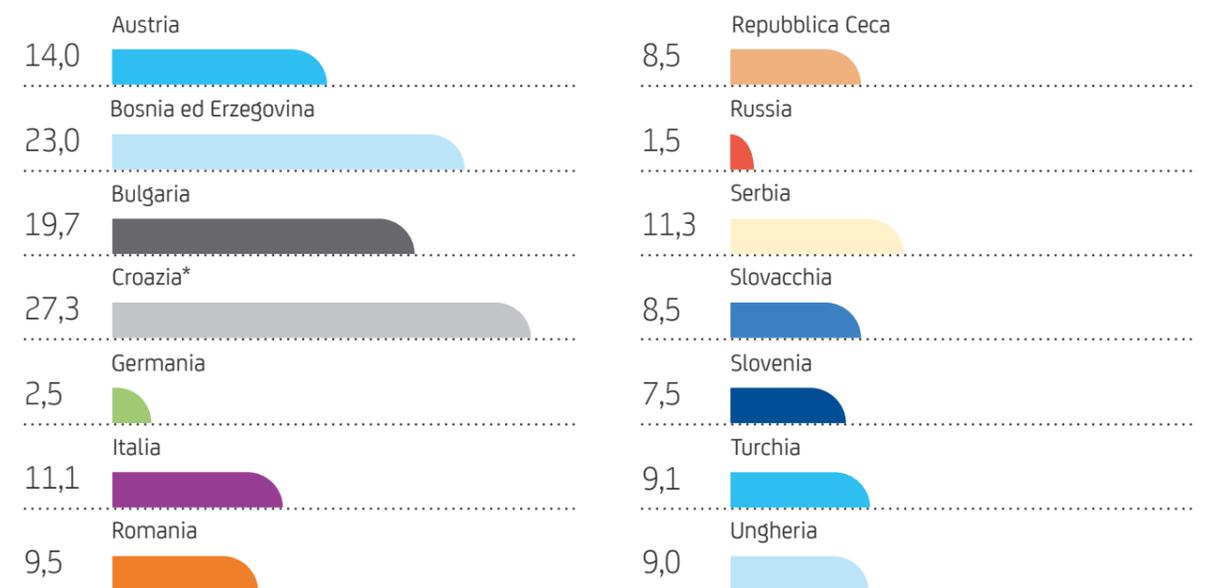


- Italia
- Germania
- CEE
- Austria

Rete Commerciale Europea di UniCredit



Quote di mercato² (%)



1. Dati al 31 dicembre 2017. In base al principio contabile IFRS5, l'utile/perdita di Bank Pekao S.A., Pioneer Global Asset Management S.p.A. e delle entità appartenenti a tali sottogruppi sino alla data di deconsolidamento, sono state contabilizzate nel Conto Economico alla voce "Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte". Le dismissioni si sono perfezionate nel corso del 2017. * CET1 ratio fully loaded.

2. Quote di Mercato per totale di crediti a novembre 2017. * dati a ottobre 2017. Fonte: UniCredit, Banche Centrali Nazionali.

Il nostro obiettivo e la nostra identità

Creazione di valore nel tempo

Principali risultati 2017

Un'unica cultura

Governance

Modello di Governance

Consiglio di Amministrazione

Gestione del rischio e Compliance

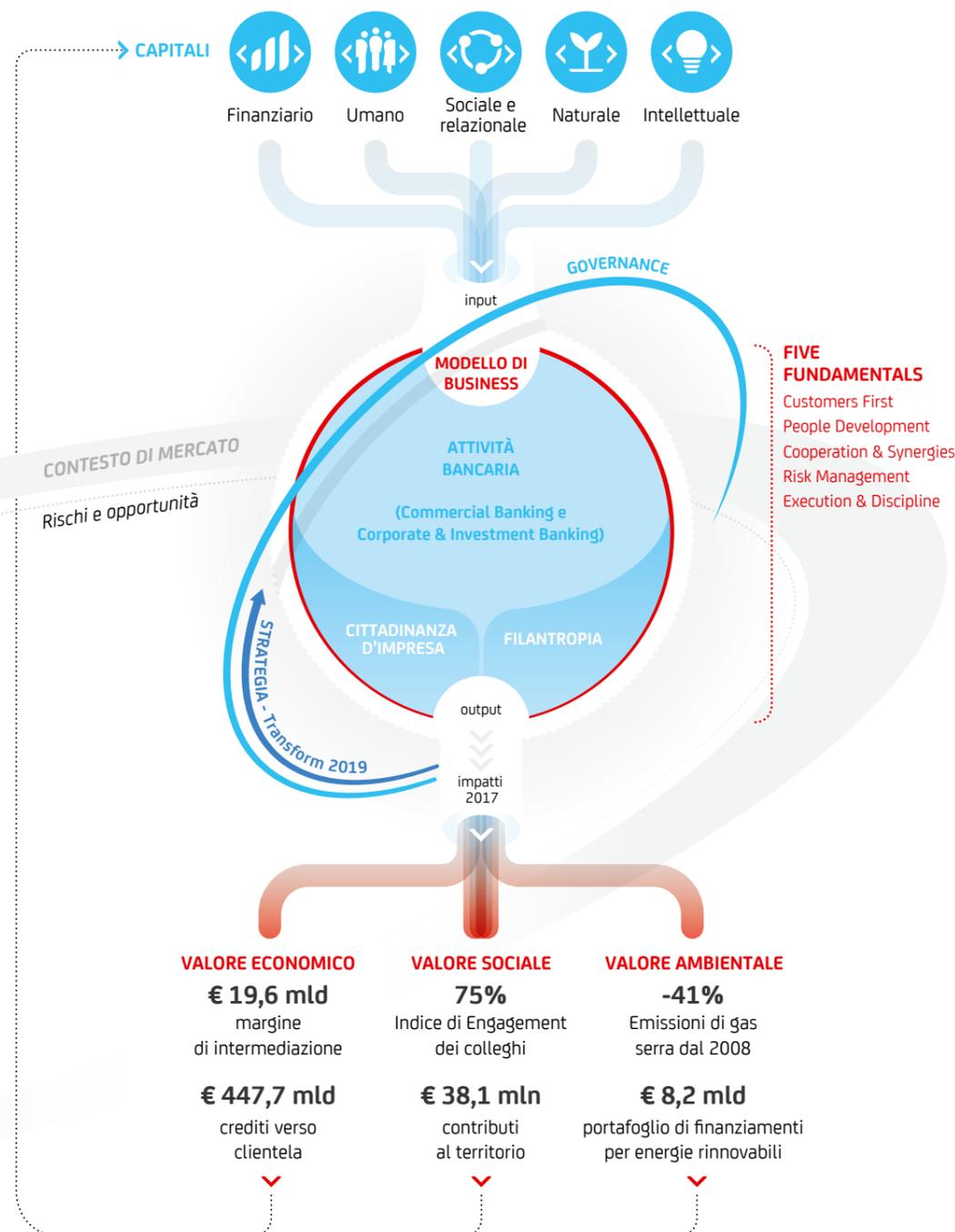
Gestione del rischio

Cultura di compliance



La nostra creazione di valore nel tempo

La nostra vision è essere One Bank, One UniCredit: una banca commerciale paneuropea con un modello di business semplice e forte, con un Corporate & Investment Banking pienamente integrato, e una rete unica in Europa occidentale e centro orientale a disposizione della nostra vasta clientela.



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

Perseguiamo la nostra vision per rendere UniCredit un Gruppo efficace, efficiente e profittevole, che sostiene il progresso del territorio, la competitività delle aziende e il benessere degli individui.

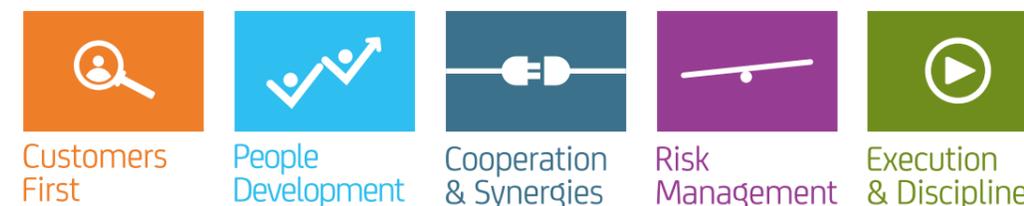
La nostra massima priorità è servire al meglio i nostri clienti. Per fare questo, ci affidiamo alla qualità e all'impegno delle nostre persone, alla capacità di cooperare tra di noi e creare sinergie in quanto *One Bank, One UniCredit*. Assumeremo solo i giusti tipi di rischio e allo stesso tempo, attueremo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

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

Il nostro modello di business che stimola le sinergie e la semplificazione delle nostre operazioni, combinato con l'efficienza e la focalizzazione sulla clientela della nostra divisione Corporate & Investment Banking, ci consente di far evolvere i nostri capitali in risultati e impatti che ci consentono di raggiungere i nostri obiettivi strategici e di creare valore per la società e per l'ambiente.

Attraverso il credito responsabile e i prodotti di risparmio, di pagamento e di investimento, offriamo alle persone la possibilità di migliorare la qualità della propria vita e ottenere una maggior stabilità finanziaria. Finanziando le piccole, medie e grandi aziende e sostenendo economicamente lo sviluppo di settori chiave, contribuiamo alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e all'innovazione. Accrescendo l'educazione finanziaria, promuovendo l'inclusione, l'uguaglianza di genere e la conservazione delle risorse naturali, contribuiamo anche al conseguimento degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite¹.

I nostri Five Fundamentals



1. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.
2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

Il vero scopo del nostro business è aiutare i clienti e tutti gli stakeholder a gestire le sfide sociali e ambientali e a investire nel futuro. Il successo dei nostri stakeholder garantisce la sostenibilità del nostro business.

Affermare una cultura unica per supportare la nostra creazione di valore

Per il nostro Gruppo, creare una cultura condivisa basata sul principio *One Bank, One UniCredit* è una tappa fondamentale nel cammino verso la sostenibilità. L'integrità e la coerenza dei nostri valori e della nostra condotta costituiscono la base di questo sforzo.

I nostri *Five Fundamentals*² sono i principi su cui si basa e si baserà il nostro operato.

Il nostro Sistema di valori e il nostro Codice di condotta, sin dalla loro approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, hanno rappresentato il nucleo centrale della cultura aziendale del nostro Gruppo.

Il Codice di condotta descrive il nostro approccio alla gestione dei rischi di compliance e mette in evidenza gli standard legali ed etici e giuridici necessari per gestire il nostro business con successo e, allo stesso tempo, proteggere gli interessi dei nostri clienti, mitigare i rischi, essere conformi alle norme dei regolatori finanziari, assicurare trasparenza di mercato e salvaguardare le informazioni riservate. Per migliorare la nostra sostenibilità come banca, stiamo rafforzando anche la nostra cultura di gestione del rischio, che è un elemento propulsore essenziale per lo sviluppo del nostro business.

L'assunzione di responsabilità del rischio è tra le massime priorità per ciascun dipendente. Per assicurare una crescita sostenibile del nostro business, tutti i colleghi devono essere consapevoli dei rischi insiti in ciascuna azione intrapresa, ciascun prodotto creato e ciascuna operazione avviata.



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

Modello di governance

UniCredit è una società quotata italiana che adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale. Tale sistema consente, attraverso la previsione di alcune competenze inderogabili in capo all'Assemblea, un opportuno confronto tra gli azionisti e il management relativamente a elementi fondamentali di governance, quali ad esempio la nomina e revoca degli Amministratori, la nomina dei componenti del Collegio Sindacale, il conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti ad una società di revisione, stabilendone i relativi compensi. Sono anche inclusi l'approvazione del bilancio, la distribuzione degli utili, le deliberazioni in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione previsti dalla normativa vigente, nonché l'approvazione dei criteri per la determinazione del compenso da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata dalla carica.¹

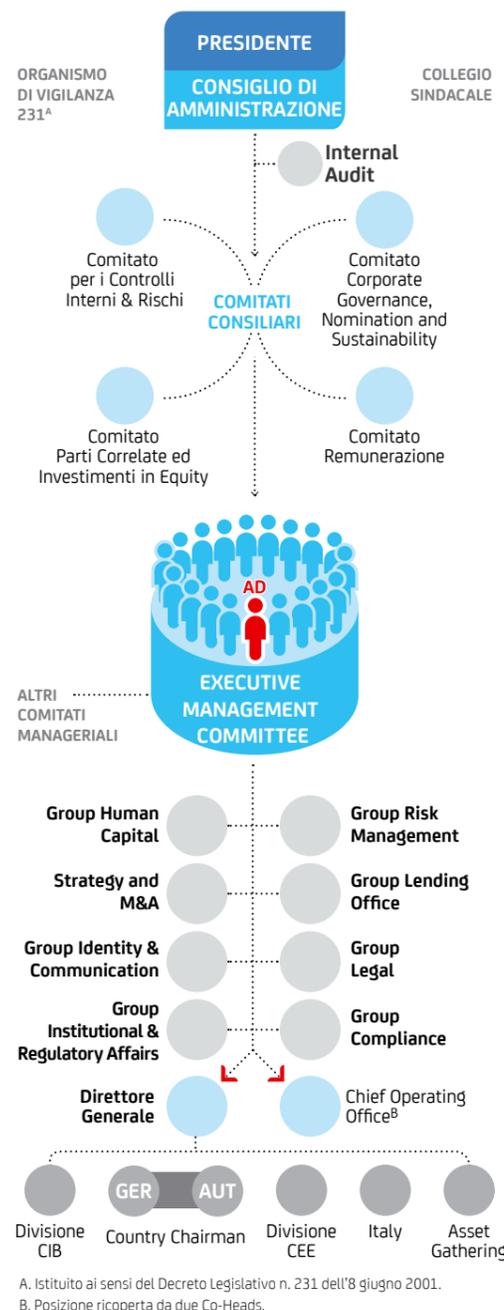
Il sistema dei controlli interni

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

Infatti definisce le norme, le procedure e le strutture organizzative, nonché il flusso di informazioni, garantendo una gestione efficace dei rischi e consentendo di mantenere le attività di UniCredit in linea con le sue strategie e politiche aziendali, fondate sui solidi principi di una gestione prudente.

Il sistema dei controlli interni di UniCredit si basa su organi e funzioni di controllo, coinvolgendo, ciascuno per le rispettive competenze, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato per i Controlli Interni & Rischi, l'Amministratore Delegato, quale amministratore incaricato del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, il Collegio Sindacale, nonché le funzioni aziendali con specifici compiti al riguardo.

Strutture organizzative e di Governance (al 31 dicembre 2017)



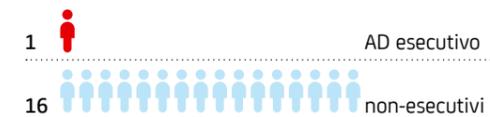
A. Istituito ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001.
B. Posizione ricoperta da due Co-Heads.

Composizione del Consiglio di Amministrazione

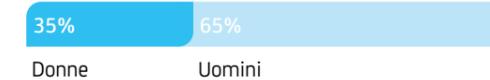
La composizione del Consiglio di Amministrazione di UniCredit SpA risulta quantitativamente e qualitativamente rispondente al profilo teorico approvato dal Consiglio stesso prima della nomina dell'organo amministrativo, in conformità alle disposizioni vigenti. Anche alla luce delle dichiarazioni rese dagli interessati, i requisiti relativi alla professionalità, onorabilità, indipendenza, quote di genere e limiti al cumulo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori sono risultati rispettati.

Il Consiglio di Amministrazione in numeri

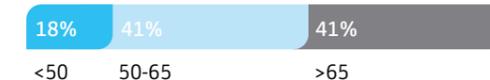
Consiglieri esecutivi e non-esecutivi



Composizione per genere



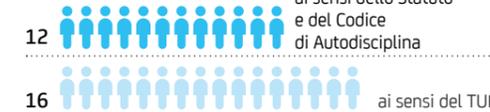
Fasce d'età



Composizione geografica



Consiglieri indipendenti



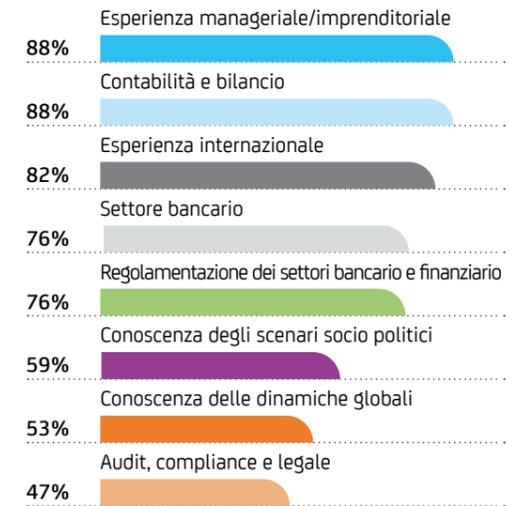
Durata media di permanenza in carica - 2017: 5,2 anni

Partecipazione media - 2017



A. Include Austria, Francia, Germania, Inghilterra, Polonia, Emirati Arabi Uniti, Stati Uniti d'America.
B. Decreto Legislativo del 24 febbraio 1998, n. 58.

Capacità e competenze



TEMI MATERIALI



FOCUS

Azioni di corporate governance²

In vista del rinnovo del Consiglio di Amministrazione nel 2018, UniCredit SpA ha approvato cambiamenti significativi alla governance della banca in linea con gli standard e le best practice internazionali. Questi cambiamenti includono:

- la raccomandazione ai soci in occasione del suddetto rinnovo per:
 - la riduzione del numero dei membri del Consiglio di Amministrazione da 17 a 15
 - l'introduzione di un numero massimo di tre mandati
- la riduzione da tre Vice Presidenti ad un Vice Presidente
- l'attribuzione al Consiglio di Amministrazione della facoltà di presentare una propria lista di candidati alla carica di Amministratore
- l'approvazione di una procedura ad hoc per l'individuazione dei candidati alla carica di membri del Consiglio di Amministrazione, compresi l'Amministratore Delegato ed il Presidente
- l'incremento da 1 a 2 del numero degli Amministratori tratti dalla lista risultata seconda per numero di voti espressi.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazione annuale sul Governo Societario e gli assetti proprietari e nella Politica Retributiva di Gruppo.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Governance sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).

Gestione del rischio e Compliance

Il nostro obiettivo e la nostra identità
→ Gestione del rischio e Compliance

Il rischio è intrinseco all'attività bancaria - la gestione del rischio è alla base del nostro business. Il nostro piano strategico, *Transform 2019*, sottolinea l'importanza della riduzione del rischio per garantire una solida crescita delle attività nel lungo periodo. Per continuare a essere un istituto di credito sostenibile, stiamo rafforzando la nostra cultura di gestione del rischio, rendendo la consapevolezza del rischio un elemento fondamentale in tutto il Gruppo.

Garantire una solida gestione del rischio

Il nostro piano strategico pone tra le priorità azioni incisive per superare le eredità del passato e trasformare la banca puntando sui vantaggi competitivi di cui già dispone. Stiamo perseguendo questi obiettivi con lo scopo di cogliere le opportunità e ottenere una redditività sostenibile nel lungo periodo. In questa direzione la funzione Risk Management del Gruppo – con l'obiettivo di controllare i rischi, come definito dal Consiglio di Amministrazione – mantiene un approccio conservativo al rischio. Come negli anni passati, la funzione mira soprattutto a consolidare ulteriormente la disciplina nelle nuove erogazioni e nel monitoraggio dei finanziamenti.

Quest'anno, per rafforzare l'efficacia dei controlli sui rischi e ridurre al minimo gli eventuali conflitti di interesse, UniCredit ha separato la gestione del rischio dalle funzioni operative di erogazione del credito. Questo cambiamento organizzativo, effettivo dal 1 ottobre 2017, prevede l'assegnazione di responsabilità distinte alla funzione Risk Management (Group Risk Management, GRM) e Lending (Group Lending Office, GLO) del Gruppo. La separazione delle responsabilità tra GRM e GLO garantisce una maggior indipendenza e controllo rispetto alle funzioni operative di business. Per gestire efficacemente i rischi, è necessario che un'organizzazione ne sia pienamente consapevole. Il processo di gestione del rischio di UniCredit ha inizio con l'identificazione dei rischi ai quali la banca è potenzialmente esposta e la successiva misurazione.

Sulla base di queste informazioni, il Gruppo decide quanto rischio è disposto ad assumere, definendo il proprio Risk Appetite Framework (RAF). Le attività di business di UniCredit rimangono pertanto all'interno del perimetro dei rischi prestabilito. Questo approccio richiede il monitoraggio continuo del profilo di rischio di UniCredit, gestendo ogni tipo di scostamento rispetto alla propensione al rischio stabilita.

Queste azioni, che costituiscono il nostro metodo di gestione del rischio, sono guidate da un'elevata attenzione alla cultura del rischio dell'intero Gruppo.

La nostra metodologia del rischio



Identificare e misurare i rischi

Identifichiamo e misuriamo i rischi in base ad una serie di regole, metodologie e politiche utilizzate anche per supportare i processi di pianificazione strategica del Gruppo.

Nel determinare il rischio, è fondamentale valutare il contesto macro e microeconomico in cui UniCredit opera. Dobbiamo tenere conto dell'evoluzione continua del quadro regolamentare nel definire la nostra propensione al rischio e calcolare il miglior rapporto tra rischi e rendimento.

Il nostro RAF è volto a conseguire livelli sostenibili di crescita e redditività per il nostro business. Questo sistema, approvato dal Consiglio di Amministrazione, stabilisce il profilo di rischio desiderato rispetto agli obiettivi strategici di breve e lungo termine e al nostro piano aziendale, tenendo conto delle aspettative dei vari stakeholder interni ed esterni. Il RAF è integrato nelle nostre attività quotidiane di gestione attraverso regole, limiti operativi e programmi di remunerazione. Il RAF è direttamente incorporato nel nostro sistema di incentivazione; attraverso la definizione di obiettivi ponderati in base al rischio per gli executive del Gruppo e i colleghi responsabili dell'assunzione di rischi significativi, incoraggia un approccio prudentiale all'assunzione di rischio nell'intera organizzazione.

Con il cambiamento continuo del contesto regolamentare, finanziario ed economico, il RAF è soggetto ad un processo di miglioramento costante. Nel 2017 sono stati integrati indicatori aggiuntivi per far fronte ai nuovi requisiti normativi, per cogliere al meglio il rischio sottostante all'evoluzione del nostro business, per raggiungere gli obiettivi del nostro piano strategico e guidare le funzioni aziendali.

Gestire e monitorare i rischi

I rischi evolvono continuamente e devono essere monitorati per essere gestiti in maniera adeguata. Ogni volta che il Gruppo aggiorna il RAF, la funzione Risk Management integra i cambiamenti con una serie di indicatori operativi di performance (KPI), per monitorare con attenzione le attività di UniCredit e i rischi correlati. Questi KPI supportano la gestione del rischio nell'attuazione delle tecniche di gestione più adatte per tollerare, ridurre, trasferire o eliminare il rischio.

Come banca commerciale paneuropea semplice, il principale rischio a cui UniCredit è esposta è quello di credito. Questo dato è evidente nella ripartizione delle quote di Attività Ponderate per il Rischio (Risk Weighted Assets, RWA). Il rischio di credito, che è pari a 86,4%, viene diversificato per le varie aree geografiche e classi di attivo, mentre l'esposizione del Gruppo a rischi di mercato e operativi corrisponde

RWA per tipologia di rischio 2017



1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

rispettivamente a €16,1 miliardi (4,5%) e a €32,5 miliardi (9,1%) dei suoi RWA complessivi.

Oltre ai rischi del primo pilastro di Basilea, UniCredit è esposta a rischi legati alla liquidità, al tasso d'interesse, alla reputazione, alla conformità, a quelli ambientali, sociali e ad altre aree emergenti.¹

Nel corso del 2017 abbiamo perseguito in modo costante la strategia di riduzione del rischio definita nel piano *Transform 2019*, attuando azioni volte a ridurre l'esposizione a prestiti in sofferenza (NPL), che abbiamo ridotto del 14% nell'ultimo anno, perlopiù grazie al completamento del progetto *FINO*.¹ Oltre a consentire la dismissione di circa €17 miliardi di prestiti in sofferenza, nel luglio del 2017, abbiamo anche diminuito significativamente il flusso di NPL, riducendolo del 25%. Tale risultato è stato possibile grazie ad un approccio prudente al rischio, adottato negli ultimi anni per rafforzare ulteriormente la nostra disciplina in termini di concessione di prestiti e monitoraggio del portafoglio prestiti.

Questo approccio è stato consolidato ultimando l'analisi e la razionalizzazione del quadro normativo di Gruppo in materia di rischio di credito, che dovrebbe migliorare ulteriormente la qualità della futura erogazione di prestiti e del portafoglio crediti e rafforzare la governance di gestione del rischio.

Classificazione crediti ^A	Importi al 31 dic. 2017	Variazione annua	Tasso di copertura
Sofferenze	€27.805 mln	-13%	65,8%
Inadempienze probabili	€19.522 mln	-16%	43,5%
Past Due loans	€1.105 mln	-20%	39,9%
Crediti Performing	€428.550 mln	+2%	0,5%

↑ Profilo di rischio ↓ Tasso di copertura

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

TEMI MATERIALI



Inoltre, nel 2017 abbiamo lanciato un progetto specifico, approvato dal Consiglio di Amministrazione, incentrato sullo sviluppo degli attuali modelli per la misurazione del rischio di credito.

Il nostro obiettivo è di razionalizzare i modelli interni di rating (IRB)² affinché tengano in considerazione le modifiche imminenti dei requisiti normativi (ovvero l'inclusione delle ultime indicazioni ricevute da Basilea IV).

Per gestire il **rischio operativo**, il Gruppo attua una serie di politiche e procedure di misurazione, controllo e riduzione del rischio. In linea con il quadro del rischio operativo di UniCredit, individuamo e valutiamo i rischi intrinseci a tutti i nostri prodotti, alle attività, ai processi e ai sistemi. Si tratta di un processo volto a monitorare in modo regolare i profili di rischio, l'esposizione a rischi rilevanti e le strategie di riduzione del rischio.

In linea con la strategia di *Transform 2019*, che mira a ridurre il rischio operativo, nel 2017 abbiamo creato un piano d'azione sul rischio Information and Communication Technology (ICT) e sul cyber risk. Il piano include workshop dedicati volti ad aumentare la consapevolezza e le capacità di riduzione del rischio, a promuovere l'analisi e il monitoraggio di incidenti esterni ed interni e a stabilire indicatori del rischio ICT e del cyber risk. Questi workshop, che hanno coinvolto 15 legal entity, possono aiutare il Gruppo a sviluppare processi di controllo più efficaci e a individuare potenziali aree di debolezza. In seguito a queste iniziative, sulla base dei principali incidenti legati alla sicurezza ICT, è stato definito un indicatore specifico per la valutazione del rischio informatico, successivamente integrato nel RAF 2018 di UniCredit.

La tutela contro il **rischio di reputazione** continua ad avere un'importanza cruciale. Dal 2015 abbiamo avviato un sistema di monitoraggio per rafforzare la capacità del Gruppo di individuare e analizzare i principali rischi reputazionali nel settore finanziario. Questo sistema monitora gli eventi esterni che potrebbero comportare rischi reputazionali e ne valuta i potenziali impatti su UniCredit, coinvolgendo le funzioni interne (es. Investor Relations, Compliance) che hanno una

profonda comprensione delle prospettive dei nostri diversi stakeholder. Queste informazioni vanno ad arricchire i dati relativi agli eventi interni, in modo da rendere più completo il processo di gestione del rischio. Su base trimestrale, gli incontri del Group Operational and Reputational Risk Committee discutono questo processo.

Nel 2015 abbiamo iniziato ad applicare il nostro sistema di governance per migliorare la gestione dei **rischi ambientali e sociali**. Il Group Environmental and Social Council (GESC)³ propone la strategia, gli obiettivi annuali e le attività relative all'attuazione esecutiva delle iniziative e degli impegni ambientali e sociali di UniCredit, affrontando gli eventuali rischi correlati.

Due dichiarazioni del Gruppo, che riguardano rispettivamente l'impegno ambientale e l'impegno in materia di diritti umani, descrivono l'approccio, i ruoli e le responsabilità, i principi, le norme, le procedure e i sistemi adottati da UniCredit per prevenire e gestire l'impatto ambientale, sociale e sui diritti umani e i rischi a cui siamo esposti nelle nostre attività e nella catena di valore.

Inoltre, abbiamo adottato policy dettagliate che disciplinano settori importanti per UniCredit, che potrebbero comportare rischi ambientali e sociali.⁴ Queste policy vengono riviste periodicamente e sono accompagnate da sessioni di formazione specifiche per i dipendenti. La formazione è stata studiata in collaborazione con esperti esterni, allo scopo di facilitare l'attuazione uniforme di queste policy specifiche nell'intero Gruppo.

Circa 360 colleghi, inclusi relationship manager, risk manager e altre funzioni coinvolte nelle attività di due diligence, hanno partecipato a questo programma di formazione negli ultimi tre anni.

Stiamo attualmente valutando la fattibilità dell'implementazione dei più recenti sviluppi e tendenze in termini di monitoraggio dei rischi collegati al cambiamento climatico e ai relativi impatti finanziari sul nostro modello di business e sulla strategia.

Consolidare la consapevolezza del rischio

Il Gruppo ha adottato un approccio strutturato e completo volto al rafforzamento della sua cultura del rischio, in un'ottica di consolidamento della mentalità, della responsabilità e della condotta di tutti i dipendenti di UniCredit.

Per aumentare ulteriormente la consapevolezza del rischio in tutto il Gruppo, abbiamo lanciato una campagna di comunicazione incentrata sul RAF e pubblicato nella Intranet del Gruppo alcuni articoli sulle attività e sui risultati ottenuti nell'ambito della gestione del rischio.

FOCUS

Il nostro approccio ai diritti umani

L'impegno di UniCredit in materia di diritti umani, redatto nel 2011, descrive i principi e i sistemi adottati dal Gruppo. Questo impegno ha rappresentato il primo passo per allineare l'approccio del Gruppo ai Principi Guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite. Si basa su dichiarazioni e convenzioni, standard, principi, linee guida e raccomandazioni internazionali, inclusa la Dichiarazione universale dei Diritti umani e la Convenzione sui diritti umani fondamentali dell'Organizzazione internazionale del lavoro.

Negli ultimi due anni, durante i quali abbiamo fatto dei passi in avanti e abbiamo risposto alle aspettative degli stakeholder, abbiamo aggiornato l'impegno in materia di diritti umani. Il documento rivisto, che è disponibile sul sito di UniCredit, descrive sinteticamente l'approccio del Gruppo ai diritti umani, concentrandosi su alcune categorie di stakeholder quali i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità.

Per quanto riguarda la governance, abbiamo chiarito come gli impatti dei diritti umani siano gestiti dalle regole e dalle strutture di governance che assegnano ruoli di guida, supporto e controllo. Relativamente

Nel corso dell'anno, abbiamo inoltre rivisto la nostra offerta formativa sul tema dei rischi, rendendola più modulare e accessibile a tutti i dipendenti di UniCredit. La nuova offerta, disponibile dal 2018, include una serie completa di moduli fruibili online presentati su due livelli di approfondimento, consentendo ai colleghi di aumentare la loro consapevolezza e conoscenza dei rischi, a seconda delle loro specifiche necessità. I colleghi avranno quindi una panoramica in materia di rischi, iniziando da un contesto macroeconomico e regolamentare, fino ai rischi principali e gli impatti della gestione del rischio sul capitale, sull'andamento delle banche e sui clienti.

TEMI MATERIALI



alla gestione degli impatti, abbiamo chiarito in maggior dettaglio le modalità adottate da UniCredit per gestire gli impatti, sia positivi sia negativi, sui diritti umani nell'ambito delle sue attività e della catena del valore. In materia di monitoraggio, abbiamo chiarito i vari meccanismi e processi in essere all'interno della nostra organizzazione.

• Nel 2017, più di 6.000 colleghi hanno ricevuto formazione sul tema dei diritti umani.

Attraverso vari gruppi di lavoro e diverse iniziative, continuiamo a promuovere un dialogo costruttivo sul tema dei diritti umani con i nostri stakeholder esterni, inclusi i clienti, gli investitori, le agenzie di rating, i concorrenti e le organizzazioni della società civile.

Questo include anche la partecipazione al Thun Group, gruppo informale che riunisce istituti bancari che discutono come applicare i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGP). All'inizio del 2017, il Gruppo ha pubblicato il suo secondo documento.⁵

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

2. Con Basilea II, le tecniche di misurazione del rischio di credito AIRB (Advanced Internal Ratings Based) definiscono le norme sull'idoneità del capitale per gli istituti bancari.

3. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

4. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Gestione del rischio e Compliance del Supplemento e nella sezione relativa alla Sostenibilità, disponibile sul nostro sito web (www.unicreditgroup.eu).

5. Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo <https://business-humanrights.org/en/thun-group-of-banks-releases-new-discussion-paper-on-implications-of-un-guiding-principles-for-corporate-investment-banks>.

Rafforzare una cultura di compliance come elemento fondamentale del Gruppo

La compliance è essenziale per la legittimità del nostro business e la sostenibilità del nostro Gruppo. È alla base dei valori di UniCredit ed è parte integrante della nostra strategia di business.

Consolidare la compliance

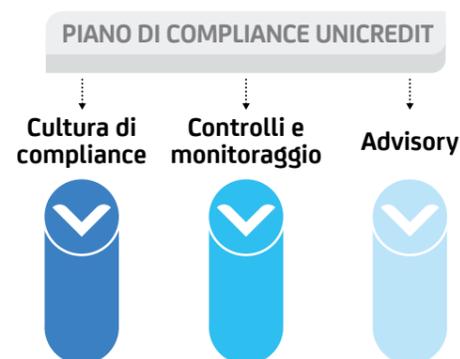
La compliance è inseparabile dalle nostre attività di business. Il rispetto delle norme e delle leggi non costituisce né un ostacolo né un freno alla crescita, ma è una condizione essenziale per la gestione di un business sostenibile.

Le regole fanno parte del nostro contesto operativo, dobbiamo attenerci ad esse rimanendo focalizzati sulle esigenze dei nostri clienti in tutte le nostre aree di business e in tutti i paesi dove siamo presenti. Il rispetto di tutte le leggi vigenti, delle norme e dei regolamenti, consente a UniCredit di prevenire comportamenti illeciti e ridurre il rischio di sanzioni.

Coerentemente con il nostro piano strategico *Transform 2019*, la funzione Compliance di UniCredit mira a migliorare la disciplina nella gestione del rischio e l'efficacia delle azioni volte a ridurre i rischi di non conformità, rafforzando standard comuni di compliance e applicandoli nell'intero Gruppo, indirizzando i cambiamenti normativi e i nuovi rischi emergenti che riguardano il Gruppo.

Piano di Compliance 2017

Il Piano di Compliance 2017 di UniCredit, approvato dal Consiglio di Amministrazione, si basa su tre pilastri strategici:



Il piano definisce le linee guida, le priorità strategiche e le principali iniziative da implementare nel corso del 2017 per rafforzare questi pilastri a livello di Gruppo.

✓ **Cultura di compliance**

Il Gruppo mira a creare e far rispettare una solida e comune cultura di compliance, con l'obiettivo di sostenere e promuovere la disciplina nella gestione del rischio, l'integrità e la sostenibilità presso tutti gli stakeholder.

Nel 2017 abbiamo definito e implementato un programma di *Tone from the Top*, finalizzato a garantire che i nostri senior manager continuino a rimanere focalizzati sugli aspetti di compliance, e ricordino periodicamente a tutti i dipendenti del Gruppo quali sono le aspettative rispetto alla condotta ed ai comportamenti da adottare in UniCredit.

Inoltre, è stato aggiornato il Codice di Condotta di UniCredit per tutti i paesi in cui il Gruppo è presente. I principi del Codice sono stati ampiamente diffusi attraverso una serie di iniziative, incluse una campagna di comunicazione a livello di Gruppo per tutti i colleghi, una brochure dedicata al tema e un corso di formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, con esame finale. Per migliorare ulteriormente la conoscenza e la comprensione del Codice di Condotta, il Gruppo ha organizzato eventi specifici per i senior manager incentrati sui principi su cui è fondato il Codice, sulle aspettative del Gruppo e sulle responsabilità di ogni singolo dipendente di UniCredit.

Nel corso dell'anno abbiamo promosso un approfondimento su una serie di aspetti di compliance attraverso regolari corsi di formazione a livello di Gruppo, anticipati da video informativi. Nel 2017 l'offerta della *Compliance Academy* è stata ampiamente consolidata attraverso l'aggiunta di due percorsi specifici al programma base, focalizzati su Anti-Financial Crime e Markets & Investments. Questi percorsi sono stati studiati e sviluppati per rispondere alle esigenze dei colleghi della funzione Compliance e per quelli che lavorano nelle altre business line di UniCredit.

L'impegno nelle attività di formazione è stato sostenuto anche dal nostro programma *Compliance Induction*, iniziato nel 2017 con l'obiettivo di istruire formalmente tutti i neo-assunti in merito agli aspetti essenziali di compliance, nel momento in cui iniziano la collaborazione con UniCredit. Nel frattempo, per favorire la formazione a livello manageriale, quest'anno sono stati sviluppati due corsi sui comportamenti corretti e l'etica professionale, che caratterizzano il nostro approccio alla sostenibilità. A livello di Gruppo, la formazione obbligatoria è stata incentrata sui conflitti di interesse, sull'antitrust, sugli

abusi di mercato, sulla Direttiva sui Mercati degli Strumenti Finanziari (MiFID II) e sulla lotta al riciclaggio di denaro (con particolare attenzione alla AMLD4, la quarta direttiva antiriciclaggio dell'UE).¹

✓ Durante l'anno, ai dipendenti di UniCredit sono state erogate più di 500.000 ore di formazione di compliance.

Nel 2018 continueremo a investire nel miglioramento delle competenze tecniche dei colleghi senior della funzione antiriciclaggio (AML), grazie alla certificazione Certified Anti-Money Laundering Specialist (CAMS). Tra le priorità future rientra un progetto che coinvolgerà l'intero Gruppo, volto ad avvicinare maggiormente la funzione Compliance a tutte le altre funzioni. Questo obiettivo sarà perseguito continuando a promuovere la conoscenza degli standard e dei requisiti di compliance per tutti i colleghi.

✓ **Controlli e monitoraggio**

Nel 2017, la metodologia di valutazione del rischio di compliance è stata aggiornata sulla base di best practice del settore e linee guida internazionali (es. Wolfsberg,² Society of Corporate Compliance and Ethics - SCCE³). La nuova metodologia, che adotta un approccio più quantitativo e offre una prospettiva multilivello (es. fornendo la possibilità di avere viste aggregate per il Gruppo, le singole società e linee di business), utilizza come riferimento le best practice di settore per migliorare ulteriormente la gestione interna del rischio di non conformità. Nel 2017, nel corso di una fase pilota, la metodologia è stata applicata alle aree di antiriciclaggio e sanzioni finanziarie, e sarà progressivamente applicata ad altre aree a partire dal 2018.

Ogni anno, le valutazioni dei rischi sono presentate su base trimestrale agli organi di competenza del Gruppo, inclusi l'Internal Controls and Risk Committee, il Group Risk & Internal Control Committee e il Collegio Sindacale.

✓ **Advisory**

La funzione Compliance svolge un altro compito di importanza cruciale, che consiste nell'interpretazione continua degli aggiornamenti normativi e nell'identificazione tempestiva dei conseguenti obblighi a cui UniCredit è sottoposta.

La nostra funzione Compliance monitora e analizza le nuove norme e sollecita le necessarie implementazioni, a vari livelli del Gruppo. Nel 2017, a tale scopo, sono stati lanciati alcuni progetti speciali dedicati a norme e aspetti chiave, inclusi il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), la direttiva MiFID II, i conflitti di interesse, il Regolamento sugli abusi di mercato (MAR), la nuova Direttiva sui servizi di pagamento (PSD2) e la Direttiva AMLD4.

Nel 2018, la funzione Compliance proseguirà il suo lavoro di intercettazione e interpretazione delle norme, e si concentrerà su iniziative di digitalizzazione volte ad agevolare la semplificazione dei processi, a supportare la strategia digitale del Gruppo e a migliorare i metodi di lavoro della funzione, grazie a soluzioni Regtech.⁴

FOCUS Anticorruzione

UniCredit adotta una politica di tolleranza zero verso gli atti di corruzione e li vieta in qualunque forma, siano essi diretti o indiretti. L'approccio adottato da UniCredit è illustrato nella policy di Gruppo sull'anticorruzione. Consiste in un programma dettagliato messo in atto da tutte le società. Tra le altre iniziative, nel 2017 abbiamo aggiornato tale policy, lanciato una campagna di comunicazione dedicata al whistleblowing e ci siamo concentrati sul programma di controllo degli intermediari.⁵

✓ Durante l'anno, ai dipendenti di UniCredit sono state erogate più di 60.000 ore di formazione sulla lotta alla corruzione.

Decreto Legislativo italiano 231/2001

UniCredit SpA, consapevole dell'importanza di una corretta applicazione dei principi sanciti dal Decreto Legislativo 231/01, fornisce alle società italiane direttamente controllate e appartenenti al Gruppo, principi e linee guida, oltre alle procedure più adeguate da implementare nel proprio modello organizzativo e gestionale.⁵

1. La AMLD4, entrata in vigore il 26 giugno 2015, attribuisce un ruolo chiave ai principi dell'analisi dei rischi e alle relative ed adeguate tutele.
2. Wolfsberg, associazione formata da 13 banche globali, sviluppa standard di settore per politiche antiriciclaggio (AML), adeguata verifica della clientela (KYC) e contro il finanziamento del terrorismo (CTF).
3. SCCE è un'associazione senza scopo di lucro che fornisce risorse per professionisti di compliance provenienti da diversi settori.
4. L'impiego di nuove tecnologie per conformarsi agli obblighi normativi e di compliance in modo più efficace ed efficiente.
5. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Gestione del rischio e Compliance del Supplemento.



Il nostro contesto operativo

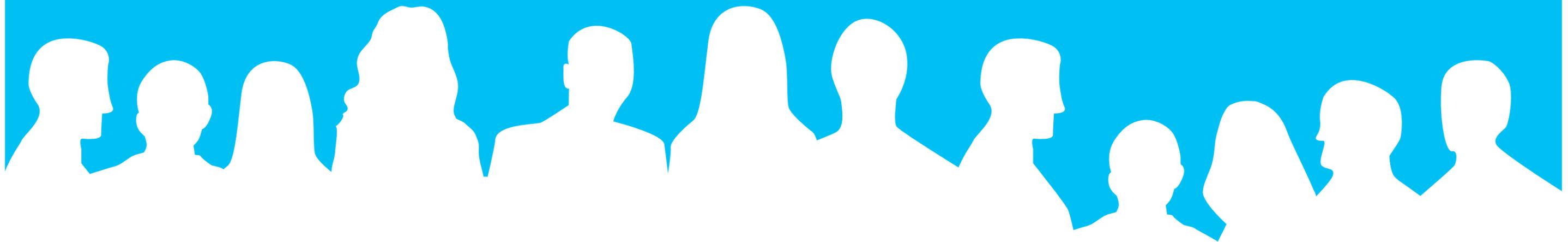
Modello di business in azione

Contesto di mercato

Asset distintivi

Coinvolgimento degli stakeholder

TemI rilevanti per i nostri
stakeholder



Modello di business in azione

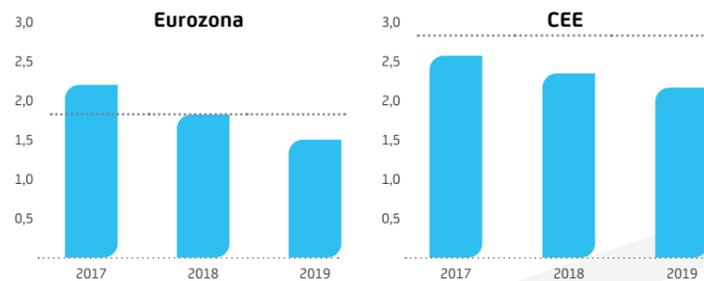
Il settore bancario è in continua evoluzione: il contesto normativo, le condizioni macroeconomiche e i comportamenti dei clienti sono soggetti a cambiamenti sempre più rapidi. Il piano di UniCredit Transform 2019 punta ad affrontare questi cambiamenti. Il nostro semplice modello di business di banca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

CONTESTO DI MERCATO

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

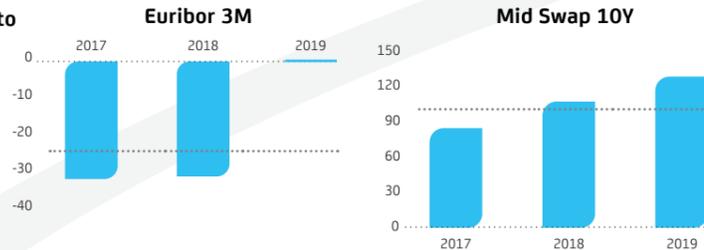
Crescita in linea con il consensus

Crescita PIL reale a/a e media, %
 ■ Stime UCG^A
 Consensus^B (media 2017-2019)



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

Pb, EoP
 ■ Stime UCG^A
 Consensus^C (media 2017-2019)



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

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

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

Le massime priorità nei paesi in cui operiamo sono^E:

- Cittadini che beneficiano dei servizi all'infanzia
- Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)
- Indice di qualità dell'abitazione
- Speranza di vita a 65 anni senza limitazioni nelle attività quotidiane

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

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

Snapshot digitale globale^D

% della popolazione mondiale



A. Gruppo UniCredit (UCG) house view.

B. Media 2017-2019 calcolata su base trimestrale. Per la crescita del PIL la fonte è Consensus Forecast per l'Eurozona e Focus Economics per la CEE.

C. Media 2017-2019 calcolata su base trimestrale. Per Euribor 3M la fonte è future da Bloomberg al 6 dicembre 2017 e per Mid Swap 10Y è il forward da Bloomberg alla stessa data.

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

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

I NOSTRI ASSET DISTINTIVI

Banca Commerciale Paneuropea

Presenza consolidata in **14** paesi^A
 Principale banca per attivo in Europa^B
n.1 in Austria e CEE
n.2 in Italia, **n.3** in Germania

Network unico per i nostri clienti

25 milioni di clienti^P
 Secondo provider di prestiti alle imprese nell'UE^E



Fabbriche prodotto distinte

Piattaforma CIB pienamente integrata
 Best-in-class provider di prodotti CIB
n.1 EMEA^F Covered bond;
 All Covered bond EUR
 SSA bond in EMEA EUR

TEMI MATERIALI



CONTESTO DI MERCATO

COMMERCIAL BANKING (CBK)

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

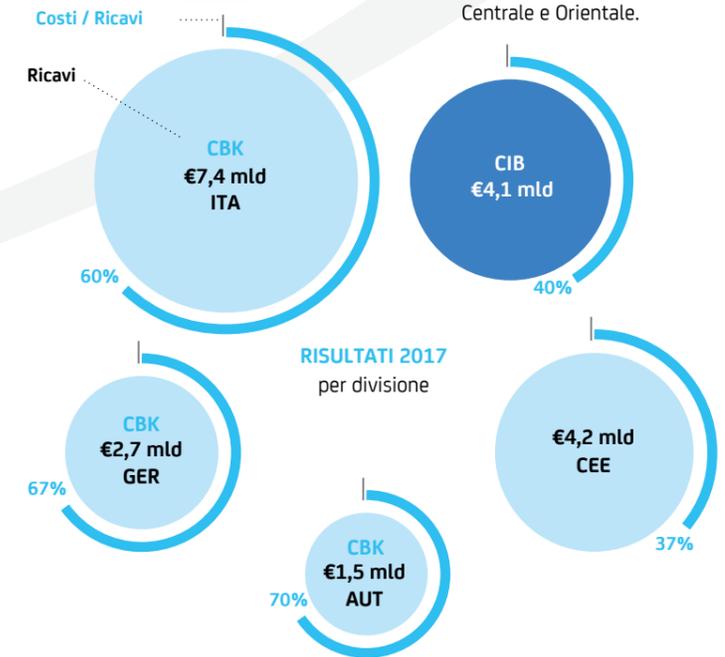
Imprese
 Sostegno agli imprenditori nelle loro attività quotidiane o nell'attuazione di nuovi progetti o strategie, grazie a soluzioni personalizzate e incentrate sulla generazione di utili.

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

MODELLO DI BUSINESS

CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB)

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



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

B. Dati a settembre 2017, per l'Austria attività domestiche al 2015 basate sui principi contabili locali (fonte OeNB), per la Germania solo banche private.

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

D. Dati a settembre 2017, incluso il 100% di clienti in Turchia, escluso Fineco.

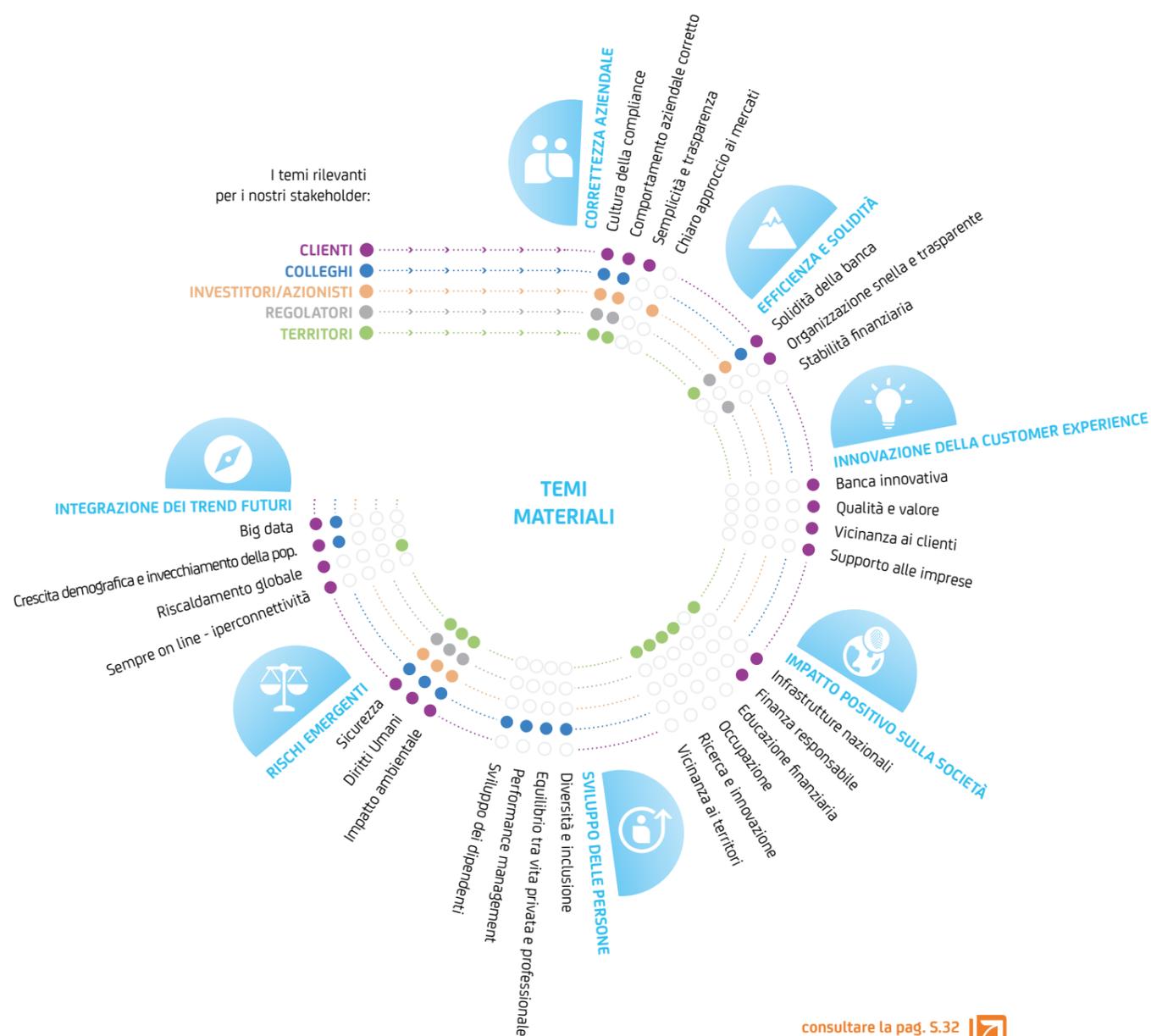
E. Dati a settembre 2017; tra i concorrenti: BNP Paribas, Deutsche Bank, Intesa Sanpaolo, Santander, Société Générale.

F. Fonte: Dealogic; dati a fine 2017 in termini di volumi.

Coinvolgimento degli stakeholder

Nell'ambito della nostra attenta analisi degli interessi e delle aspettative degli stakeholder, produciamo periodicamente la matrice di materialità che mette in evidenza le loro priorità e il modo in cui le gestiamo. La matrice di materialità è la rappresentazione grafica di un aspetto vitale dell'attività di UniCredit, il coinvolgimento degli stakeholder.

Ci aiuta a tenere conto degli interessi e delle aspettative dei diversi portatori di interessi nell'assunzione delle nostre decisioni strategiche. Nel corso degli anni abbiamo sviluppato diversi strumenti per interagire con gli stakeholder e gestire meglio la nostra relazione con loro.



consultare la pag. S.32 per maggiori informazioni

Dal 2010, UniCredit ha periodicamente eseguito un'analisi di materialità che consente di valutare gli interessi e le aspettative principali delle parti interessate.

Per generare la matrice di materialità:

- suddividiamo in categorie gli stakeholder, a cui assegniamo un ordine di priorità
- individuiamo gli aspetti rilevanti
- diamo un ordine di priorità agli aspetti individuati
- valutiamo il presidio interno su questi aspetti.¹

Le attività di ascolto di UniCredit coinvolgono in modo continuativo i numerosi stakeholder del Gruppo. Tramite un'attenta analisi delle necessità e delle opinioni di ogni stakeholder, possiamo sviluppare strategie più mirate, migliorando in modo continuo il processo decisionale, l'offerta di prodotti e l'efficienza del servizio. La tabella seguente illustra gli strumenti di dialogo personalizzati che il Gruppo ha creato per raccogliere i feedback delle parti interessate. Uno di questi strumenti, il nuovo sondaggio condotto tra una platea di opinion leader, è un aiuto prezioso per comprendere quali tendenze sistemiche potrebbero comportare rischi o opportunità per il settore bancario nei prossimi 10 anni.

Strumenti di dialogo con gli stakeholder

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

consultare la pag. S.35 per maggiori info

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.



La nostra strategia

Piano strategico

Integrazione dei pilastri strategici e Capitali

Pilastri strategici

Principali iniziative e risultati 2017

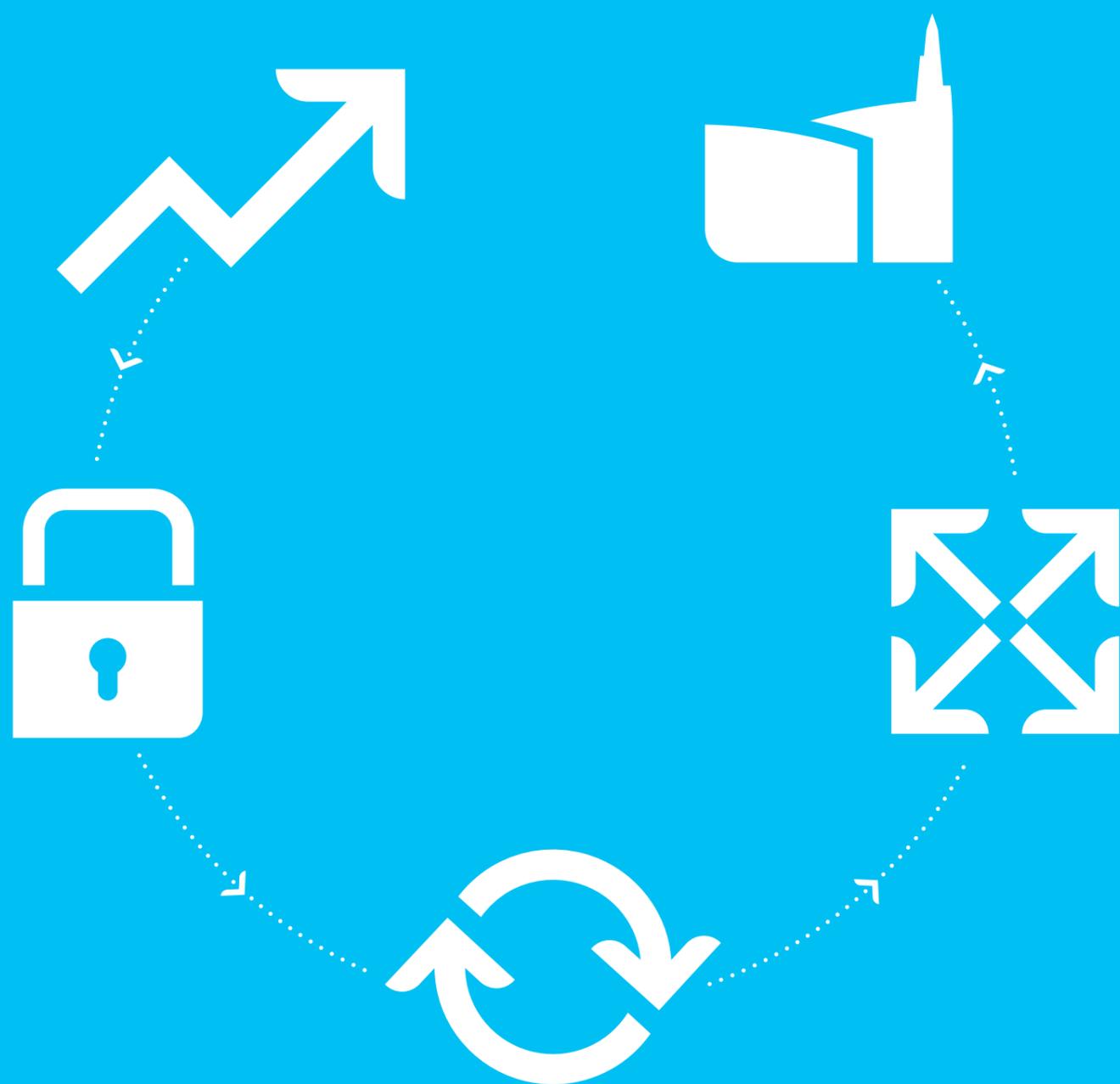
Target 2019

Capitali

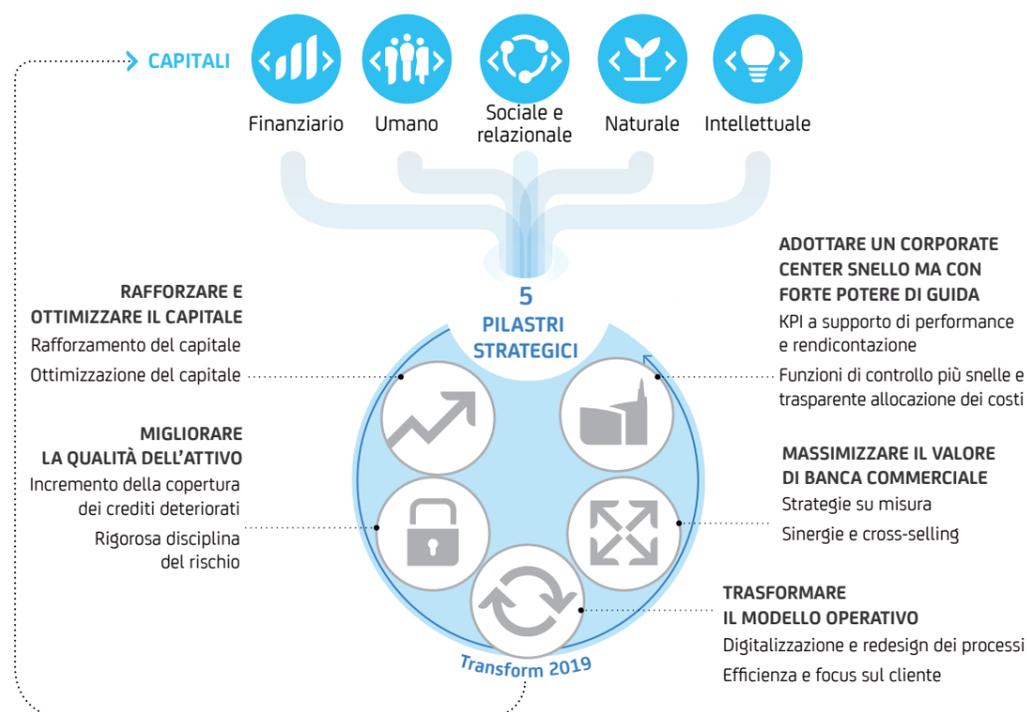
Stock di Capitali

Principali iniziative 2017 e risultati

Effetti sul territorio



La nostra visione è di essere One Bank, One UniCredit, una banca commerciale paneuropea con un modello di business semplice e di successo, con un CIB pienamente integrato e una rete unica in Europa occidentale e centro orientale a disposizione della nostra vasta clientela. A Dicembre 2016, dopo un approfondito riesame strategico, abbiamo pubblicato il nostro piano strategico, Transform 2019 per assicurare la massimizzazione del valore per tutti i nostri stakeholder. Abbiamo già intrapreso azioni decisive su diverse eredità negative del passato e il piano è sulla strada giusta, fornendo risultati tangibili grazie a buoni risultati commerciali a livello di Gruppo nel 2017.



Il settore bancario opera in un quadro in continua evoluzione, in cui normative, condizioni macro-economiche e comportamenti dei consumatori cambiano rapidamente. UniCredit intende anticipare tali cambiamenti e, ove possibile, trasformarli in opportunità per aumentare l'attenzione sui clienti. Questo ci consentirà di continuare a conseguire una redditività sostenibile nel lungo termine, contribuendo allo sviluppo dei territori in cui operiamo.

Nel dicembre 2016, dopo un approfondito riesame strategico, abbiamo pubblicato il nostro piano strategico, Transform 2019.¹ I risultati tangibili mostrano che le nostre azioni di trasformazione stanno già dando i loro frutti.

One Bank, One UniCredit è la nostra visione a lungo termine. La nostra trasformazione non si concluderà quindi nel 2019. Le nostre azioni devono anticipare l'evoluzione a medio termine dei nostri clienti, le nuove dinamiche commerciali determineranno le

modalità con cui formiamo e sviluppiamo i nostri dipendenti e ottimizziamo costantemente la nostra base di costi mantenendo un profilo di rischio equilibrato.

Implementando questo piano continueremo a fare un uso attento e a valorizzare i capitali² a nostra disposizione, tenendo in considerazione i modi in cui gli stessi sono interconnessi.

In questo capitolo si descrivono i 5 pilastri su cui si basa Transform 2019 e si fornisce un aggiornamento sullo stato di avanzamento del piano.³

- **Principali target 2019 confermati**
- Target su RoTE >9%
- CET1⁴ fully loaded >12,5%
- Rapporto di distribuzione dei dividendi per il 2019 aumentato dal 20% al 30%
- Azzeramento autofinanziato del non-core entro il 2025.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.
2. Per capitali intendiamo le risorse e le relazioni che influenziamo e/o trasformiamo con le attività della nostra organizzazione.
3. Maggiori informazioni relative al Capital Markets Day 2017 sono disponibili nella sezione dedicata sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
4. Il CET1 misura il capitale primario di una banca in rapporto al totale delle sue attività e viene utilizzato per valutarne la solidità finanziaria.



Rafforzare e ottimizzare il capitale

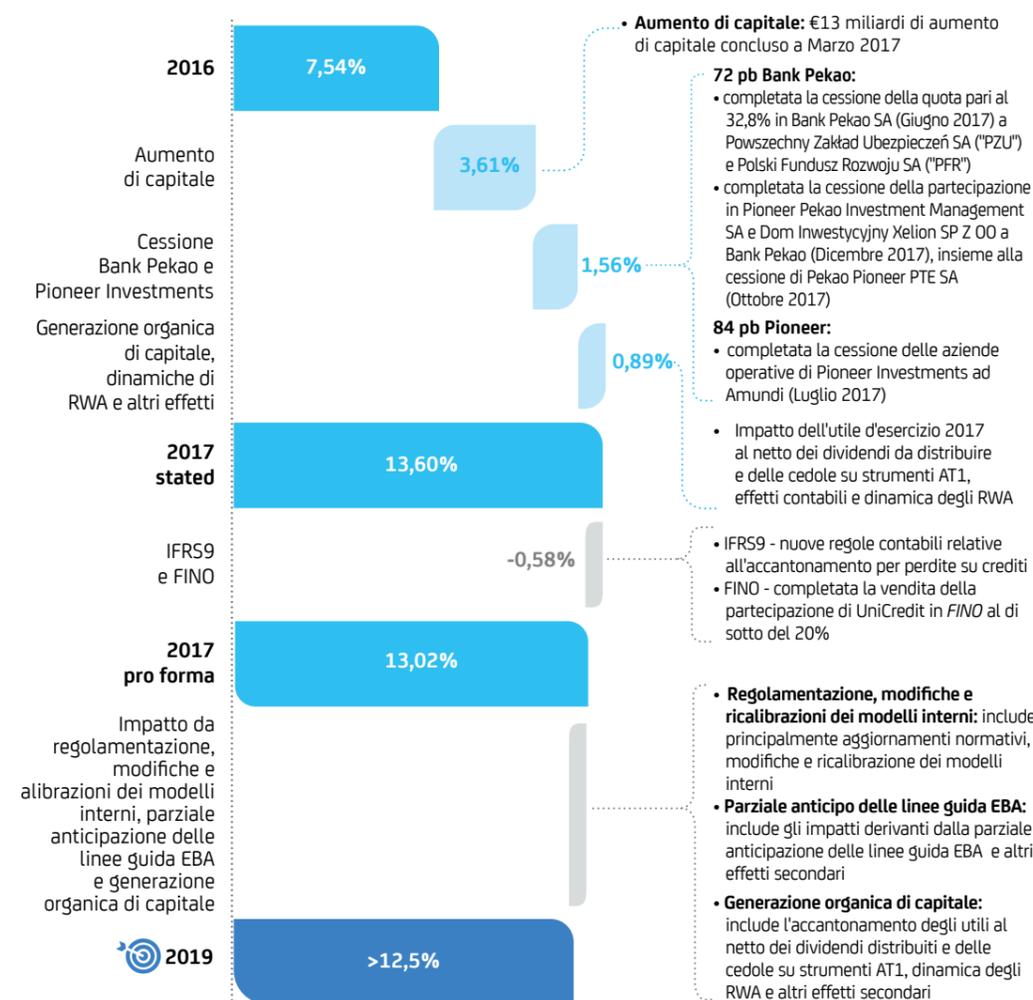
Nel 2017, abbiamo realizzato molte delle azioni decisive delineate nel piano Transform 2019. All'inizio dell'anno, abbiamo completato con successo un aumento di capitale di €13 miliardi e venduto Bank Pekao e Pioneer. Grazie alle nostre azioni decise, confermiamo che l'obiettivo CET1 ratio fully loaded sarà superiore al 12,5% nel 2019 e abbiamo aumentato il rapporto di distribuzione dei dividendi stimato per il 2019 dal 20% al 30%, da corrispondere nel 2020.

La nostra solida posizione patrimoniale ci consentirà nel 2018 e nel 2019 di anticipare in maniera più

puntuale ulteriori inasprimenti normativi. La versione finale di Basilea IV, rilasciata il 7 dicembre 2017, è in qualche modo più favorevole di quanto previsto.⁵ Con una data di implementazione fissata al 1° gennaio 2022, Basilea IV richiede un periodo di transizione di cinque anni solo per il cosiddetto output floor.⁶

Anche oltre il 2019, la nostra solida posizione patrimoniale ci fornirà i mezzi e le risorse per concentrarci sulla crescita della nostra attività e sullo sviluppo di ulteriori attività commerciali a medio termine.

Evoluzione del CET1 ratio fully loaded



5. Il quadro normativo sul capitale del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, denominato Basilea IV, mira a ridurre la variabilità dei consumi di capitale nel settore bancario limitando l'ambito di applicazione dei modelli interni per i rischi di credito e operativi.
6. Output floor: livello minimo di capitale calcolato secondo l'approccio Standardizzato (e.g. nuovo standardizzato + requisiti di capitale IRB >= 72,5% del requisito di capitale calcolato considerando l'intero portafoglio secondo l'approccio Standardizzato).

TEMI MATERIALI





Migliorare la qualità dell'attivo

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

UniCredit ha intrapreso azioni decisive per migliorare la qualità del proprio attivo e continuare a ridurre l'impatto dei rischi sul bilancio. Tutte le metriche relative alla qualità dell'attivo del Gruppo sono sostanzialmente migliorate negli ultimi 12 mesi, grazie alle cessioni in corso, alla concessione disciplinata del prestito e alla gestione rigorosa del rischio.

Applicare la disciplina del rischio

Il nostro impegno per la disciplina del rischio è sostenuto da due misure cruciali: le nostre rigorose politiche di underwriting e il costante monitoraggio del portafoglio.

Riteniamo che una forte disciplina del rischio sia la chiave per garantire la qualità del nostro portafoglio crediti; nell'ambito di tale sforzo, le nostre funzioni di business e risk management stanno collaborando strettamente, in un riesame congiunto circa la qualità dei nuovi prestiti e il nostro attuale portafoglio crediti. Questo indirizza le nostre attività di sviluppo del business verso esposizioni di alta qualità e consente di individuare tempestivamente le aree in cui sono necessarie azioni di mitigazione del rischio.

La nostra erogazione di nuovi prestiti è strettamente controllata attraverso la maggiore centralizzazione e automazione dei processi di credito. Le nostre funzioni di business, che rappresentano la nostra prima linea di difesa contro i prestiti di scarsa qualità, sono altrettanto importanti per mantenere il livello di qualità del nostro portafoglio crediti in essere. Inoltre, i segnali di preallarme automatizzati ci aiutano a intervenire in modo proattivo in posizioni potenzialmente critiche e agire tempestivamente nelle situazioni di grave deterioramento dei crediti.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

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

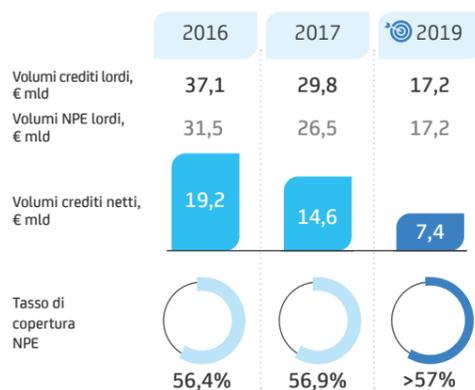


A. Volumi di nuovi prestiti fino a Novembre 2016.

Ridurre il nostro stock di crediti deteriorati

Nel 2013, UniCredit ha istituito un segmento separato di prestiti italiani: il non-core, che ha un profilo di rischio-rendimento non compatibile con il piano del Gruppo per ridurre la sua esposizione e liberare capitale per iniziative di sviluppo del business e di creazione di valore.⁷ Nell'ambito del piano di riduzione dei crediti deteriorati (NPE), nel 2017 abbiamo ridotto le NPE lorde del 14% rispetto al 2016, pari a €48,4 miliardi in meno. La vendita di NPE lorde di Gruppo è proseguita durante l'anno ed ha raggiunto €4,4 miliardi nel periodo, di cui €2,4 miliardi di non-core. La dismissione del non-core è continuata con prestiti lordi ridotti a €29,8 miliardi (-€7,3 miliardi nel corso dell'anno) in linea con gli obiettivi di *Transform 2019* di €17,2 miliardi. Inoltre, ci siamo posti come obiettivo la dismissione autofinanziata della nostra esposizione non-core entro il 2025.

L'evoluzione del portafoglio non-core



Tra le azioni decisive prese, *FINO*⁷ è il progetto di derisking in due fasi annunciato lo scorso anno durante il Capital Markets Day 2016. Abbiamo chiuso con successo la fase 1 di *FINO* a luglio, vendendo €17,7 miliardi di crediti inesigibili lordi a veicoli di cartolarizzazione, con una quota di maggioranza di questi veicoli poi venduta a due investitori. Questo fondamentale accordo è stata la più grande operazione bilaterale di Non Performing Loan (NPL) mai conclusa in Europa.



Trasformare il modello operativo e Massimizzare il valore della banca commerciale



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

Stiamo continuando a ottimizzare il modello operativo, a partire dalla semplificazione dell'infrastruttura IT, agli acquisti, fino ai beni immobili, per garantirne l'efficienza nel tempo. Nell'intraprendere questo viaggio di trasformazione, gli investimenti IT necessari saranno completati con una forte attenzione ai costi, alla selezione e all'esecuzione dei progetti.

Una delle nostre principali priorità è facilitare la trasformazione della banca riprogettando i processi end-to-end. Ciò supporterà il crescente utilizzo dei canali digitali da parte dei nostri clienti e migliorerà ulteriormente la loro esperienza nell'interazione con noi. Al tempo stesso, utilizziamo la digitalizzazione come un'opportunità per rivedere i nostri processi e ottenere una maggiore efficienza operativa con una base di costi più bassa e sostenibile.

Infine, stiamo lavorando per garantire l'esecuzione del piano in tutto il Gruppo attraverso una gestione e un'attuazione disciplinate della domanda, in modo che gli obiettivi di *Transform 2019* siano pienamente raggiunti entro i tempi previsti. L'esecuzione viene garantita tramite un monitoraggio rigoroso e un processo di project management che coinvolge e responsabilizza in primo piano i vertici aziendali.

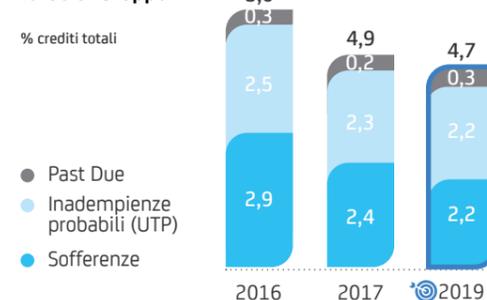
Complessivamente, una struttura dei costi più sostenibile genererà risparmi annui ricorrenti che entro il 2019 saranno pari a €1,7 miliardi, di cui una parte significativa deriverà dai costi del personale (70%). Siamo in anticipo rispetto a quanto previsto da *Transform 2019* sulle riduzioni di Full Time Equivalent (FTE) nette, con un calo di 6.300 unità nel 2017. Questo ci ha consentito di raggiungere il 64% del nostro target totale già nel 2017. Tale obiettivo è stato raggiunto pur

La transazione *FINO* fase 2 è stata chiusa con successo a Gennaio 2018, completando la vendita della partecipazione di UniCredit in *FINO* al di sotto del 20%. La documentazione necessaria è in fase di finalizzazione in accordo con la regolamentazione e le procedure.

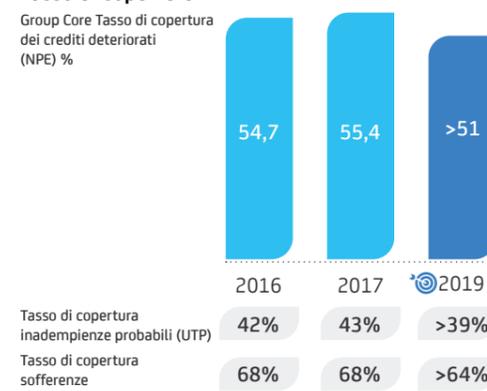
Migliorare gli obiettivi NPE

Ridurre le NPE e migliorarne la gestione è una priorità chiave di *Transform 2019*. Il piano richiede azioni decisive e proattive per gestire i problemi ereditati dal passato, oltre a mirare a NPE lorde pari a €44,3 miliardi a livello di Gruppo. Il Gruppo ha aumentato tale ambizione di ulteriori €4 miliardi entro la fine del 2019, portando l'obiettivo NPE a €40,3 miliardi. Attraverso una solida emissione, un monitoraggio rigoroso e una strategia di recupero attivo, comprese le cessioni in Europa Centrale ed Orientale (CEE), €2 miliardi del nuovo obiettivo verranno dal core del Gruppo. Gli altri €2 miliardi deriveranno da una accelerata riduzione dei prestiti non core.

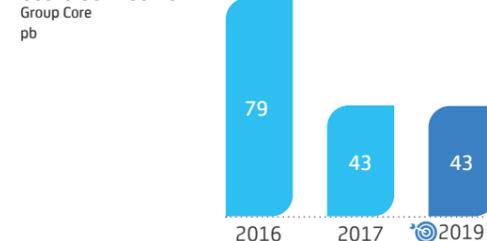
Incidenza Core NPE lorde di Gruppo^A



Tasso di copertura NPE^A



Costo del rischio^A



A. I totali possono non coincidere per effetto di arrotondamenti.

effettuando assunzioni mirate per garantire che il giusto mix di competenze ed esperienze fosse distribuito in tutto il Gruppo. Il nostro programma di riduzione FTE viene gestito responsabilmente con la dovuta considerazione verso tutte le leggi e le esigenze di business locali.

Costi di Gruppo
€ mld



Full Time Equivalent, FTE
in migliaia



Siamo una banca commerciale paneuropea con un modello di business semplice e forte, con un Corporate & Investment Banking (CIB) pienamente integrato e una rete unica in Europa occidentale e CEE a disposizione della nostra vasta clientela di individui e aziende; per trasformare il nostro modello operativo e massimizzare il valore della nostra banca commerciale, ci impegniamo a:

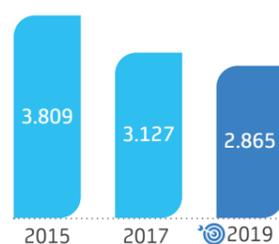
- trasformare le nostre operazioni di banca commerciale in Europa occidentale⁸ per aumentare la focalizzazione sui clienti e creare una struttura di costi sostenibile e più bassa
- rafforzare ulteriormente la nostra posizione di leadership in CEE
- cogliere ulteriori opportunità di cross-selling attraverso una divisione CIB efficiente e pienamente integrata nella banca commerciale
- massimizzare le sinergie per i ricavi e la condivisione delle best-practice tra le varie linee di business e i paesi.

Trasformare le operazioni di banca commerciale in Europa occidentale

In Italia, Germania e Austria, i nostri mercati principali in Europa occidentale, ci siamo impegnati a **migliorare ulteriormente la nostra attenzione al cliente**, impiegando nel contempo un modello di servizio più efficiente, innovativo e digitale caratterizzato da una struttura di costi più bassa e sostenibile. L'uso sempre più diffuso della tecnologia sta cambiando i comportamenti e le aspettative dei clienti. Grazie all'innovazione digitale, il numero di interazioni tra clienti e banche è in rapido aumento. Di conseguenza, stiamo progettando servizi per fornire esperienze multicanale senza soluzione di continuità; ciò risponderà a requisiti sempre più sofisticati, migliorando la nostra attenzione verso il cliente. Grazie a questi sviluppi UniCredit si sta trasformando in un'organizzazione più snella ed efficiente.

La trasformazione del nostro modello di distribuzione e dei canali di vendita mira a rendere la nostra banca più accessibile ed efficiente. Nell'ottimizzare la nostra presenza concentrandola là dove si trovano i nostri clienti, la nostra rete sta adottando anche nuovi formati che fanno uso di un più alto grado di automazione (es. filiali smart/cashless in Italia) e sono completamente integrati con i nostri canali a distanza e digitali.

Filiali in Europa occidentale
N. filiali



Un buon esempio di questo processo è quanto sta accadendo in Italia, dove negli ultimi 12 mesi abbiamo creato nuovi modelli di servizio per i nostri segmenti affluent e small business, nei quali al 70% dei clienti vengono offerti sia un relationship manager dedicato che servizi remoti.

In più la nostra unità dedicata al ridisegno end-to-end (E2E), che lavora sulla riprogettazione dei nostri prodotti e processi, ha già raggiunto risultati tangibili. L'unità, creata all'inizio del 2017, ha l'obiettivo di semplificare i processi operativi di oltre 20 prodotti chiave. Dal suo lancio nel mese di marzo, l'unità ha lavorato a pieno ritmo; ad oggi, 140 colleghi hanno trascorso circa 14.500 giorni lavorativi sforzandosi di generare prodotti innovativi.

I risultati positivi generati dall'unità E2E includono la riduzione da quattro a uno del numero di applicazioni utilizzate dai nostri relationship manager per l'apertura di un conto bancario. Riguardo la soddisfazione del cliente, l'unità ha sviluppato il nuovo processo di gestione delle carte self-service totalmente disponibile, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, su piattaforme internet e mobile banking di UniCredit.

In Germania, abbiamo lanciato un nuovo modello di servizio per i clienti delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Progettato per migliorare le esperienze dei clienti, il modello offre soluzioni digitali e servizi di consulenza di alta qualità, incluso il supporto di specialisti ed esperti in settori come quelli della gestione patrimoniale e immobiliare. Questo nuovo modello ha inoltre migliorato la nostra attenzione nei riguardi del credito al dettaglio.

Migliorando la nostra architettura IT, stiamo diventando più snelli ed efficienti, anche nell'ottimizzazione della qualità dei servizi e delle esperienze fornite ai clienti.

Le tecnologie informatiche e digitali sono un punto chiave della nostra trasformazione. In queste aree abbiamo adottato un approccio pragmatico, scegliendo di concentrarci su iniziative che migliorino le esperienze dei clienti investendo in opportunità con un alto potenziale di successo. Gli investimenti IT previsti da *Transform 2019* sono stati aumentati di circa €100 milioni, arrivando a €1,7 miliardi.

Abbiamo lanciato nuove piattaforme multi-paese che forniscono servizi bancari online e mobile sia per i clienti retail sia per le imprese e stiamo lavorando su interfacce mobile innovative, come le app wallet. In Italia, siamo stati la prima banca a lanciare pagamenti tramite Apple Pay e ad introdurre Alipay sul mercato locale.

Inoltre, stiamo lavorando per migliorare ulteriormente la qualità dei nostri servizi di consulenza, mediante la fornitura alla nostra rete di strumenti avanzati che supportino le interazioni con i clienti.

In Italia, continuiamo a implementare la nostra strategia multicanale, ridisegnando il formato delle filiali. Stiamo creando filiali full-service, filiali smart e filiali cashless, per favorire l'adozione delle tecnologie digitali.

La nostra nuova piattaforma globale di internet banking, semplice ma coinvolgente e sicura, così come l'esperienza di pagamenti mobile istantanei offerti attraverso la soluzione wallet, stanno dando i loro frutti.

Questi interventi hanno fortemente aumentato il numero di persone che utilizzano le nostre piattaforme internet e di mobile banking.

Dal 2015 le vendite a distanza sono raddoppiate e ora rappresentano quasi il 19% di tutte le vendite; 34% di crescita nelle vendite a distanza negli ultimi 12 mesi.

Inoltre, abbiamo incorporato nuovi processi digitali, come le firme digitali e la firma via SMS/token. Questo ci ha permesso di digitalizzare 7,4 milioni di contratti, pari al 37% di tutti i contratti firmati nel 2017. Inoltre nel nostro programma *Credit Revolution* abbiamo reso disponibili altri prodotti. Condotto congiuntamente dalle funzioni business e di rischio, questo programma è progettato per semplificare processi e prodotti di credito e razionalizzare la nostra architettura e le nostre piattaforme IT. I prodotti forniti in questo programma includono soluzioni di prestito preapprovate.

Le transazioni automatizzate sono cresciute in maniera rilevante e rappresentano ad oggi il 91,7% del totale transazioni.

L'aumento delle vendite a distanza è in gran parte guidato da responsabili soluzioni di prestito preapprovate e vendite di prodotti di bancassurance. Attualmente, stiamo concentrando la nostra attenzione sull'aumento del numero di prodotti disponibili attraverso la nostra piattaforma digitale. Nel 2017, Commercial Banking Italia (CBK Italy) ha implementato un nuovo modello di segmentazione della clientela per soddisfare le diverse esigenze dei clienti imprese e massimizzare le opportunità di cross-selling. Questo ci consente di servire ogni forma di impresa, con un approccio "quattro più due" ai segmenti di clientela e un modello di servizio dedicato per ciascuno, estendendo e applicando le best practice della nostra organizzazione.

A partire dal sopra citato "quattro", i nuovi segmenti di clientela sono:

- Large corporate (mid-cap in Europa, large cap per l'Italia), principalmente servite dalla piattaforma di prodotto CIB/Commercial Banking, che si concentra sulla specializzazione in un ambiente costi/servizi competitivo
- Piccole imprese servite principalmente da una progressiva estensione del modello di retail, ma supportato da una consulenza a distanza per esigenze bancarie di base e centri dedicati alle aziende

TEMI MATERIALI



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

- Medie imprese, a cui vengono offerte soluzioni leader del nostro segmento piccole imprese, sfruttando i nostri servizi bancari a distanza e via internet
- Top corporate, servite con un approccio più sofisticato e mirato, combinato con un'analisi dedicata delle esigenze specifiche del settore attraverso le loro catene di approvvigionamento.

Tutti questi segmenti sono integrati con i segmenti focalizzati sul settore "due": il settore immobiliare e quello pubblico.

Parallelamente, stiamo sviluppando una nuova infrastruttura digitale per supportare questo nuovo modello di segmentazione della clientela.

In primo luogo, abbiamo sviluppato *B.Link*, uno strumento proprietario di CRM che sfrutta l'ampia gamma di dati del Gruppo per aiutare i relationship manager a fornire risposte in tempo reale alle esigenze dei clienti. *B.Link* è un workbench digitale che offre, tra le altre applicazioni, panoramiche di portafoglio, strumenti di monitoraggio del rischio, pianificazione di attività e un catalogo di presentazioni per la clientela. Le sue avanzate funzionalità di targeting commerciale ci consentono di implementare efficacemente il nostro approccio alla segmentazione della clientela, migliorando le nostre interazioni con le fabbriche prodotte e facilitando il cross-selling. Progettato per l'era digitale, *B.Link* è compatibile con gli smartphone e consente a un relationship manager di utilizzare l'app per contattare gli specialisti di prodotto. Ciò incrementa la nostra efficienza commerciale complessiva.

In secondo luogo, abbiamo adattato il front-end delle operazioni bancarie online per soddisfare al meglio ogni segmento di clientela. Abbiamo lanciato un nuovo portale integrato per i clienti Corporate e CIB più grandi che richiedono prodotti complessi, specializzazione e risposte rapide e stiamo sviluppando un portale di banking online semplice per le PMI. Questo portale per le PMI sarà introdotto nel 2018, insieme a una serie di servizi a valore aggiunto. Infine, continuano i nostri sforzi per industrializzare le funzioni di middle e back-office attraverso la riqualificazione del personale e un'ulteriore digitalizzazione. Tutto ciò ci renderà più produttivi e, in definitiva, migliorerà l'esperienza del cliente.

Abbiamo anche adottato provvedimenti per accelerare la crescita, con l'introduzione di prodotti e servizi che forniscono una maggiore redditività ponderata per il rischio.

Miriamo a consolidare la nostra posizione nella raccolta di asset, riconfermare la nostra leadership nel settore

retail banking e rafforzare appieno il potenziale del nostro franchise corporate, riducendo al tempo stesso in modo graduale il tasso di incidenza dei crediti deteriorati sul totale. Coerentemente con il nostro modello di business di banca commerciale, lo stesso, semplice approccio verrà esteso a tutte le nostre attività in Europa occidentale.

I principali obiettivi per il 2019 (con riferimento al 2015)



A. Total Financial Assets, esclude l'impatto della performance di mercato e include Fineco.

La trasformazione delle nostre operazioni bancarie commerciali nell'Europa occidentale implica anche un focus aggiornato sulla redditività ponderata per il rischio. Di conseguenza, UniCredit sta promuovendo offerte commerciali relative alla raccolta di asset, in tutte le aree geografiche, attraverso il lancio di iniziative speciali per tutti i segmenti di clientela. Il nostro accordo del 2017 per la vendita di Pioneer Investments ad Amundi fornisce al nostro Gruppo l'opportunità di avere accesso a un più ampio catalogo di prodotti.

In Italia, sul fronte dell'asset allocation, abbiamo incrementato il patrimonio gestito (AuM), grazie anche a un'offerta di prodotti ampliata a seguito della nostra partnership con Amundi. Questa performance ha permesso alla Banca di aumentare il peso dei prodotti AuM nei portafogli dei clienti, che possono beneficiare di una notevole gestione dei rischi e diversificazione degli investimenti. Per quanto riguarda i nostri servizi di consulenza, Fineco è la nostra banca multicanale con un modello di consulenza all'avanguardia. Sfruttando la sua cultura IT interna all'avanguardia, Fineco è in grado di allocare le risorse con un approccio algoritmico/quantitativo. In questo modo, la sua rete può dedicare più tempo alla gestione delle relazioni con i clienti e comprendere meglio le loro esigenze e il modo in cui evolvono nel tempo, aumentando così la qualità dei servizi e l'esperienza del cliente.

- - Vendite nette di Assets Under Management (AuM) in Commercial Banking (CBK) Italy pari a €11 miliardi nel 2017, tre volte più elevate rispetto al 2016;
- - Vendite nette di Fineco pari a €6 miliardi, in crescita del 18% anno su anno.

Inoltre stiamo cambiando il nostro approccio rispetto al credito al consumo; con l'uso progressivo di plafond di credito preapprovati e canali remoti, possiamo essere più proattivi con i nostri clienti, utilizzando un approccio supportato da tassi di risposta più rapidi. Nel frattempo, sono state lanciate iniziative commerciali per le filiali estere di clienti italiani, facendo piena leva sulla nostra presenza globale per aumentare i nostri nuovi conti internazionali dell'11%.⁹

Rafforzare ulteriormente la nostra posizione di leadership nei paesi CEE

UniCredit vanta la rete più ampia e diversificata nella CEE. Forniamo un alto grado di copertura locale con oltre 1.800 filiali¹⁰ in 11 paesi e siamo una delle principali banche Corporate. In linea con il piano *Transform 2019*, abbiamo continuato a investire nella crescita organica delle nostre operazioni CEE. Ci proponiamo di consolidare la nostra leadership nella regione, il che ci consentirà di stimolarne ulteriormente lo sviluppo socioeconomico. Il nostro approccio consiste nel rafforzare la capacità di innovazione e trasformazione digitale delle nostre operazioni. In questo modo, possiamo rispondere meglio alle esigenze dei clienti in continua e rapida evoluzione, mantenendo una struttura di costi sostenibili e una solida disciplina di gestione del rischio. In CEE continueremo a concentrarci sulla crescita organica, sfruttando l'acquisizione dei clienti e le nostre offerte di prodotti per le aziende multinazionali. L'andamento dei ricavi in CEE sta procedendo in linea con gli obiettivi e la nostra base clienti nella regione continua a crescere verso l'obiettivo di 2,6 milioni di nuovi clienti nel 2019. Per di più, il nostro rapporto costi/ricavi è al 36,9%, un segno molto forte della nostra consolidata cultura di risparmio sui costi; inoltre stiamo ulteriormente rafforzando la nostra disciplina nella gestione del rischio, riducendo l'incidenza degli NPE lordi dal 9,9% di fine 2016 al 7,9% alla fine del 2017.

Principali obiettivi



A. vs. 2015; i dati sono stati riclassificati in base al nuovo perimetro di Gruppo.
B. Al tasso FX corrente, tasso FX costante CAGR 3,4%.
C. Al 2019; al tasso FX corrente, a tasso FX costante 36,3%.

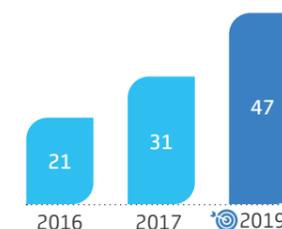
9. Nuovi conti dei primi 11 mesi del 2017 confrontati con lo stesso periodo del 2016.
10. Il dato include le filiali di Yapi Kredi (YKB) in Turchia.

L'innovazione della regione, esemplificata dalla forte crescita della sua base di clienti digitali, la rende il banco di prova perfetto per nuove soluzioni digitali e IT. In CEE sono stati avviati numerosi importanti programmi di trasformazione, in particolare nei settori legati all'innovazione e alla digitalizzazione, che sono stati implementati in tutto il Gruppo.

- Forte crescita degli utenti digitali a ~45%, in linea con il target per il 2019 di 51%.

Utenti attivi mobile banking, CEE

Penetrazione, %



Rimaniamo concentrati sulla massimizzazione delle sinergie in tutto il Gruppo. L'attività transfrontaliera è in crescita, grazie ad un numero crescente di clienti internazionali. A dicembre, i clienti CEE attivi in più di un paese in cui il nostro Gruppo è presente sono cresciuti del 12% rispetto all'anno precedente.

Inoltre abbiamo ulteriormente sviluppato le nostre capacità di analisi dei dati e i nostri strumenti di consulenza per supportare i relationship manager nel loro lavoro. Ad esempio, nel 2017 è stato lanciato il nostro nuovo strumento global transaction banking (GTB) *Spider* per elaborare rapidamente grandi quantità di dati e fornire una più profonda comprensione del comportamento dei clienti aziendali in relazione ai prodotti di GTB al fine di fornire ai nostri clienti un servizio di alta classe e su misura.



Cogliere ulteriori opportunità di cross-selling attraverso una divisione CIB efficiente e pienamente integrata nella banca commerciale

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



Grazie a questo, CIB è ora pienamente integrata nella banca commerciale ed è un leader consolidato nei nostri mercati core. La divisione serve aziende multinazionali e primarie istituzioni finanziarie, fornendo servizi a clienti corporate e del settore pubblico e soluzioni di investimento a circa 25 milioni di clienti retail e private banking.

Il prossimo passo è consolidare e migliorare il posizionamento di CIB come leader di mercato sfruttando i nostri punti di forza ed espandendo la nostra leadership in settori come il global transaction banking e il debt finance. Per fare questo, utilizzeremo al meglio la nostra rete e la base di clientela internazionale, potenziando nel contempo le nostre capacità di mercato a beneficio della clientela corporate e di istituti finanziari. Finora, tali azioni hanno già fatto sì che il 75% dei ricavi di CIB sia client driven, e miriamo ad aumentare questa cifra fino all'84% entro il 2019.

Inoltre stiamo lavorando allo sviluppo di sinergie di Gruppo attraverso il potenziamento del cross-selling. La nostra joint venture tra la Divisione CIB e Commercial Banking Italy, discussa anche nel Bilancio Integrato 2016, contempera le nostre tradizionali offerte ai clienti corporate con una gamma più ampia di prodotti e servizi che consentono loro di trarre vantaggio dai cambiamenti strutturali nei mercati finanziari. Tale approccio completamente orientato al cliente, beneficia del coinvolgimento diretto del senior management, di attività commerciali totalmente coordinate e di un sistema di incentivi allineato. Questo modello di servizio personalizzato fornisce ai

nostri clienti prodotti e servizi ad alto valore aggiunto che consentono loro l'accesso ai mercati dei capitali, a servizi di consulenza e soluzioni per la gestione del rischio finanziario e della liquidità.

Il terzo e ultimo step della strategia, in linea con gli sforzi compiuti negli ultimi anni e con il piano *Transform 2019*, è il contenimento dei costi e la disciplina nella gestione del rischio, per permettere la crescita di CIB.

Esiste una base considerevole su cui costruire, poiché la posizione di leadership di CIB tra le istituzioni finanziarie europee è riconosciuta in più classifiche.

- n.1 per numero di transazioni sia in Obbligazioni EMEA in EUR che in Obbligazioni e prestiti EMEA combinati in EUR
- n.1 in Prestiti sindacati in EUR in Italia, Germania, Austria e CEE oltre che in Obbligazioni garantite EMEA¹¹
- n.2 in Obbligazioni e prestiti EMEA combinati in EUR
- n.2 in Obbligazioni EMEA in EUR.

CIB è inoltre riconosciuto come uno dei principali player in Europa, come confermato da diversi premi ricevuti nel 2017, come Best Global Trade Finance Provider per Tutti i servizi, Prodotti/Pagamenti ed Esecuzioni generali (Euromoney Trade Finance Survey 2018).

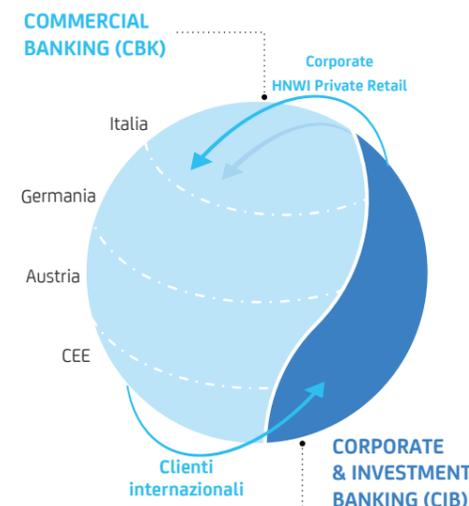
Massimizzare le sinergie nel Gruppo

UniCredit ha un potenziale significativo per promuovere sinergie tra tutte le linee di business e i paesi. Con il nostro approccio *One Bank, One UniCredit* stiamo lavorando per cogliere ogni opportunità sfruttando appieno le piattaforme per la condivisione delle best practice a livello di Gruppo e per offrire un servizio sempre migliore ai nostri clienti. Con l'obiettivo di massimizzare le sinergie in tutto il Gruppo, abbiamo implementato diverse iniziative commerciali.

Come precedentemente discusso, abbiamo aumentato notevolmente la cooperazione tra CIB e Commercial Banking per catturare più opportunità di cross-selling. Con questo approccio, abbiamo introdotto comitati di cross-selling dedicati in tutte le aree geografiche del Gruppo, che coinvolgono rappresentanti chiave di entrambe le attività di Commercial Banking e CIB. Per rafforzare ulteriormente questo sforzo, abbiamo introdotto obiettivi di cross-selling all'interno degli indicatori di performance (KPI) dei nostri manager.

11. Fonte: Dealogic, al 5 gennaio 2018. Periodo 1 gen – 31 dic 2017; classifiche per volume se non diversamente indicato.

Massimizzare le sinergie e la condivisione di best practice



Un'altra opportunità per maggiori sinergie è riconoscibile nel servizio offerto ai clienti internazionali, sotto forma di supporto transnazionale. Stiamo operando per incrementare il business transnazionale generato dai clienti CIB e International Corporate Banking attraverso i nostri 14 mercati principali europei e la nostra rete internazionale. A sostegno di questa opportunità, la nostra filiale di Abu Dhabi di recente apertura è attrezzata per servire oltre 1.000 società europee operanti nella regione del Medio Oriente.

Abbiamo identificato una terza opportunità di sinergie tra i nostri servizi corporate, per la clientela con più elevate disponibilità economiche (private) e retail e abbiamo implementato iniziative in ogni paese per massimizzare la cooperazione e condividere le best practice in questo settore.

A livello di Gruppo, continuiamo a lavorare sull'ottimizzazione della nostra piattaforma di prodotti e investimenti, che ci consentirà di generare maggiori sinergie tra i segmenti di business. Tutte queste opportunità volte ad una maggiore cooperazione all'interno del Gruppo vengono promosse attraverso il nostro programma di *Best Practice Sharing*,¹² sia tra le divisioni che tra i paesi.

12. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Capitale Intellettuale.



Adottare un Corporate Center snello ma con forte potere di guida

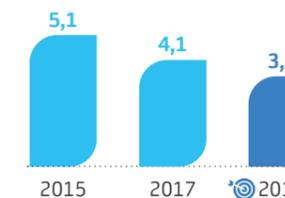
TEMI MATERIALI



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

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

Peso del Corporate Center di Gruppo sul totale costi %



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

Questo fa parte di una trasformazione generale in cui la semplificazione IT, la razionalizzazione del back office e l'ottimizzazione immobiliare stanno cambiando il DNA della nostra cultura, dei costi e della struttura.

Con un'organizzazione semplificata e un forte team manageriale, siamo pienamente impegnati nell'implementazione di *Transform 2019*. Abbiamo stabilito un solido sistema di governance e monitoraggio che ci consenta di raggiungere i nostri target e obiettivi, con la supervisione di 18 progetti a livello di Gruppo basati su tre nuove piattaforme core.

Queste piattaforme sono:

- la piattaforma IT demand, che assicura la disciplina e l'ottimizzazione degli investimenti IT, supportando il nostro processo di trasformazione tramite l'allocazione delle risorse alle iniziative di maggior impatto
- la piattaforma finance, che funge da fonte autorevole per tutti i dati relativi a costi e ricavi, consentendoci di monitorare il nostro progresso verso il raggiungimento degli obiettivi strategici del piano. Inoltre, ci consente di controllare le prestazioni grazie a KPI manageriali guida
- la piattaforma human resources, che monitora il progresso nei confronti dei nostri obiettivi incoraggiando il coinvolgimento delle risorse, lo sviluppo dei talenti e le attività di training.

Il monitoraggio regolare dell'implementazione del nostro programma di trasformazione avviene attraverso steering committee settimanali o mensili focalizzati sullo stato di avanzamento degli specifici programmi di lavoro che coinvolgono gli sponsor dei pilastri, i responsabili di progetto e, quando richiesto, l'Amministratore delegato e il Direttore Generale. Ci sono inoltre Transformation Jour Fixe mensili che coinvolgono l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e gli sponsor dei 5 pilastri e i responsabili dei programmi per un aggiornamento puntuale sullo sviluppo del piano. Queste misure sono volte a promuovere l'affidabilità e aiutano a portare avanti la trasformazione del Gruppo.

- - 11 Transformation Jour Fixe nel 2017
- - Circa 180 steering committee totali su tutti i pilastri.

I KPI manageriali, applicati uniformemente all'interno del Gruppo, sono completamente allineati al nostro Risk Appetite Framework e strettamente legati al nostro piano di incentivi. Questi KPI sono stati diffusi in ogni divisione e linea di business.

Esecuzione efficace e governo del processo di trasformazione

KPI	Motivazioni
Creazione di valore	
ROAC	Redditività di business compresi indicatori del conto economico
Risk & capital governance	
CET1 ratio fully loaded	Focus sul rafforzamento del capitale
Perdita attesa (EL-Expected loss)	Qualità del nuovo business
Performing stock (EL)	Dinamiche di rischio sul portafoglio crediti performing
NPE lorde	Sviluppo del portafoglio crediti deteriorati
Volume prestiti e depositi	Posizione di liquidità
Driver industriali e clienti	
Opex	Sviluppi sull'efficienza dei costi vs target
Cross-selling	Efficienza del cross-selling attraverso le linee di business e paesi
Nuovi clienti netti	Nuovi clienti acquisiti

KPI assegnati alle divisioni

KPI - Divisionali

	Ricavi € mld	Costi / ricavi %	Costo del rischio pb	RWA ^A € mld	Filiali ^B n.
CBK ITA					
2016	7,4	61,5	147	79	3.054
2017	7,4	59,9	69	86	2.663
2019	7,5	52,6	58	105	2.400
CBK GER					
2016	2,5	77,0	-5	36	341
2017	2,7	67,3	13	34	341
2019	2,5	67,0	15	36	341
CBK AUT					
2016	1,6	75,4	7	24	141
2017	1,6	70,0	-7	21	123
2019	1,6	63,3	16	23	124
CEE					
2016	4,2	35,9	134	91	1.801 ^C
2017	4,2	36,9	95	86	1.693 ^C
2019	4,4	36,9	102	99	1.693 ^C
CIB					
2016	4,2	40,9	53	75	-
2017	4,1	40,0	22	76	-
2019	3,9	40,2	21	87	-

A. Esclusi i rapporti intercompany e le operazioni repo.
B. Retail - escluse sedi minori, corporate e private banking.
C. Turchia inclusa al 100%.



Capitale Finanziario

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

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



EFFETTI SUL TERRITORIO

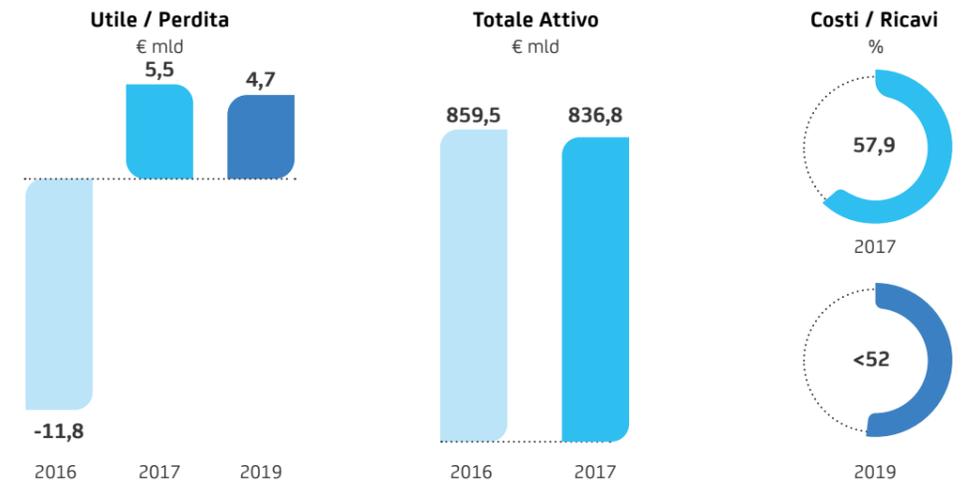


PRIORITÀ 2018

- Continuare a rafforzare la qualità dell'attivo
- Disciplina dei costi e misure di efficienza per ridurre il rapporto costi/ricavi e trasformare i processi di business

1. I dati finanziari corrispondono a quelli riportati in Relazioni e Bilancio Consolidato 2017. Laddove non applicabile sono utilizzati dati gestionali. Maggiori informazioni sono disponibili nella Relazioni e Bilancio Consolidato 2017 e nella Presentazione sui risultati preliminari del 2017, nella sezione investitori del sito web di Gruppo. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

Solidità patrimoniale



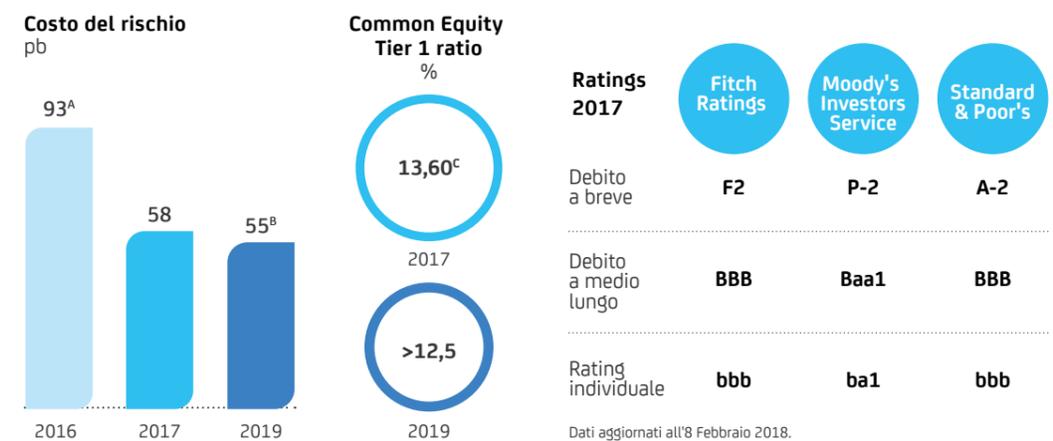
TEMI MATERIALI



Funding mix bilanciato



Stabilità finanziaria di lungo periodo



A. Costo del rischio rettificato per le componenti non ricorrenti pari a -€8,1 mld nel 4Q16, inerenti al piano Transform 2019.
B. L'obiettivo originario per il 2019 era di 49 pb. La differenza è generata dagli aggiustamenti fra le linee per cambiamenti contabili su: contabilizzazione del time value su NPE, accantonamento degli interessi su NPE, riclassificazione dei crediti a clientela.
C. CET 1 ratio fully loaded, 13,02% pro forma per IFRS9 e FINO.

Sosteniamo i nostri colleghi nell'intero arco della vita lavorativa ascoltando i loro bisogni, valorizzando le loro competenze, mettendo in atto programmi di formazione e piani di sviluppo e promuovendo la diversità, l'inclusione e l'equilibrio fra vita professionale e privata.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- **75%** indice di engagement
- **~24 ore** di formazione pro capite
- **Dichiarazione Congiunta sulla Conciliazione Vita-Lavoro** sottoscritta con il Comitato Aziendale Europeo

EFFETTI SUL TERRITORIO

POTENZIAMENTO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ E DELL'INCLUSIONE

MAGGIOR BENESSERE GRAZIE A UN MIGLIOR EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E PROFESSIONALE

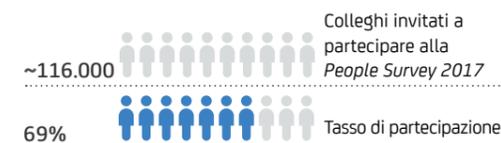
PRIORITÀ 2018

- Continua promozione di un ambiente di lavoro positivo per i colleghi, favorendo l'equilibrio tra vita privata e professionale
- Potenziamento delle attività a sostegno della diversità e l'inclusione

Coinvolgere i colleghi

Ascoltiamo le nostre persone e ci impegniamo a comunicare a fondo la strategia, la performance e i risultati del Gruppo, riconoscendo il ruolo cruciale che i colleghi svolgono in tutte le nostre attività.

Ascoltare le nostre persone



Indice di engagement



I risultati della *People Survey*, iniziativa di ascolto che UniCredit realizza regolarmente dal 2003, evidenziano il coinvolgimento dei nostri dipendenti. L'indagine del 2017 è stata condotta a novembre e conferma un indice di engagement complessivo pari al 75%, come nell'anno precedente. Il dato testimonia che i nostri colleghi continuano a essere allineati ai valori e agli obiettivi aziendali, indicando altresì un alto grado di accettazione verso i cambiamenti legati al percorso di trasformazione che il Gruppo sta compiendo.

Comunicare la strategia e coinvolgere i colleghi

Nel 2017 abbiamo incentrato la comunicazione interna su risultati e indicatori di performance relativi all'esecuzione del nostro piano strategico, con l'obiettivo di informare i colleghi in merito ai progressi fatti e rafforzare orgoglio e senso di appartenenza. Gli specifici contenuti pubblicati nella intranet di Gruppo hanno incluso alcuni video dell'Amministratore Delegato e di altri senior manager, raggiungendo fino a 48.800 visualizzazioni; anche i risultati degli instant polls hanno confermato il sostanziale interesse dei lettori sull'argomento.

Tutto il senior management ha inoltre contribuito attivamente a spiegare e diffondere in modo capillare messaggi e principali risultati del piano, attraverso incontri con la propria prima linea che hanno avuto

l'obiettivo di attivare la comunicazione e raggiungere il resto della popolazione aziendale anche con momenti dedicati.

In aggiunta, in occasione dei due incontri annuali con il Comitato Aziendale Europeo di UniCredit, l'Amministratore Delegato e altri senior manager hanno informato i rappresentanti dei lavoratori in merito allo stato di attuazione del piano strategico. Questi incontri hanno offerto l'opportunità di affrontare temi di particolare interesse per i dipendenti e di coltivare un dialogo sociale costruttivo.¹

Abbiamo inoltre ritenuto importante ingaggiare alcuni colleghi, affinché si facessero portavoce del percorso di trasformazione che il Gruppo sta compiendo. A tale scopo, abbiamo creato una community di 500 *transformation agents* per la rete commerciale in Italia, in comunicazione diretta con i leader per la promozione di azioni di cambiamento mirate al raggiungimento dei nostri obiettivi strategici.

Potenziare le competenze

Vogliamo essere un'azienda dove le persone possono esprimere pienamente le proprie competenze, abilità e qualità personali. Investiamo allo scopo di attrarre, gestire e sviluppare il talento, con l'obiettivo di essere un datore di lavoro ideale.

Attrarre talenti

Per garantire un supporto sostenibile alla trasformazione e alla digitalizzazione del Gruppo, continuiamo a investire nei migliori talenti presenti sui nostri mercati.

Una global policy disciplina il processo di selezione per tutti i ruoli presenti nel Gruppo, dal livello base a quello manageriale. Questo garantisce un processo di assunzione univoco e ben definito; per qualsiasi posizione vacante, il processo di selezione esterna viene avviato solo nel caso non sia possibile ricoprire tale posizione con risorse interne.

- Offriamo continue opportunità di crescita professionale personalizzata per neolaureati: nel 2017, grazie al nostro programma *Impact International Graduate Program* abbiamo assunto 56 promettenti neolaureati di otto nazionalità diverse e con un'età media di 25 anni.

TEMI MATERIALI



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

Gestire le performance

L'UniCredit Competency Model descrive i comportamenti attesi da tutti i colleghi in UniCredit e si basa sui nostri *Five Fundamentals*.² Tutti i dipendenti ricevono una valutazione della performance da parte del proprio manager, che prende in esame prestazioni e risultati e individua opportunità di apprendimento e sviluppo.

Le decisioni sulla crescita professionale e le scelte retributive sono basate su processi strutturati per colleghi non executive, executive attuali e futuri. Tali processi si fondano su alcuni principi chiave: responsabilizzare i manager nelle decisioni che riguardano i loro collaboratori, premiare il merito e le performance, differenziare le valutazioni, offrire giusti incentivi e opportunità di sviluppo professionale, aumentare la trasparenza e promuovere una cultura di feedback costruttivi.

Il Gruppo ha una solida leadership pipeline, con l'obiettivo di garantire la sostenibilità di UniCredit nel lungo termine. Nel 2017, per consolidare il concetto di *One Bank, One UniCredit*, abbiamo individuato un bacino di potenziali successori per tutti i livelli executive, con criteri chiari, inclusivi e trasparenti tra i quali: valutazione di performance e potenziale; applicazione esemplare di uno o più dei nostri *Five Fundamentals*; specifiche competenze tecniche e funzionali; preparazione ed esperienza interfunzionale e internazionale.

Far crescere le persone

Sviluppiamo iniziative volte a soddisfare le esigenze di crescita professionale dei colleghi e garantire che questi ultimi possano sostenere gli obiettivi di trasformazione di UniCredit.

Per gli attuali e futuri leader del Gruppo, il *Leadership Curriculum* offre un contesto di apprendimento globale dedicato che mira a migliorare le loro doti di leadership e la capacità di ricoprire ruoli chiave nel processo di trasformazione del business. Nel 2017, in collaborazione con prestigiose business school abbiamo erogato questi programmi di leadership a 520 colleghi di 17 paesi diversi.

Per migliorare il modo in cui il talento viene individuato e coltivato all'interno del Gruppo, nel 2017 abbiamo messo a punto un nuovo programma che segue un approccio fortemente basato sui dati, meritocratico e trasparente.

Il programma *Future in Talent* è volto a individuare colleghi promettenti e accelerare la loro crescita, grazie a opportunità di apprendimento e sviluppo. Durante la prima fase esplorativa, che è stata condotta in Italia a dicembre, sono stati individuati 370 colleghi. Il programma sarà lanciato a livello di Gruppo nel 2018.

Nel 2017 abbiamo offerto opportunità di crescita professionale in specifiche competenze e business line, grazie alle nostre *functional academy*, che si basano su un formato modulare e flessibile in ambiti quali Risk, Compliance, HR e Audit.³

Inoltre sono state fornite opportunità di formazione specifica in risposta alle esigenze del business locale in tutti i paesi e le divisioni del Gruppo.

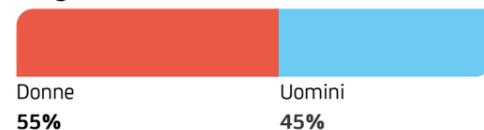
Un numero complessivo di circa 24 ore di formazione pro capite erogate nel 2017 dimostra quanto investiamo nello sviluppo delle capacità professionali.

Valorizzare la diversità e l'inclusione

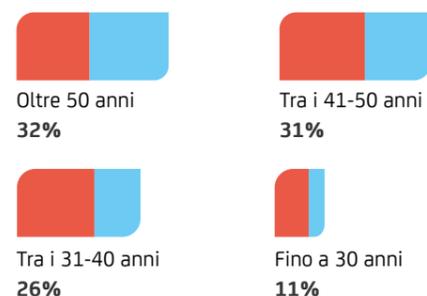
Possiamo contare sulla ricchezza delle diversità dei nostri colleghi e ci impegniamo per un ambiente di lavoro inclusivo, in cui i talenti, le competenze, le esperienze e le prospettive di tutti i collaboratori possano trovare piena espressione.

La nostra popolazione aziendale

Per genere



Per età



Promuovere la parità di genere

Il nostro Gruppo ribadisce il proprio impegno a conseguire un maggior equilibrio di genere nella leadership.

Il personale di UniCredit è costituito per il 55% da donne. Nel 2017, l'esecuzione del piano strategico con conseguente diminuzione della popolazione complessiva, e la cessione di alcune società con elevata presenza femminile, come Bank Pekao, si sono riflesse in un calo della popolazione femminile nei diversi livelli manageriali dell'azienda.

... Dal 2013 abbiamo in essere una Global Policy sulla Parità di Genere.

Il nostro approccio si basa su quattro pilastri principali: governance e responsabilità chiare, con autorità decentralizzata attribuita ai business leader; misurazione che consenta di monitorare i progressi; formazione volta ad aumentare la consapevolezza; processi dedicati a supporto della leadership pipeline.

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

UniCredit si impegna a garantire parità di trattamento in termini retributivi senza alcun riferimento al genere, in coerenza con la policy e come statuito nella Politica Retributiva di Gruppo.

Su base annuale il senior management effettua una revisione complessiva dei progressi del *Gender Balance Program* di UniCredit e di tutte le principali dimensioni ad esso collegato, quali la presenza femminile nei diversi livelli aziendali e il divario retributivo di genere.

A tal fine, sia a livello globale che locale, viene incoraggiata la condivisione di iniziative e best practice volte a riequilibrare la situazione dove necessario.

Nel 2017 sono proseguite numerose attività di sensibilizzazione sul tema a tutti i livelli organizzativi.

FOCUS Migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale

Ci impegniamo a promuovere l'equilibrio tra vita privata e professionale e l'inclusione, allo scopo di avere un ambiente di lavoro coinvolgente ed essere ritenuti un posto di lavoro ideale.

Nel novembre del 2017, il Gruppo ha sottoscritto una Dichiarazione Congiunta sulla Conciliazione Vita-Lavoro⁴ con il Comitato Aziendale Europeo. La dichiarazione definisce linee guida e principi globali per promuovere iniziative di conciliazione all'interno del Gruppo, in una prospettiva di innovazione continua e di sviluppo delle prassi già in essere. Il documento costituisce una base per l'applicazione concreta in tutti i paesi, nel rispetto dei contesti nazionali legali e giuslavoristici.

Sono stati individuati principi e azioni finalizzati a ispirare le iniziative nei singoli paesi, stimolando il dialogo con le parti sociali sui principali temi della dichiarazione, tra cui soluzioni di lavoro flessibile, misure per ottimizzare qualità ed efficacia del tempo trascorso sul posto di lavoro e misure per migliorare il benessere dei colleghi.

I principi chiave di questa dichiarazione si basano sui concetti di rispetto, pari opportunità e non discriminazione, già trattati in precedenti dichiarazioni congiunte.⁵

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.
3. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Gestione del rischio e Compliance.

4. Maggiori informazioni sulla Dichiarazione Congiunta sulla Conciliazione Vita-Lavoro sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).
5. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Capitale Umano del Supplemento.



Capitale Sociale e relazionale

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

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- Oltre 400.000 feedback ricevuti dagli stakeholder
- €38,1 milioni di contributi al territorio

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2018

- Perfezionamento della metodologia per interpretare i feedback dei clienti e migliorare la customer experience
- Ulteriore ampliamento delle nostre capacità di impatto sociale

Il nostro approccio al capitale sociale e relazionale

La sostenibilità della nostra azienda dipende dalla nostra capacità di creare e mantenere relazioni solide con i clienti e la comunità in generale. Il nostro approccio mira a migliorare lo stile di vita delle persone e il modo in cui le aziende operano, creando valore attraverso l'individuazione di nuove opportunità di business e offrendo un forte vantaggio competitivo.

I prodotti e i servizi di UniCredit sono studiati per sostenere il benessere e la competitività dei paesi in cui il Gruppo opera. Per garantire il successo, misuriamo i vantaggi che abbiamo generato a livello individuale e di Paese.¹

Spesso siamo in grado di produrre vantaggi diretti, come dimostrano chiaramente le nostre iniziative in favore dell'infrastruttura locale, della qualità abitativa, della disponibilità di capitale di rischio, del livello di istruzione individuale, della disponibilità finanziaria e della facilità di accesso al credito. Inoltre, contribuiamo indirettamente alla creazione di posti di lavoro, alla capacità di attrarre e mantenere talenti e migliorare la qualità della vita grazie al supporto che offriamo alle imprese. Questi vantaggi dimostrano il ruolo fondamentale di UniCredit nel contesto di uno sviluppo sostenibile.

TEMI MATERIALI



Priorità del Paese

Alta ● Media ● Bassa ●

Indicatore	ITA	GER	AUT	CEE ^A
Facilità accesso prestiti	●	●	●	●
Disponibilità servizi finanziari	●	●	●	●
Disponibilità Venture Capital	●	●	●	●
Tasso di occupazione 20-64 anni	●	●	●	●
Indice di qualità dell'abitazione	●	●	●	●
Qualità infrastrutture	●	●	●	●
Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	●	●	●	●
Partecipazione alla formazione continua	●	●	●	●

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

I nostri investimenti per sviluppare il nostro Capitale Sociale e relazionale



1. Maggiori informazioni sono disponibili nella metodologia Evolution Economy di UniCredit (<https://www.unicreditgroup.eu/it/a-sustainable-bank/evolution-economy.html>).

Investire nelle relazioni di lungo termine con gli stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per creare fiducia e prendere decisioni consapevoli che creino valore per tutti.

La nostra massima priorità è servire al meglio i nostri clienti, linfa vitale del nostro Gruppo.

Coinvolgere i nostri clienti

Coinvolgiamo i nostri clienti con diverse modalità, avendo l'obiettivo di aumentare il livello generale della loro soddisfazione. Attraverso questo impegno di costante interazione, puntiamo a offrire alla clientela un servizio eccellente.

Nel 2017, grazie all'esperienza maturata in molti anni e, sulla base delle priorità dichiarate lo scorso anno, abbiamo elaborato il *Benchmarking Study*, uno studio che offre una visione oggettiva della percezione e della relazione che i nostri attuali e potenziali clienti hanno delle banche di UniCredit nei diversi paesi in cui opera. Nell'ambito dello studio è stato sviluppato il *Customer First Index (CFI)*,² un indicatore chiave della performance che serve a calcolare la soddisfazione globale dei clienti verso la banca e valuta che cosa preferiscono di UniCredit rispetto ad altre banche.

Questo indicatore di performance (KPI) fornisce:

- una visione chiara e comparabile dell'esperienza del cliente e del brand in diversi paesi e segmenti

- un confronto equilibrato delle percezioni dei clienti di UniCredit e dei suoi concorrenti, ottenuto attraverso una ricerca allineata alle pratiche di aziende appartenenti al settore dei beni di largo consumo
- una visione chiara dei clienti, in modo da poter offrire risposte tempestive.

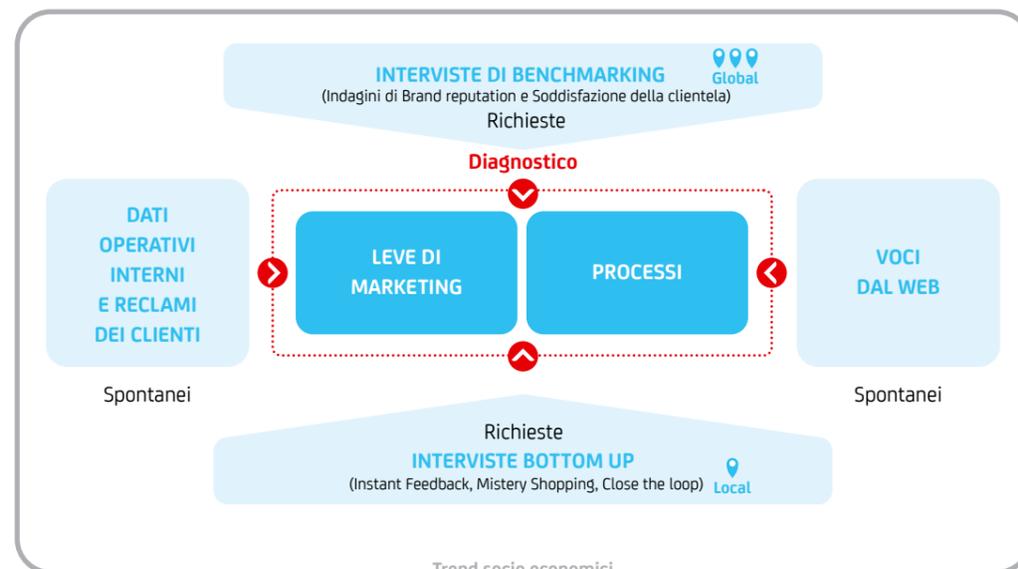
In aggiunta, UniCredit utilizza i big data e l'intelligenza artificiale per ottenere le opinioni, richieste o spontanee, dei clienti. Questo include:

- feedback istantanei - ogni società ha sviluppato procedure proprie per ottenere un riscontro dopo interazioni rilevanti avute con la clientela
- monitoraggio online - è stata avviata una procedura per l'individuazione e la valutazione di quanto viene detto a proposito del Gruppo sui social media o, più in generale, nella rete internet.

A livello di Gruppo, il nostro sistema di gestione dei reclami ci consente di individuare eventuali percezioni negative da parte dei clienti e di porvi rimedio in tempi brevi, per aumentare la loro soddisfazione.

Nel 2017 in Italia abbiamo deciso di modificare il processo di consegna delle carte con un netto miglioramento dell'efficienza e della precisione dei recapiti. Dopo due mesi dall'implementazione del nuovo processo, si è subito riscontrata una drastica riduzione del tasso di mancata consegna delle carte. Durante il 2016, questo aveva rappresentato una criticità con un aumento del numero dei reclami e delle richieste di assistenza legate ai ritardi e ai mancati recapiti.

Ascolto integrato degli stakeholder di Gruppo



2. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Capitale Sociale e relazionale del Supplemento.

Interagire con gruppi di stakeholder

La comunicazione con i nostri principali stakeholder - inclusi gli investitori, i regolatori e le associazioni di consumatori locali - avviene tramite vari canali. Comuniciamo attraverso i nostri siti di Gruppo, le relazioni annuali e le piattaforme dei social media; partecipiamo a incontri, forum e altri eventi; svolgiamo numerosi sondaggi e consultazioni.

Nel 2017, il coinvolgimento ha incluso 591 incontri³ e 62 giornate di roadshow con più di 1.800 **investitori** istituzionali, retail e socialmente responsabili.

Il 12 dicembre si è svolto uno degli eventi principali, il Capital Markets Day, durante il quale l'AD del Gruppo e altri top manager hanno presentato gli obiettivi e i risultati del piano strategico *Transform 2019*.

L'interazione con i **regolatori** si è protratta per tutto l'anno, a livello nazionale, europeo ed internazionale. Questo dialogo, che prevede in primo luogo la condivisione di feedback sulla proposta di modifiche normative che avrebbero effetti sulla nostra attività, ci permette di sfruttare meglio le opportunità di crescita attuali e future. Come nel 2016, abbiamo continuato a collaborare con i regolatori e i supervisori sul pacchetto di riforme Basilea IV, mirando all'implementazione di requisiti meno restrittivi che garantirebbero, nei limiti del possibile, la parità di condizioni per gli istituti di credito di tutte le giurisdizioni.

Nel 2017 l'interazione tra UniCredit e la Banca Centrale Europea (BCE) e altre istituzioni europee ha riguardato soprattutto i crediti deteriorati (NPL) ereditati dal Gruppo. Dopo un breve periodo di consultazione, la BCE ha pubblicato una guida sugli NPL per le banche. Si sta ancora dibattendo su varie proposte che riguardano le politiche di accantonamenti degli NPL, ritenute inadeguate. Attraverso il dialogo con le autorità di regolamentazione e supervisione, miriamo a ridurre l'impatto delle misure proposte sulla nostra clientela.

In risposta alla richiesta degli investitori di una maggior trasparenza, di un più ampio coinvolgimento degli stakeholder e di una gestione della sostenibilità più efficace, manteniamo un'interazione costante con le **agenzie di rating** di sostenibilità.

Quest'anno in Austria, in risposta a oltre 25.000 reclami di clienti ricevuti nel 2016 dovuti a problemi tecnici che ostacolavano l'impiego di dispositivi self-service in tutte le filiali, i relativi uffici hanno avviato una collaborazione immediata per risolvere la questione. La soluzione è stata duplice: 150 colleghi di varie filiali hanno partecipato a sessioni di formazione dedicate e sono stati tenuti incontri bisettimanali con i colleghi del reparto IT, per monitorare i miglioramenti apportati al sistema. Ciò ha permesso, durante il 2017, di ottenere una riduzione dei reclami su questa problematica del 25%.

In Croazia, nel 2017 abbiamo continuato a migliorare il servizio attraverso la sostituzione di 78 sportelli automatici, che erano la causa della maggior parte dei reclami da parte di varie aziende. I feedback dei clienti ci hanno inoltre permesso di continuare a migliorare i nostri servizi di internet (*e-zaba*) e mobile (*m-zaba*) banking. In seguito ad alcuni aggiornamenti, il sistema *e-zaba* è stato reso più facilmente utilizzabile dalle aziende grazie a un nuovo browser e nuove versioni del software Java, che inoltre consentono ai singoli utenti di eseguire pratici pagamenti internazionali e prelievi in valuta.

FOCUS Social Caring

I clienti possono interagire direttamente con noi, non solo attraverso i canali tradizionali ma anche usando i social network, come Twitter e Facebook. Per poter comprendere e anticipare le necessità dei clienti e rispondere in modo mirato, offriamo un servizio di social caring nella maggior parte dei paesi in cui siamo presenti: i clienti possono pubblicare commenti o inviare messaggi privati per chiedere informazioni o assistenza. L'inoltro immediato delle loro comunicazioni ai nostri uffici di assistenza clienti permette di garantire la massima tempestività nella risposta. Questo ci consente inoltre di valutare in modo adeguato la percezione che i clienti hanno delle nostre offerte e dei nostri servizi, gestendo in modo più mirato aspetti specifici che possano favorire la nostra attività.

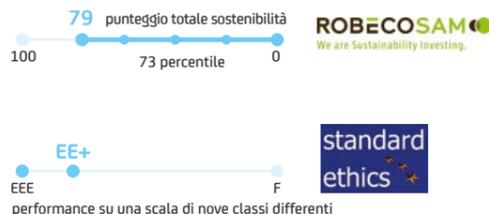
- Alcuni risultati in Italia per il 2017:
- circa 460.000 fan su Facebook e oltre 26.000 follower su Twitter
- oltre 29.000 interazioni gestite sui due canali
- 100% di risposte fornite
- tempo di risposta medio entro un'ora e mezza (canale Facebook).

3. Incontri one-on-one e di gruppo, audio e video conferenze e incontri con agenzie di rating (39), investitori istituzionali (530) e analisti sell-side (22).

TEMI MATERIALI



Rating di sostenibilità UniCredit 2017



Management B (Climate Change)



Come Gruppo che opera in 14 Paesi, è fondamentale comprendere le profonde differenze tra i vari stakeholder. Per ampliare le nostre conoscenze, conduciamo numerosi studi in collaborazione con le **associazioni di consumatori** locali. È in quest'ottica che quest'anno, in Italia, abbiamo rinnovato *Noi&UniCredit*, la pluriennale partnership con 12 associazioni dei consumatori. Inoltre, abbiamo collaborato con Unione Nazionale Consumatori nella realizzazione di un sondaggio sul sentiment dei consumatori in Italia, sulla loro conoscenza e sul loro interesse verso l'attività bancaria e finanziaria. Oltre 700 interviste online hanno confermato che gli intervistati sono ancora interessati a ricevere un'educazione finanziaria più ampia e a conoscere meglio la banca e i suoi prodotti, soprattutto per quanto riguarda i risparmi e gli investimenti (79% degli intervistati).

Investire nello sviluppo sociale ed economico

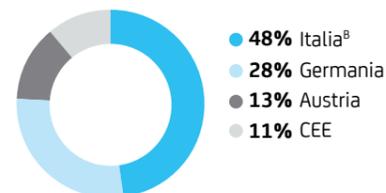
Puntiamo con forza a supportare la crescita delle comunità in cui operiamo, cercando nuovi modi di servire i nostri clienti privati e corporate. Oltre alle attività bancarie tradizionali, realizziamo iniziative filantropiche e incentrate sulla cittadinanza d'impresa volte a promuovere l'inclusione finanziaria e sociale.

Nel 2017 il nostro contributo alle comunità è stato pari a circa €38,1 milioni.⁴ Attraverso la nostra solida presenza locale abbiamo inoltre coinvolto i colleghi in queste iniziative comunitarie, raccogliendo circa €1,8 milioni da terze parti a sostegno di queste iniziative.

4. Rendicontazione 2017 basata su dati gestionali. Circa €36,8 del totale comprende le risorse monetarie del Gruppo e - per Italia, Germania e Austria - include anche il controvalore monetario del tempo dedicato dai colleghi e degli altri beni e prodotti (in-kind) donati da UniCredit, in aggiunta ai costi di gestione delle iniziative per il territorio misurati secondo il modello di rendicontazione London Benchmarking Group (LBG). Oltre ai contributi valorizzati con LBG, il totale comprende inoltre circa €1,3 milioni per iniziative di business con focus sullo sviluppo economico del territorio.

Percentuale dei contributi al territorio

Per Paese, 2017^A
100% = €29,9 milioni



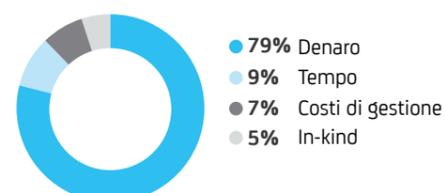
A. I dati si riferiscono esclusivamente ai contributi in denaro.
B. Include anche UniCredit Foundation e UniCredit & Universities Foscolo Foundation.

Per tema, 2017^A
100%^B = €38,1 milioni



A. Include contributi in denaro e, per il solo perimetro Italia, Germania e Austria, tempo, risorse in natura (in kind) e costi di gestione. I costi di gestione sono allocati proporzionalmente, sulla base dei contributi per tema.
B. I totali possono non coincidere per effetto di arrotondamenti.
C. "Altro" si riferisce ad attività non classificabili altrove.

Per tipologia, 2017^A
100% = €38,1 milioni



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

In qualità di partner di Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), abbiamo contribuito all'organizzazione del primo Festival dello Sviluppo Sostenibile. In oltre 200 eventi organizzati in tutto il Paese, più di 160 organizzazioni della società civile e 60 università italiane hanno partecipato a tavole rotonde, workshop e dibattiti. Il festival ha focalizzato l'attenzione sui 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e ha contribuito a creare maggior consapevolezza sull'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Favorire l'inclusione finanziaria

Uno degli obiettivi di UniCredit consiste nel promuovere una maggior partecipazione economica. Siamo convinti che, facilitando l'accesso ai servizi finanziari, possiamo contribuire a ridurre la povertà e favorire il progresso della comunità. Proponiamo un'ampia gamma di soluzioni personalizzate per consentire agli individui e alle imprese di accedere facilmente a prodotti e servizi finanziari, per realizzare progetti personali o per importanti attività commerciali. Allo stesso tempo, puntiamo fortemente ad aiutare i cittadini e gli imprenditori a migliorare le loro competenze finanziarie personali, in modo che possano superare le difficoltà finanziarie, contribuendo positivamente alla stabilità finanziaria e alla prosperità delle comunità in cui operiamo. Di seguito alcuni esempi delle soluzioni che offriamo nei nostri paesi.

GIOVANI

Italia: ai clienti di età compresa tra 18 e 30 anni sono state offerte più di 4.000 carte di credito *Carta Flexia* con il 40% di sconto sulla commissione annuale
Germania: più di 9.000 giovani sotto i 26 anni hanno aperto il conto gratuito *StartKonto*
Bosnia ed Erzegovina: a ottobre è stato lanciato *Modula*, il nuovo conto corrente a pacchetto; oltre 3.000 giovani hanno potuto aprire un conto completamente gratuito.

ANZIANI

Bosnia ed Erzegovina: 195 clienti over 65 hanno aperto il nuovo conto a pacchetto *Modula*, personalizzato in base alle loro necessità e preferenze
Bulgaria: oltre 3.800 pensionati hanno usufruito del prestito *Golden Age*; grazie alla procedura di richiesta semplice e rapida, nel 2017 sono stati erogati circa €4,6 milioni.

INDIVIDUI E FAMIGLIE A BASSO REDDITO

Al fine di ottemperare alla Direttiva UE 2014/92 sui conti di pagamento con caratteristiche di base, l'offerta di UniCredit include conti a titolo gratuito o per una spesa ragionevole, che consentano condizioni vantaggiose per clienti vulnerabili.

DISABILI

Austria: oltre 120 servizi navetta verso le filiali, forniti a clienti con disabilità motorie.

5. Giovani, anziani, famiglie, piccole e medie imprese (PMI).
6. I partecipanti includono individui e aziende.

Nel 2017 è inoltre proseguito il nostro impegno in una serie di programmi di educazione finanziaria, rivolti a diverse fasce d'età.⁵

• Circa 78.000 partecipanti⁶ coinvolti in sessioni formative di educazione finanziaria nel 2017.

Nel corso dell'anno si sono tenute **sessioni formative in aula**. In Italia, il programma *In-Formati* ha coinvolto circa 36.000 partecipanti (privati ed imprese) in quasi 1.000 sessioni su temi di banca e finanza quali creazione di nuova impresa, digital payments e logiche di merito creditizio. Di questi, circa 13.000 studenti sono stati coinvolti in *#cashlessgeneration2*, un percorso di educazione finanziaria a supporto dell'alternanza scuola lavoro realizzato in collaborazione con Associazione Difesa Orientamento Consumatori (Adoc), partner del programma *Noi&UniCredit*, focalizzato su temi come sistemi di pagamento e video communication.

Anche in Germania sono proseguiti i nostri workshop di educazione finanziaria, i quali, dall'inizio dell'iniziativa nel 2013, hanno visto circa 3.400 partecipanti prendere parte a 176 sessioni, che oltre a fornire conoscenze finanziarie di base offrono aiuto nella ricerca del primo impiego. Abbiamo continuato a sostenere le startup e i giovani imprenditori tedeschi attraverso il programma *BayStartup*, che nell'edizione 2017 ha offerto formazione a circa 7.000 partecipanti in 74 workshop.

Nell'ultimo anno scolastico abbiamo proposto programmi di educazione finanziaria ai giovani austriaci: in collaborazione con il Museo Nazionale Austriaco di Affari Sociali ed Economici, abbiamo tenuto 377 workshop nelle scuole austriache, attraverso i quali abbiamo insegnato a quasi 7.000 studenti adolescenti come gestire il loro denaro in modo responsabile.

Nei mesi di marzo e aprile, 43 filiali croate hanno ospitato 3.500 studenti in 70 workshop incentrati su come risparmiare denaro per il futuro.

Attraverso l'uso di nuove tecnologie, i nostri programmi di educazione finanziaria sono stati condotti anche tramite **canali digitali**.

Nell'ambito dell'offerta rivolta alle imprese in Italia, circa 2.400 imprenditori sono stati coinvolti in iniziative formative. Di questi, circa 2.200 hanno partecipato ai nuovi *UniCreditTalk*, conversazioni tra banca, esperti ed imprenditori, evoluzione dei web seminars realizzati negli scorsi anni nell'ambito del programma *Go International!*. I 2 talk realizzati nel 2017 sono stati un'occasione per discutere sulle nuove sfide connesse alla rivoluzione digitale, del loro impatto sui modelli organizzativi e di business e sui processi di export management.

TEMI MATERIALI



Nel corso dell'anno *Go International!* ha comunque continuato con la sua offerta tradizionale di seminari rivolti ad imprenditori ed export manager, incentrati su temi quali la gestione delle esportazioni, le nuove tecnologie e la digitalizzazione.

Nel 2017 quasi 29.000 visitatori si sono collegati a *euro.de*, il nostro portale formativo tedesco, dimostrando interesse verso conoscenze finanziarie di base come pagamenti, prestiti, piani pensionistici e mutui per acquisto casa.

Promuovere l'inclusione sociale

In linea con l'impegno degli anni precedenti, nel 2017 abbiamo cercato di migliorare il benessere sociale dei territori in cui siamo presenti. Il nostro impegno si sviluppa attraverso la promozione di attività di raccolta fondi, il sostegno ad imprese sociali e il supporto alla cultura in ogni sua forma, convinti che questi sforzi agiscano sullo sviluppo sociale ed economico.

LE ATTIVITÀ DI RACCOLTA FONDI

Dipendenti

Gift Matching Program⁷: nella 15^a edizione di questa iniziativa promossa da UniCredit Foundation, oltre 8.400 donazioni effettuate da colleghi; circa €2 milioni donati; oltre 330 progetti di organizzazioni non profit supportati

Terremoto in Centro Italia: quest'anno, abbiamo continuato a supportare le persone coinvolte nel devastante terremoto del 2016 in centro Italia. Attraverso un'asta online di opere minori della collezione d'arte di UniCredit, sono stati raccolti oltre €70.000 da parte di colleghi poi devoluti alle aree d'Italia che sono ancora in fase di recupero dal sisma

Clienti

Universo Non Profit: attraverso 1.784 *Conto Donazioni* raccolti circa €1,7 milioni; 1.459 associazioni presenti sulla piattaforma web, *ilMioDono.it*; oltre €171.000 raccolti per 599 di esse

UniCredit Card E: oltre €1,5 milioni raccolti tramite le circa 245.000 carte in circolazione.

7. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio 2017 di UniCredit Foundation.

8. I dati si riferiscono a UniCredit Foundation.

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

LE IMPRESE SOCIALI

Attività 2017⁸

- più di €1,5 milioni di investimenti
- programmi condotti in 6 Paesi in collaborazione con 21 partner del settore non profit

Risultati 2017⁸

- 54 grant erogati, per un totale di oltre €1 milione a favore di progetti di impresa sociale
- circa 1.900 ore di formazione e mentoring
- 41 imprese avviate o promosse, principalmente nei settori agroalimentare, servizi e ambiente
- 141 posti di lavoro creati.

IL SUPPORTO ALLA CULTURA

Supporto al talento

Ogni anno, UniCredit & Universities Foscolo Foundation⁹ offre borse di studio, di ricerca e altri premi agli studenti e ai ricercatori più brillanti. Dal 2009 UniCredit ha finanziato i programmi della fondazione con oltre €12,3 milioni, sostenendo circa 600 beneficiari. In linea con le iniziative degli ultimi anni, tramite l'*UniCredit International Internship Program* 30 studenti universitari hanno partecipato a uno stage di tre mesi presso gli uffici di UniCredit, al di fuori dei loro Paesi di provenienza

Promozione di iniziative culturali

Attraverso la consolidata partnership con la Filarmonica della Scala, nel 2017 abbiamo sostenuto una serie di iniziative Open Filarmonica aperte a tutti, che integrano il programma della stagione al Teatro alla Scala e delle tournè dell'orchestra:

- **Sound Music:** più di 1.000 giovani studenti hanno partecipato a workshop di educazione alla musica con le scuole e hanno assistito alle 2 performance finali presso l'UniCredit Pavilion; una terza performance è stata dedicata ai bambini e alle famiglie milanesi
- **Concerto per Milano:** circa 15.000 persone hanno assistito al concerto annuale gratuito che si svolge in Piazza del Duomo
- **Prove Aperte:** grazie alla collaborazione con UniCredit Foundation, più di 9.700 persone hanno potuto partecipare a 5 prove aperte presso il Teatro alla Scala. I proventi netti, pari a circa €120.000, sono stati donati a organizzazioni no profit locali che offrono sostegno a giovani delle periferie milanesi.

A ottobre, l'UniCredit Pavilion ha ospitato la terza edizione del Festival Internazionale del Documentario – Visioni dal Mondo, Immagini dalla Realtà, che ha visto la programmazione di 28 documentari su temi attuali quali l'immigrazione, la violenza domestica, i disturbi alimentari, la guerra, l'ambiente e la sicurezza informatica. All'evento, durato tre giorni, hanno partecipato 3.000 persone.

Sostenere la competitività e contribuire alla crescita dei territori

L'interazione costante con il contesto in cui opera e la comunità in senso lato offre vantaggi innegabili a un'azienda e ai suoi stakeholder, consentendo di comprendere le necessità urgenti della comunità e di gestirle con iniziative adeguate. Questa interazione permette a UniCredit di sviluppare prodotti e servizi per gli stakeholder e favorisce un approccio equilibrato e collaborativo volto a promuovere il benessere, la prosperità e la crescita. Il Gruppo mira a comprendere le necessità quotidiane degli stakeholder e a soddisfarle in modo efficace, contribuendo allo stesso tempo a risolvere difficoltà urgenti a livello nazionale.

In Italia, la nostra **iniziativa di networking Advisory Board Territoriali** offre consulenza supportando le sette regioni in cui è suddiviso il mercato italiano. Nominati dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit, gli *Advisory Board Territoriali* offrono contributi e feedback al top management e ai responsabili regionali, aiutandoli a definire strategie aziendali e piani di sviluppo nelle rispettive regioni di competenza e a consolidare la reputazione locale di UniCredit.

Nell'ambito di un'altra iniziativa, *Forum dei Territori*, è prevista l'organizzazione di incontri annuali tra i nostri senior manager e i principali stakeholder locali, in modo che possano discutere di priorità e progetti selezionati e ideati dagli *Advisory Board Territoriali*. Nel 2017 si sono tenuti sette forum, ai quali hanno partecipato circa 1.400 persone.

Sempre in Italia, il *Forum delle Economie* prevede alcuni workshop incentrati su uno specifico settore economico di interesse per i manager e i principali stakeholder di UniCredit, durante i quali ci si confronta sulle tendenze e su potenziali opportunità di collaborazione nell'area oggetto di discussione. Questi incontri sono volti a consolidare la posizione della banca nel settore prescelto.

In occasione dell'*Italian Investment Conference* di UniCredit, offriamo a società quotate nostre clienti l'opportunità di incontrare membri della comunità finanziaria internazionale. Ogni anno, oltre 160 investitori istituzionali internazionali partecipano alla conferenza, che consente loro di valutare più da vicino le società italiane quotate. Nel tempo, questa conferenza è diventata il principale evento intersettoriale del mercato dei capitali azionari in Italia. Nel 2017 l'intera conferenza, inclusi i discorsi di apertura, le tavole rotonde e i workshop, si è svolta presso la direzione generale di UniCredit, a Milano. L'evento, che dura due giorni, contribuisce anche a creare relazioni personali più solide tra clienti e senior banker, account manager globali e responsabili delle varie divisioni aziendali.

Numeri chiave edizione 2017:

- 1.129 incontri individuali e di Gruppo
- 135 delegati, in rappresentanza di 55 società quotate
- 81% delle società ha partecipato con almeno un membro del top management
- 161 gestori di fondi di investimento da 14 diversi Paesi.

La Bulgaria ha nuovamente ospitato l'evento *SME Corner*, un'iniziativa B2B unica che offre spazi studiati ad hoc in cui piccole e medie imprese (PMI) e clienti corporate possono mostrare i loro prodotti e servizi. Nel 2017 all'iniziativa hanno preso parte circa 140 clienti, inclusi 10 clienti corporate.

Quando individuiamo opportunità di business, supportiamo direttamente la sostenibilità finanziaria delle aziende e collaboriamo attivamente con istituzioni nazionali, internazionali ed europee per assicurarci che le PMI ricevano i **fondi pubblici** disponibili loro destinati. La consolidata esperienza del nostro Gruppo nella gestione di programmi sostenuti dai singoli stati e dall'UE offre alle imprese clienti un ulteriore stimolo in numerose aree.

Nel marzo del 2016 la Banca Centrale Europea ha annunciato una nuova serie di operazioni mirate di rifinanziamento a lungo termine (TLTRO II), volte a consolidare la sua politica monetaria agevolata e a favorire nuovi prestiti all'economia reale. Nel marzo del 2017 il Gruppo ha usufruito di questa misura, approvando una nuova operazione da €15,5 miliardi. Questo ci ha portato a erogare circa €1,9 miliardi in nuove linee di credito, per uno stock di oltre €7,5 miliardi.

Nel corso del 2017, in Italia UniCredit ha attinto in modo significativo al Fondo Centrale di Garanzia, per agevolare prestiti a basso rischio garantiti dallo Stato per circa €2,5 miliardi. Di questi fondi, oltre €1,2 milioni sono stati messi a disposizione di imprese corporate. Grazie alla sezione speciale destinata al microcredito, UniCredit ha erogato prestiti agevolati per circa €4 milioni a PMI, liberi professionisti e nuovi imprenditori, caratterizzati da nuove idee, capacità e talento.

Lo strumento tranché cover Bond del Mezzogiorno, è stato utilizzato da UniCredit nel 2017 per erogare più di 130 prestiti per un importo garantito di oltre €26 milioni.

Con la misura Beni Strumentali Nuova Sabatini UniCredit ha sostenuto nuovi investimenti in aziende italiane, aiutandole ad ottenere le agevolazioni per l'acquisto di beni strumentali dal Ministero dello Sviluppo Economico. Questa misura è stata prorogata fino ad esaurimento delle risorse disponibili. Nel 2017 UniCredit ha erogato oltre €142 milioni a 650 aziende a fronte di tale iniziativa.

Inoltre, abbiamo erogato quasi €1 miliardo di finanziamenti della Banca Europea degli Investimenti alle imprese italiane e abbiamo lanciato il nuovo

TEMI MATERIALI



prodotto Minibond¹⁰ suscitando l'interesse delle Imprese Corporate per emissioni complessive di €15 milioni.

In Germania un'unità specializzata dedicata assiste i relationship manager, in modo che possano individuare concessioni, garanzie e programmi di prestito agevolato ideali per soddisfare qualunque necessità di finanziamento della clientela. A settembre l'unità specializzata ha avviato una nuova iniziativa riguardante la digitalizzazione/innovazione di programmi di prestito e ha provveduto a informare i relationship manager in merito a possibili soluzioni per i clienti, incentivandoli ad applicarli. Attraverso l'unità, quest'anno è stato gestito un ammontare pari a oltre €8,7 miliardi di prestiti agevolati e sono state erogate nuove linee di credito per più di €2,7 miliardi.

In Austria stiamo collaborando con varie organizzazioni per supportare i clienti nell'accesso al credito. In collaborazione con la Austrian Promotion Agency, eroghiamo finanziamenti del Fondo Regionale Europeo per lo Sviluppo (FESR) per investimenti sostenibili in PMI innovative. Nel periodo compreso tra il 2014 e il 2020, tale fondo ha stanziato un ammontare di €165 milioni per le PMI austriache.

La nostra divisione Central Eastern European (CEE) persegue l'impegno di offrire consulenza in merito alle opportunità legate ai fondi UE. In Bulgaria, per esempio, attraverso gli strumenti finanziari principali (JEREMIE, EMPF, RSI, InnovFin, National Guarantee Fund), nel 2017 abbiamo sostenuto oltre 2.500 imprese, facilitando il loro accesso ai finanziamenti. In Croazia abbiamo prolungato per altri 3 anni (2017-2019) la collaborazione con una società di consulenza, con l'obiettivo di aiutare i clienti a individuare i bandi a cui possono partecipare. Questo servizio include una consulenza gratuita una tantum, l'offerta di sostegno finanziario e la fornitura di una serie di prodotti personalizzati conformi ai requisiti di gara dell'UE.

In Ungheria, in collaborazione con alcuni partner di consulenza offriamo alla clientela servizi complessi che facilitano il loro accesso ai fondi pubblici. Questi servizi includono la comunicazione esterna di bandi di gara e i servizi correlati tramite newsletter, prefinanziamento e cofinanziamento di progetti di investimento e transactional banking collegato ai fondi UE. Inoltre, tramite lo strumento di garanzia InnovFin SME del Fondo europeo per gli investimenti, introdotto nel 2016, forniamo ulteriori finanziamenti per il capitale circolante e per gli investimenti a PMI e clienti mid cap qualificati. Nel 2017 abbiamo offerto nuove linee di credito per circa €29,6 milioni, con uno stock complessivo pari a circa €87 milioni.¹¹

10. Titoli obbligazionari emessi da società quotate o non quotate. I bond sono individuati con un codice ISIN e consentono alle società di raccogliere fondi dagli investitori in cambio di titoli di credito.

11. Gli importi delle nuove erogazioni e dello stock sono riferiti all'intero portafoglio gestito tramite fondi pubblici.

FOCUS Social Impact Banking

In linea con l'obiettivo di contribuire a una società più equa e inclusiva, abbiamo lanciato *Social Impact Banking*, il progetto che mira a individuare, finanziare e sostenere individui, microimprese e iniziative che abbiano un impatto sociale positivo. Il progetto prevede la concessione di crediti e lo scambio di conoscenze finanziarie con le comunità, nonché la creazione di partnership con organizzazioni con cui condividiamo le finalità, incluse associazioni di categoria, fondazioni e istituzioni pubbliche. Attingendo alla propria esperienza UniCredit sostiene iniziative sociali, migliora la loro capacità di misurare il proprio impatto e crea legami più solidi con le comunità in cui opera.

Il nostro approccio

Lavoriamo a stretto contatto con i nostri partner per creare una solida rete di supporto che possa ampliare l'impatto delle loro iniziative. Poiché le nostre persone hanno un ruolo cruciale in questo processo, il Gruppo ha supportato la creazione di *UniGens*, un'associazione volontaria di ex dipendenti che offrono formazione e mettono le loro competenze a disposizione di micro imprese e imprese sociali meritevoli, di studenti e di soggetti a rischio di esclusione sociale.

Social Impact Banking è stato avviato in Italia a fine 2017 e verrà successivamente esteso agli altri paesi in cui il Gruppo è presente. Esso comprende diversi programmi coordinati:

Impact financing

Offriamo prestiti agevolati, prodotti e servizi a prezzi competitivi a entità con e senza scopo di lucro che si impegnano a soddisfare bisogni sociali, come il consolidamento e la promozione dell'inclusione. Il programma, che misura l'impatto sociale generato da queste entità, mira a sostenere l'innovazione sociale come motore di un cambiamento positivo. Condivideremo le storie di successo e promuoveremo nuove reti e collaborazioni per ampliare il mercato dell'impact financing. Inoltre, l'impatto sociale delle iniziative finanziate sarà misurato e potrà essere premiato attraverso il meccanismo pay for success.

Microcredito

Sosteniamo il lancio e lo sviluppo di piccole imprese, che spesso sono escluse dall'accesso ai prodotti e servizi bancari tradizionali. Attraverso il microcredito individuiamo, selezioniamo e finanziamo progetti che contribuiscano a favorire l'inclusione e una maggior occupazione. Grazie a una rete di volontari formata da ex dipendenti del Gruppo, offriamo consulenza volta a promuovere la crescita e lo sviluppo di queste aziende.

Educazione finanziaria e inclusione

Promuoviamo l'educazione finanziaria come strumento per sostenere le piccole aziende e le imprese sociali all'inizio della loro attività focalizzandoci sull'inclusione dei giovani e dei soggetti vulnerabili. Nell'ambito dell'iniziativa Alternanza Scuola Lavoro del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, abbiamo lanciato nelle scuole un programma di formazione per aumentare la consapevolezza in ambito finanziario e incoraggiare lo spirito imprenditoriale.

Siamo convinti che gli attori dell'economia reale abbiano bisogno di assistenza per comprendere la composizione e la struttura dei loro rispettivi settori, per acquisire esperienza all'estero e migliorare la loro capacità di innovazione. Queste capacità sono essenziali per essere competitivi in mercati in cui la concorrenza è sempre più agguerrita.

Da molto tempo UniCredit aiuta le persone a trovare soluzioni in settori che rappresentano la struttura portante dei paesi in cui opera. Rafforziamo la competitività di questi settori offrendo consulenza e prodotti concreti che contribuiscano ad accrescere la produttività, l'efficienza e le prospettive di crescita.

TEMI
MATERIALI



Una panoramica del supporto offerto dal Gruppo a settori specifici nel 2017

Settore (PAESE)

Soluzioni su misura

Startup

AT, IT, BS, HU, DE, HR

> Italia

- programma di accelerazione in essere dal 2009 volto a individuare, formare e sostenere le startup e le PMI più innovative d'Italia
- selezionate 41 aziende tra 797 candidature, per ricevere supporto in quattro settori: clean tech, digitale, innovative Made in Italy e scienze della vita
- oltre €7 milioni (e €20 milioni dal 2015) erogati alle aziende più promettenti dagli stakeholder (fondi di venture capital, investitori istituzionali, business angels).

> Germania

- iniziativa nella quale esperte donne d'affari appartenenti al HVB Women's Council ed esperti di start up della banca supportano per 6 mesi le imprenditrici nel processo di ricerca dei finanziamenti per le loro aziende
- in questa quinta edizione sono state esaminate oltre 140 domande per selezionare le idee imprenditoriali più innovative
- 6 vincitrici scelte dalla giuria, premiate con mentoring di 6 mesi da parte delle imprenditrici del Women's Council.

Viaggi e Turismo

IT, HR

> Italia

- sostegno allo sviluppo economico delle PMI italiane nel settore turistico, con servizi e prodotti dedicati
- erogati più di €627 milioni di credito a clienti che operano in questo settore per un totale di oltre €1,7 miliardi da inizio iniziativa, aprile 2015
- risultati ottenuti: creazione di reti di massima qualità per imprenditori selezionati; aumento della competitività delle PMI; formazione imprenditoriale per le aziende; consolidamento della condivisione di informazioni/comunicazioni tra stakeholder economici.

Immobiliare

DE, AT

> Austria

- le sovvenzioni da associazioni no profit mantengono i costi degli alloggi relativamente bassi, potenziale rimedio contro le disparità sul piano abitativo
- iniziativa che richiede conoscenze altamente specializzate per l'accelerazione dello sviluppo dell'edilizia popolare
- i nuovi prestiti destinati all'edilizia popolare sono stati pari a oltre €202 milioni.

Agricoltura

IT, DE, HR, RU

> Russia

- sovvenzioni statali al settore agricolo e agro-industriale attraverso il sistema bancario
- designati tra le banche di importanza sistemica tra quelle che partecipano a questo programma
- finanziamenti per il capitale circolante e progetti di investimento a tassi vantaggiosi
- concessi circa €30 milioni di prestiti a 20 mutuatari.

Infrastrutture

DE, HR, RS, BG

> Italia

- operiamo sia in qualità di consulente finanziario (con soluzioni a lungo termine attraverso il mercato bancario e i mercati dei capitali) sia come finanziatore (leader italiano nel mercato della finanza di progetti)
- transazioni per installazioni su vasta scala nel settore del gas, dell'energia elettrica, dei trasporti e delle infrastrutture
- finanziamenti destinati alla costruzione di nuovi progetti o al rifinanziamento di impianti e infrastrutture esistenti
- finanziati 11 progetti con linee di credito per complessivi €454 milioni.

Non profit

IT

> Italia

- modello di servizio dedicato per l'offerta di prodotti e servizi finanziari specializzati (incluso uno speciale processo di rating) a organizzazioni non profit, di cui hanno beneficiato circa 36.000 clienti (inclusi circa 3.200 nuovi clienti)
- erogati nuovi prestiti per in importo pari a circa €106 milioni.

Capitale Naturale

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

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- €8,2 miliardi di esposizione nel settore delle energie rinnovabili
- -41% di emissioni di Scopo 1 e 2 rispetto all'anno base
- >€270 milioni di finanziamenti ai privati per l'efficienza energetica

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2018

- Continua riduzione di emissioni di gas serra
- Promozione dei comportamenti eco-sostenibili sul luogo di lavoro

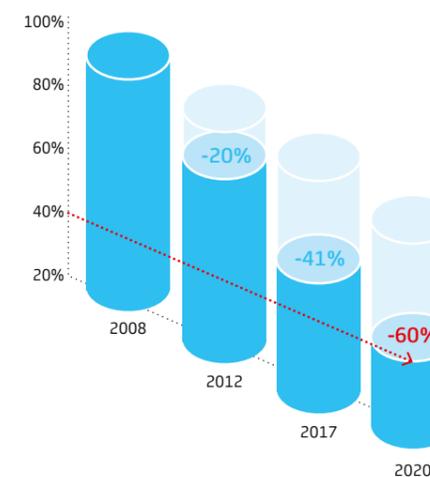
Eseguire una strategia ambientale efficace

Il solido sistema di governance di UniCredit guida le sue azioni a tutela del capitale naturale, in linea con il suo impegno a prevenire e mitigare gli impatti ambientali della nostra operatività e delle nostre attività creditizie,¹ così come sancito dalla Politica Ambientale.² Il Gruppo ha adottato la Politica Ambientale nel 2000, aggiornata nel 2012. Diverse società di UniCredit si servono di sistemi di gestione ambientale come quadro operativo per l'attuazione della Politica. In linea con questa strategia ambientale UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank AG e UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as sono certificate ISO 14001. Inoltre UniCredit SpA è registrata ai sensi del Regolamento EMAS.

Ridurre il nostro impatto ambientale

La strategia climatica di UniCredit mira a una consistente riduzione delle emissioni di gas serra legate alla sua operatività. L'obiettivo a medio termine è di ridurre le emissioni del 60% entro il 2020 e quello a lungo termine è una riduzione dell'80% entro il 2030. Nel 2017 abbiamo ottenuto una riduzione complessiva del 41% rispetto alle emissioni di Scopo 1 e 2 del 2008. Abbiamo conseguito questo risultato attraverso maggiore efficienza energetica, utilizzando in modo più razionale gli ambienti di lavoro e aumentando la digitalizzazione delle operazioni bancarie.

Andamento emissioni GHG



Aumentare l'efficienza energetica

Una delle principali iniziative per ridurre il consumo energetico è la maggior efficienza energetica delle sedi. Stiamo eseguendo diagnosi energetiche ben oltre i requisiti di conformità legale. Finora abbiamo verificato l'efficienza energetica di 43 grandi stabili e 30 filiali di UniCredit, individuando e correggendo diverse anomalie e sviluppando misure volte a migliorare l'efficienza energetica. Tra i vari metodi utilizzati per monitorare e gestire il consumo energetico di UniCredit, in più di 1.000 filiali abbiamo installato sistemi di misurazione energetica centralizzati e controllati a distanza. Questi sistemi di controllo, installati a partire dal 2007, permettono di ottimizzare i tempi e i valori limite dei sistemi di controllo della temperatura nelle filiali. Continuiamo a impiegare nuove tecnologie per ridurre l'impronta ambientale delle nostre attività. Nel 2017 abbiamo chiuso 409 filiali retail in Europa Occidentale e ridotto di quasi 120.000 metri quadrati l'area adibita a uffici nello stesso perimetro. Nell'ambito del piano *Transform 2019* di UniCredit, si prevede una riduzione pari a 332.000 metri quadrati e la chiusura di 944 filiali retail entro la fine del 2019.

Investiamo per aumentare l'efficienza energetica dei nostri data center. Sebbene infatti i centri di elaborazione dati registrino annualmente un incremento del carico IT, i sistemi di raffreddamento, i nuovi uninterruptible power supply (UPS) e il sistema generale sono progettati per contenere l'aumento del consumo di energia, anche in caso di crescita della domanda. Nel 2017, il consumo di energia registrato nei due data center di Verona è stato rispettivamente pari a 24 e 15 milioni di kWh, collocando la performance dei nostri nuovi sistemi UPS al massimo della curva di efficienza. Infatti, nel 2017 non abbiamo registrato incrementi di consumo energetico rispetto al 2016, mentre l'incremento atteso, basato esclusivamente sul maggior carico IT, sarebbe stato di circa 1,7 milioni di kWh. Il risparmio è attribuibile alle misure di efficienza energetica, inclusa la riduzione delle dispersioni di energia grazie ai nuovi sistemi UPS. Questo risultato si riflette nei valori di Power Usage Effectiveness (PUE)³ dei data center italiani, che nel 2017 sono scesi ulteriormente, come indicato di seguito.

PUE ratio



1. Maggiori informazioni sono disponibili nel capitolo Gestione del rischio e Compliance e nel Bilancio Integrato 2016.
2. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito <https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/it/sustainability/environment-suppliers/environmental-management-system/politica-ambientale-firmata.pdf>.
3. Il rapporto tra l'energia totale usata dal data center e quella usata per i processi IT.

Entro la fine del 2019 completeremo la migrazione dei dati da alcuni piccoli data center in strutture più efficienti. Il consolidamento dovrebbe portare a una riduzione stimata dei consumi energetici del 23% dal 2019.

UniCredit ritiene che l'uso di **energie rinnovabili** sia un elemento decisivo per la lotta al cambiamento climatico globale. Facciamo la nostra parte, acquistando la maggior parte dell'energia elettrica da fonti rinnovabili. Nel 2017, quasi tutta l'energia che abbiamo utilizzato in Italia, Germania e Austria proveniva da fonti di energia rinnovabili: il 96% in Italia, il 100% in Germania e il 94% in Austria. Nel complesso questo equivale al 78% dei consumi di elettricità del Gruppo.

FOCUS Gestione della mobilità

A livello di Gruppo, continuiamo a promuovere soluzioni innovative che rendono possibili le riunioni a distanza. Tutti i responsabili di filiale e in alcuni Paesi, come Austria e Russia, l'intero staff dispongono di strumenti di videocomunicazione. Tutti i dipendenti della sede centrale di UniCredit hanno accesso a sistemi di videoconferenza e sono state adottate su vasta scala moderne tecnologie per la gestione delle riunioni online. La politica del Gruppo relativa alle trasferte incoraggia l'uso del trasporto pubblico e dal 2016 il Gruppo vieta i viaggi non legati a visite ai clienti per una settimana al mese. In Germania è stato compiuto un ulteriore passo avanti con il divieto di tutti gli spostamenti per motivi diversi dalle visite alla clientela.

In base ai dati di cui disponiamo, l'adozione diffusa di soluzioni di lavoro flessibile in Italia ha consentito di risparmiare oltre 350.000 km nella mobilità casa-lavoro nei primi tre trimestri del 2017.⁴ Nel 2017 i colleghi austriaci hanno percorso collettivamente oltre 100.000 km in bicicletta da casa all'ufficio, nell'ambito di un'iniziativa della banca volta a promuovere gli spostamenti in bicicletta o con i mezzi pubblici, rinunciando all'auto e alla motocicletta.

Tagliare i consumi

Riducendo il consumo di materiali, rendiamo più sostenibile il Gruppo. L'uso della carta può essere limitato con un impiego spinto della tecnologia.

Stiamo lavorando per posizionarci come banca data-driven. Nel 2017 abbiamo implementato nuove tecnologie, tra cui l'*Omnichannel Cockpit*, un tool che utilizza i big data per l'analisi dei gruppi di clienti e del dimensionamento della rete. Il lancio di *Omnichannel Cockpit* ci permetterà di abbandonare database interni e creare una piattaforma di lavoro comune per la registrazione delle transazioni delle filiali e dei prodotti digitali. Questo tool migliorerà ulteriormente l'efficienza energetica riducendo la mobilità, le esigenze di reporting e il consumo di carta.

Il progetto *Centralized Document Dematerialization (CDD)* in Italia mira a rendere più efficiente e sicuro l'uso dei documenti delle filiali, attraverso lo sviluppo di un processo di gestione basato su una nuova piattaforma informatica. Esso prevede la scansione e l'archiviazione digitale dei documenti contrattuali e delle conferme delle transazioni, creando un sistema di dati a elevata automazione. Il processo ha avuto inizio con una fase pilota nel 2017. Ora viene applicato ai documenti finanziari di tutte le filiali (es. moduli di deposito e acquisti di titoli di stato). Nel 2017, grazie al progetto CDD sono stati archiviati in sicurezza quasi 4 milioni di documenti. Prevediamo di estendere questa modalità di gestione ad altri documenti entro il 2018, inclusi quelli relativi ai conti correnti. Il CDD è inoltre supportato dal sistema *FirmaMia*,⁵ che ora i clienti possono utilizzare per apporre la firma digitale sulle transazioni ordinarie eseguite in filiale e sui contratti.

FirmaMia 2017

7,4 milioni di contratti digitali firmati
445 tonnellate di carta risparmiata
12,3 milioni di operazioni digitali in filiale

Approvvigionarsi responsabilmente

Il modello di approvvigionamento di UniCredit si ispira ai precetti della sostenibilità. I fornitori devono soddisfare alcuni requisiti minimi di sostenibilità e vengono scelti in base agli standard dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro in materia di diritti umani fondamentali, lavoro minorile, libertà di associazione, condizioni di lavoro, parità di retribuzione, salute, sicurezza ed etica di business. I fornitori devono inoltre conformarsi alle regole stabilite dalla nostra Politica Ambientale.

4. Maggiori informazioni sul flexible working sono disponibili nel capitolo Capitale Umano del Bilancio Integrato 2016.
5. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2015.

Oltre ad acquistare prodotti con certificazione ambientale, preferiamo usare fornitori con Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) certificati secondo gli standard EMAS e ISO 14001.

La Procurement Policy di UniCredit Bank Austria impone di acquistare l'elettricità da fonti rinnovabili ed è un esempio del nostro impegno all'adozione di pratiche di approvvigionamento sostenibili. In Italia dal 2015 abbiamo condotto verifiche su 19 fornitori di servizi esterni per garantire che agiscano in conformità alle leggi applicabili, siano consapevoli dell'impatto ambientale delle loro attività e adottino tutte le misure necessarie per essere in linea con l'approccio di UniCredit alla gestione ambientale.

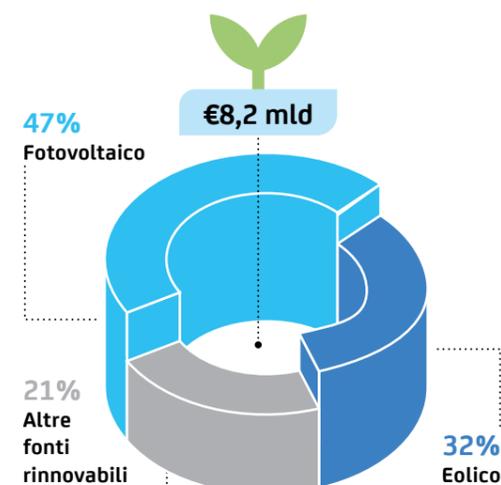
Promuovere business che tutela il capitale naturale

In UniCredit siamo sempre aperti a opportunità di business che nascono dalla necessità di affrontare le sfide ambientali.

Sostenere le fonti di energia rinnovabili

Continuiamo a investire in fonti di energia rinnovabile. Alla fine del 2017, la nostra esposizione creditizia nei confronti del settore delle energie rinnovabili era superiore a €8,2 miliardi.⁶ Nel complesso, la maggior parte dei nostri finanziamenti per progetti relativi alle energie rinnovabili è diretto a impianti fotovoltaici, con una quota del 47%. L'energia eolica rappresenta il 32% del portafoglio e le altre fonti di energia rinnovabili il restante 21%.

Portafoglio energia rinnovabile, 2017



6. Espresso in termini di Exposure at Default (EAD); il perimetro include circa €1 miliardo attribuibile alla Yapi Kredi.
7. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito <http://www.wwf.it/mediterraneanew.cfm>.

Promuovere i green bond

UniCredit, il lead manager della prima emissione di green bond, continua a investire in questi strumenti. Insieme alla Banca europea per gli investimenti, abbiamo celebrato il decimo anniversario del suo Climate Awareness Bond, ospitando l'evento in Italia. Nel 2017 siamo stati joint book runner o joint arranger in 11 emissioni, per un collocamento complessivo di oltre €7 miliardi. Nel corso dell'anno, abbiamo anche riscontrato una crescita della domanda di green loan e UniCredit ha agito in qualità di lead arranger in 2 operazioni, per un importo emesso totale di €104 milioni.

Finanziare l'efficienza energetica

Nell'ottica della promozione dell'efficienza energetica, continuiamo a collaborare con banche multilaterali di sviluppo e istituti di credito sovvenzionati dal governo, quali KfW, una banca di sviluppo tedesca. Nel corso del 2017, i nostri prestiti erogati alle PMI tramite i programmi di questi istituti sono stati oltre €1,3 miliardi. Inoltre, nel 2017 abbiamo concesso prestiti per l'efficienza energetica a privati per oltre €270 milioni. L'impegno di UniCredit rispetto agli obiettivi di efficienza energetica dell'UE è dimostrato anche dal suo coinvolgimento in iniziative private, come il gruppo di lavoro green tagging promosso da UNEP Inquiry e da Climate Strategy & Partners, e il progetto EeMap promosso dall'European Covered Bond Council. Entrambe le iniziative promuovono soluzioni che agevolano l'erogazione di mutui e altri strumenti ad hoc volti a convogliare i finanziamenti verso una maggior efficienza energetica negli edifici residenziali. Si tratta di uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Europa.

Nel 2017, UniCredit ha scambiato oltre 730 milioni di tonnellate di CO₂, per un valore pari a quasi €4,5 miliardi, nel sistema di scambio di quote di emissione (ETS) dell'UE.

FOCUS Collaborazione con il WWF

Abbiamo continuato a sostenere le iniziative del WWF, donando nel 2017 quasi €520.000 al Sistema Oasi del WWF Italia. Queste liberalità rientrano in una sponsorizzazione che, dal suo inizio, ha permesso di raccogliere oltre €2,3 milioni per il WWF. Nel 2017, UniCredit ha offerto un ulteriore sostegno al WWF per il lancio della sua Campagna #GenerazioneMare.⁷



Investiamo nei sistemi e nelle tecnologie di informazione e comunicazione (ICT), nei processi interni e nella nostra capacità di innovazione, con l'obiettivo di trasformare il modello operativo di UniCredit e migliorare la customer experience.

I NOSTRI STOCK DI CAPITALE



RISULTATI

- ~84% dell'obiettivo 2019 per la dismissione dei sistemi ICT raggiunto
- Programma *Best Practice Sharing* in funzione nel Gruppo

EFFETTI SUL TERRITORIO



PRIORITÀ 2018

- Ulteriore ottimizzazione dell'ICT per facilitare la nostra trasformazione
- Crescente automazione e digitalizzazione dei processi a beneficio della clientela

Garantire sistemi ICT sicuri ed efficaci

Continuiamo a puntare sul potenziamento delle tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) di UniCredit per agevolare la trasformazione digitale del Gruppo.

Semplificare e modernizzare i nostri sistemi ICT

Nel 2017 abbiamo investito in una serie di iniziative per supportare l'evoluzione del nostro business e la modernizzazione dei sistemi – dal ridisegno della nostra società di ICT all'aggiornamento tecnologico.

La completa riorganizzazione della nostra società di ICT globale ha reso la struttura più snella e in grado di soddisfare al meglio le esigenze del business. Durante l'anno la maggior parte della squadra manageriale dell'ICT factory è stata sostituita, cosa che ha permesso di ottenere una maggior diversità nella leadership in termini di genere (5 delle 17 posizioni ora sono ricoperte da donne) e provenienza geografica (5 nazionalità). Abbiamo inoltre ridotto i livelli manageriali, semplificando l'organizzazione e rendendo più chiare le responsabilità.

La riorganizzazione della struttura ICT ha facilitato anche aggiornamenti tecnologici, consentendo efficienze di costo e maggiore rapidità nel far fronte alle sfide dell'era digitale.

La dismissione dei sistemi è proseguita positivamente con l'eliminazione di oltre 920 applicazioni alla fine del 2017, pari a circa l'84% dell'obiettivo 2019. Alcune soluzioni globali hanno sostituito le precedenti applicazioni locali.

Inoltre, abbiamo fatto progressi nel piano di razionalizzazione e semplificazione dell'infrastruttura ICT, riducendo circa il 10% della nostra tecnologia mainframe e circa il 5% di quella open system.

Rafforzare la sicurezza ICT

Una parte consistente degli investimenti ICT di UniCredit è destinata a rafforzare la gestione della sicurezza ICT, per tutelare al meglio i clienti e il business del Gruppo. Circa 300 dipendenti a tempo pieno sono destinati alle attività di sicurezza informatica.

Nel definire la propria strategia di sicurezza ICT, UniCredit studia numerosi fattori - tra cui le tendenze

delle minacce esterne, le risultanze di valutazioni interne e i requisiti normativi - e analizza costantemente lo stato di sicurezza dei sistemi ICT. In base a questi fattori, abbiamo sviluppato un piano pluriennale per la sicurezza ICT e aggiorniamo periodicamente il relativo sistema di policy del Gruppo.¹

Nel 2017, le nostre iniziative di sicurezza ICT si sono incentrate sulla protezione degli asset di UniCredit da eventuali vulnerabilità. Nonostante una intrusione informatica subita da UniCredit in Italia, non è stato acquisito nessun dato che potesse consentire l'accesso ai conti dei clienti o che permettesse transazioni non autorizzate.² Abbiamo immediatamente adottato tutte le azioni necessarie volte ad impedire il ripetersi di tale intrusione informatica, e messo in atto un programma intensivo ben definito per affrontare le debolezze riscontrate.

Allo stesso tempo, abbiamo continuato a investire per accrescere la consapevolezza dei nostri dipendenti sull'importanza della sicurezza ICT. Nella intranet di Gruppo sono stati pubblicati dei video per promuovere comportamenti sicuri e conformi alle regole, raggiungendo circa 48.000 visualizzazioni. Per rendere tale campagna di consapevolezza maggiormente efficace, abbiamo inoltre realizzato nel corso del 2017 due simulazioni di attacco phishing, coinvolgendo attivamente ogni volta circa 13.000 colleghi.

Ottimizzare i processi

Grazie alla crescente automazione e digitalizzazione continuiamo a snellire i processi, migliorandone l'efficienza a vantaggio della clientela.

Nel 2017 abbiamo lanciato in Italia e Germania i nostri primi progetti pilota per l'automazione robotica dei processi. Grazie a queste iniziative stiamo avviando l'automazione di processi nell'ambito dei conti correnti, della gestione dei crediti e dell'anagrafica clienti.³ Finora abbiamo completato con successo tre progetti e intendiamo sfruttarne i risultati per rendere più efficienti le attività non automatizzate.

Abbiamo inoltre continuato a far leva su soluzioni tecnologiche quali riconoscimento ottico dei caratteri, processi intelligenti e firma digitale per rendere più efficiente il nostro lavoro in tutto il Gruppo. Tali sistemi consentono di semplificare e digitalizzare maggiormente i processi della banca commerciale, con vantaggi rilevanti ottenuti nel 2017.

TEMI MATERIALI



1. Maggiori informazioni sul sistema di governance e le policy di sicurezza ICT sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

2. Maggiori informazioni sono disponibili nel comunicato stampa di UniCredit del 26 luglio 2017.

3. Maggiori informazioni sullo snellimento dei processi relativi ai conti correnti sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

I miglioramenti di processo includono:

- il tasso di riconoscimento nella certificazione d'identità in Germania, che ha raggiunto il 94% (l'obiettivo iniziale era 80%)
- i tempi delle verifiche legali e fiscali in Italia, che si sono ridotti del 50% circa
- i tempi di verifica dei pagamenti in Italia, che si sono ridotti del 43%.

Promuovere la capacità di innovazione

Proseguiamo nella ricerca di soluzioni innovative per migliorare prodotti e servizi per i nostri clienti.

Nell'ambito della ricerca e sviluppo ci concentriamo su soluzioni basate su tecnologie all'avanguardia, collaborando con partner accademici e industriali. Nel 2017 questo impegno ci ha consentito di realizzare un unico pool transfrontaliero di liquidità, a cui i nostri clienti potranno accedere grazie a una piattaforma interna di negoziazione delle valute molto innovativa; il servizio sarà reso disponibile in alcuni paesi dell'Europa centrale e orientale (CEE) in cui siamo presenti, a partire dalla Russia.

Continuiamo inoltre le nostre ricerche e gli investimenti nel settore fintech, al fine di ottenere soluzioni sempre più innovative. Dal suo lancio, *UniCredit EVO*⁴ ha valutato approfonditamente circa 300 start-up fintech,

individuando circa 40 società promettenti e investendo nel 2017 in due di esse; queste società offrono soluzioni per una gestione ottimale del cash flow della clientela SME e permettono di ridurre il cyber risk in diverse aree sfruttando l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati.

FOCUS Programma Best Practice Sharing

Il nostro programma *Best Practice Sharing* agevola la diffusione di prodotti e processi innovativi e di successo nei diversi mercati di UniCredit. Questo programma ci permette di massimizzare le sinergie e servire al meglio i nostri clienti.

Sulla base dell'esperienza positiva lanciata in CEE nel 2016, l'iniziativa è stata successivamente estesa a Italia, Germania e Austria. Nel 2017 abbiamo anche istituito un Forum di Gruppo per la condivisione delle best practice, a cui contribuiscono i rappresentanti di tutte le divisioni e geografie per presentare le migliori prassi che possono essere replicate all'interno del Gruppo.

BEST (Boost Every Single Talent) rappresenta un esempio delle migliori pratiche condivise in azienda. Questo nuovo programma è nato per guidare il raggiungimento di performance sostenibili nel commercial banking, tramite incentivi e formazione dedicata al miglioramento delle competenze tecniche e capacità manageriali dei colleghi della rete. Dopo i risultati positivi registrati in Bulgaria, l'iniziativa è stata estesa all'Italia nel 2017.

Iniziative digitali a supporto della nostra trasformazione^A

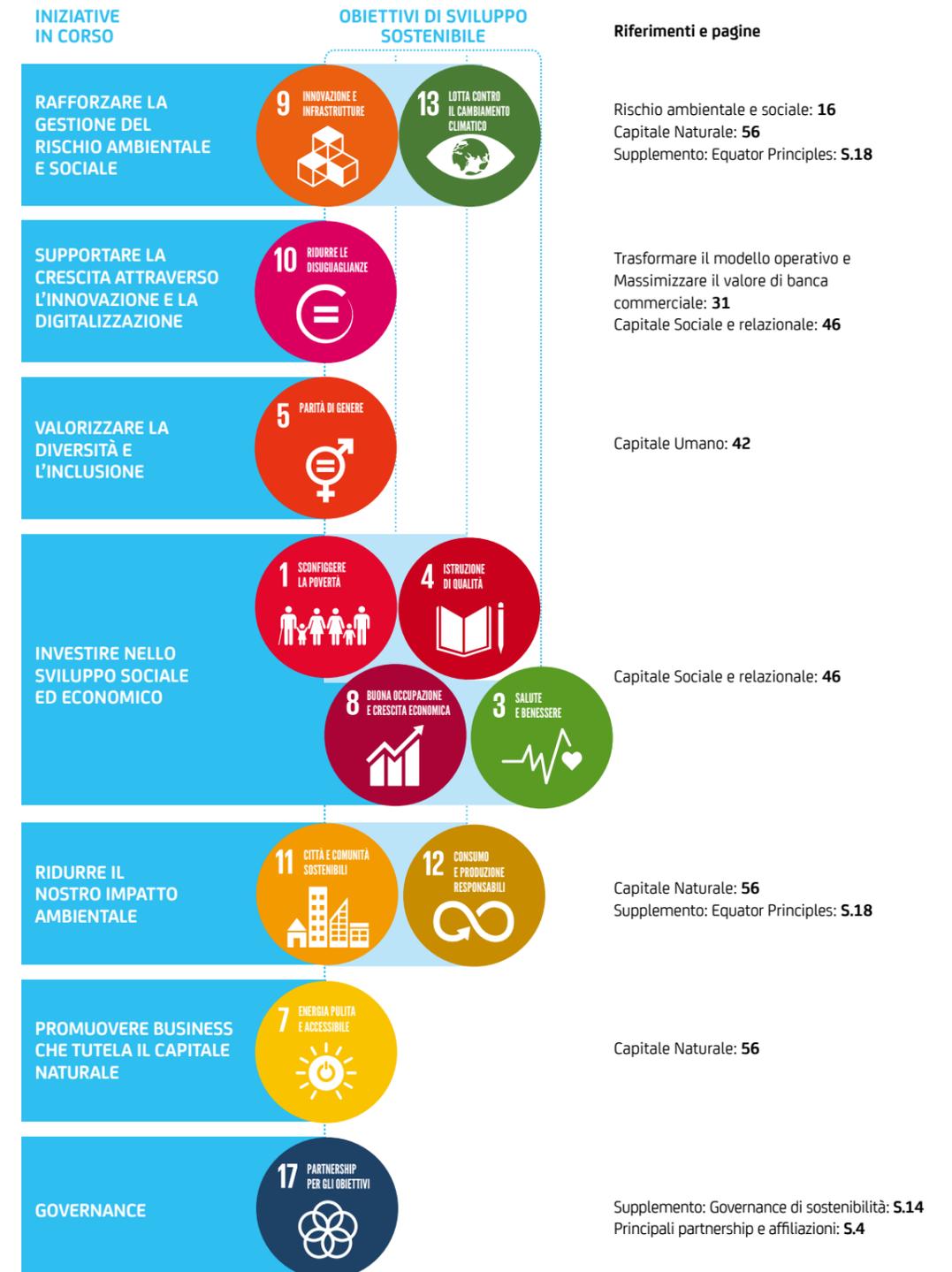
Aree di sviluppo digitale	Iniziative in corso
Esperienza digitale e multicanale	<ul style="list-style-type: none"> • Nuove piattaforme globali per l'online e il mobile banking • Soluzioni di pagamento innovative
Servizi di consulenza	<ul style="list-style-type: none"> • Nuovi strumenti digitali e analitici in supporto dei gestori
Ottimizzazione dei processi	<ul style="list-style-type: none"> • Ridisegno e digitalizzazione dei processi end-to-end
Gestione del rischio	<ul style="list-style-type: none"> • Linee di credito pre-approve • Focus sulla cyber-security

A. Maggiori informazioni sono disponibili nella sezione Piano Strategico.

4. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

Il Contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

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



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

Tabella GRI e UN Global Compact

Di seguito è presentata la tabella GRI con riferimento all'opzione "In Accordance-core", come previsto dalle Linee Guida GRI-G4. Eventuali omissioni sono riportate come note ai singoli indicatori, laddove previsto.

Informativa Generale

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Strategia e analisi		
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato	Bilancio Integrato 2017 4-5
G4-2	Principali impatti, rischi e opportunità	Bilancio Integrato 2017 4-5, 11, 14-17, 22, 24, 54, 62; S.16-S.20
Profilo dell'Organizzazione		
G4-3	Nome dell'Organizzazione	UniCredit SpA
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017 22-23
G4-5	Sede principale dell'Organizzazione	Piazza Gae Aulenti 3 - Tower A - 20154 Milano
G4-6	Paesi di operatività	Bilancio Integrato 2017 6-7
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 12-13
G4-8	Mercati serviti	Bilancio Integrato 2017 6-7, 28-39
G4-9	Dimensione dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 6-7, 22-23, 41; S.36
G4-10	Caratteristiche della forza lavoro	Bilancio Integrato 2017 S.36-S.37, S.40; I dati relativi al personale esterno non sono attualmente disponibili.
G4-11	Dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Bilancio Integrato 2017 S.42
G4-12	Descrizione della catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 22-23, 58-59
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017 2
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	Bilancio Integrato 2017 16; S.16-S.20
G4-15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne	Bilancio Integrato 2017 17, 47, 57-59, 63; S.10, S.16-S.20, S.26; Evolution Economy: https://www.unicreditgroup.eu/it/a-sustainable-bank/evolution-economy.html
G4-16	Partecipazione ad associazioni o Organizzazioni	Bilancio Integrato 2017 S.4-S.7
Aspetti materiali identificati e perimetro del Bilancio		
G4-17	Entità incluse nel Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017 2 ^A
G4-18	Principi per la definizione dei contenuti del Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2017 2, 24-25; S.32-S.35
G4-19	Aspetti materiali identificati nella definizione dei contenuti del Bilancio Integrato	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35
G4-20	Aspetti materiali interni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35

A. Le seguenti società sono state incluse nel perimetro di rendicontazione UniCredit SpA, AO UniCredit Bank, Card Complete Service Bank AG, FinecoBank SpA, Food & More GmbH, Ooo UniCredit Leasing, Schoellerbank Aktiengesellschaft, UniCredit Bank ad Banja Luka, UniCredit Bank AG, UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as, UniCredit Bank dd, UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Bank SA, UniCredit Bank Serbia Jsc, UniCredit Banka Slovenija dd, UniCredit Bulbank AD, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH (comprese le sue attività in Austria, Polonia e Romania), UniCredit Business Integrated Solutions SCpA (comprese le sue attività in Italia, Germania, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia e Ungheria), UniCredit Consumer Financing EAD, UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Direct Services GmbH, UniCredit Leasing (Austria) GmbH, UniCredit Leasing Corporation IFN SA, UniCredit Leasing Croatia doo za Leasing, UniCredit Leasing CZ as, UniCredit Leasing doo, UniCredit Leasing EAD, UniCredit Leasing Fleet Management Srl, UniCredit Leasing GmbH, UniCredit Leasing Hungary Zrt, UniCredit Leasing Slovakia as, UniCredit Leasing SpA, UniCredit Leasing, leasing, doo, Zagrebačka Banka DD.

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
G4-21	Aspetti materiali esterni all'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35
G4-22	Modifiche di informazioni rispetto ai precedenti Bilanci	Bilancio Integrato 2017 2; S.36, S.49, S.54
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto ai precedenti periodi di rendicontazione	Bilancio Integrato 2017 2; S.36, S.54
Coinvolgimento degli stakeholder		
G4-24	Gruppi di stakeholder coinvolti dall'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35
G4-25	Processo di identificazione e selezione degli stakeholder	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35
G4-26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2017 24-25, 48-50; S.32-S.35, S.51-S.52
G4-27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	Bilancio Integrato 2017 24-25; S.32-S.35, S.51-S.52
Profilo del Bilancio		
G4-28	Periodo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2017 2
G4-29	Data di pubblicazione del precedente Bilancio	Bilancio Integrato 2017 2
G4-30	Ciclo di rendicontazione	Bilancio Integrato 2017 2
G4-31	Contatti per informazioni sul Bilancio	Bilancio Integrato 2017 Terza di copertina
G4-32	Indice dei contenuti GRI	Bilancio Integrato 2017 64-71, 73-75
G4-33	Attestazione esterna	Bilancio Integrato 2017 2, 73-75
Governance		
G4-34	Struttura di governo dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 12-13; S.10-S.15
G4-35	Autorità delegata per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2017 12, 16; S.14
G4-36	Posizioni con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2017 12, 16; S.14
G4-37	Consultazione tra gli stakeholder e il più alto organo di governo su tematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2017 24-25, 47-49; S.14
G4-38	Composizione del più alto organo di governo e dei rispettivi comitati	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 13
G4-39	Ruolo esecutivo o meno del Presidente	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 13
G4-40	Qualifiche ed esperienza dei più alti organi di governo	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 13
G4-41	Processi volti a impedire conflitti di interesse	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 S.29
G4-42	Ruolo dei più alti organi di governo e dei dirigenti nello sviluppo, approvazione e aggiornamento di scopo, valori, strategie, politiche e obiettivi in relazione agli impatti economici, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2017 12, 16; S.14
G4-43	Misure implementate per lo sviluppo e la promozione della conoscenza da parte dei più alti organi di governo delle problematiche economiche, ambientali e sociali	Bilancio Integrato 2017 S.13
G4-44	Valutazione della performance del Consiglio di Amministrazione	Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017 S.13

Indicatori	Riferimenti	Note e pagine
G4-45	Ruolo dei più alti organi di governo nell'identificazione e gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità legati ad aspetti economici, ambientali e sociali Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	12, 16; S.14, S.17-S.18
G4-46	Ruolo dei più alti organi di governo nella revisione dell'efficacia dei processi di gestione dei rischi dell'Organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	12, 14-16; S.14, S.16-S.17
G4-47	Frequenza della revisione da parte dei più alti organi di governo degli impatti, dei rischi e delle opportunità legate ad aspetti economici, ambientali e sociali Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	12, 14-16; S.14, S.16-S.17
G4-48	Comitato o posizione di grado più elevato che rivede e approva formalmente il Bilancio Integrato dell'Organizzazione Bilancio Integrato 2017	2
G4-49	Comunicazione delle criticità ai più alti organi di governo Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	12, 47; S.30-S.31, S.41
G4-51	Politiche per la remunerazione dei più alti organi di governo e dei dirigenti Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	S.15; Politica retributiva di Gruppo
G4-52	Principi per determinare la remunerazione Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	S.15; Politica retributiva di Gruppo
G4-53	Valutazione del parere degli stakeholder in materia di remunerazione Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	S.15; Politica retributiva di Gruppo
Etica e integrità		
G4-56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'Organizzazione Bilancio Integrato 2017	10-11, 18-19; S.10
G4-57	Meccanismi interni ed esterni per richiedere consulenze in materia di comportamento etico e conforme alle leggi e su temi connessi all'integrità dell'Organizzazione Bilancio Integrato 2017	S.30-S.31
G4-58	Meccanismi interni ed esterni per la comunicazione di criticità in materia di comportamento contrario all'etica, alle leggi e all'integrità dell'Organizzazione Bilancio Integrato 2017	S.25, S.30-S.31

Informativa Specifica

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Categoria economica		
Aspetto materiale: performance economica		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione Bilancio Integrato 2017	6-7, 10, 56, 59; S.2-S.3, S.16-S.18
G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito Bilancio Integrato 2017	S.2-S.3
G4-EC2	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità connesse con i cambiamenti climatici Bilancio Integrato 2017	10, 16, 56, 59; S.16-S.20
G4-EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico Bilancio Integrato 2017 Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2017	S.44
G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione Bilancio Integrato 2017	S.41

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Aspetto materiale: impatti economici indiretti		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione Bilancio Integrato 2017	47, 50-55; S.18-S.20
G4-EC7	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi Bilancio Integrato 2017	47, 50-55; S.18-S.20
G4-EC8	Principali impatti economici indiretti Bilancio Integrato 2017	47, 50-55
Categoria ambientale		
Aspetto materiale: materiali		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione Bilancio Integrato 2017	58-59
G4-EN1	Materiali utilizzati per peso o volume Bilancio Integrato 2017	S.55; Nel 2017, il consumo totale di carta da ufficio è stato pari a circa 4.405.000 kg.
Aspetto materiale: energia		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione Bilancio Integrato 2017	57-58
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'Organizzazione Bilancio Integrato 2017	S.55; Nel 2017, il consumo di energia diretta è stato pari a circa 571.000 GJ. I principali combustibili utilizzati sono stati il gas naturale (circa il 95%), seguito dal greggio e i suoi derivati (circa il 5%). Il consumo di energia indiretta è stato pari a circa 2.433.000 GJ di cui il teleriscaldamento ha contribuito per circa il 18% e l'elettricità per circa l'82%. Il consumo di elettricità include l'energia autoprodotta da impianti fotovoltaici in Italia e Austria, mentre in Germania sono stati venduti circa 24.000 GJ di energia autoprodotta derivante da fonti rinnovabili.
G4-EN5	Intensità energetica Bilancio Integrato 2017	57; S.55; I dati pro-capite sono calcolati utilizzando i consumi energetici riportati nell'indicatore G4-EN3.
G4-EN6	Riduzione del consumo di energia Bilancio Integrato 2017	57-58; S.55
G4-EN7	Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi Bilancio Integrato 2017	57-58
Aspetto: acqua		
G4-EN8	Prelievo di acqua Bilancio Integrato 2017	S.55; Nel 2017, i consumi totali di acqua prelevata da acquedotti municipali o da altri fornitori di servizi idrici sono stati pari a 2.315.000 m³.
Aspetto materiale: emissioni		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione Bilancio Integrato 2017	57-58
G4-EN15	Emissioni dirette di gas a effetto serra (Scopo I) Bilancio Integrato 2017	S.54; Gas inclusi nei calcoli: CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFCs; Fonti dei fattori di emissione: - DEFRA, UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting (2017), ^B per consumo di energia diretta, viaggi di lavoro e perdite di gas refrigeranti.

B. Il documento contiene informazioni fornite dal settore pubblico rilasciate secondo la Open Government Licence v3.0 <http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/version/3/>

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
G4-EN16	Emissioni indirette di gas a effetto serra (Scopo II)	Bilancio Integrato 2017
G4-EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (Scopo III)	Bilancio Integrato 2017
G4-EN19	Riduzione delle emissioni di gas a effetto serra	Bilancio Integrato 2017
G4-EN20	Emissioni di sostanze nocive per lo strato di ozono	Bilancio Integrato 2017
G4-EN21	NOx, SOx e altre emissioni in atmosfera significative	Bilancio Integrato 2017
Aspetto: scarichi e rifiuti		
G4-EN23	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	Bilancio Integrato 2017
Aspetto materiale: prodotti e servizi		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-EN27	Mitigazione degli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Bilancio Integrato 2017
Aspetto materiale: conformità		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-EN29	Valore delle multe e numero delle sanzioni per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	Bilancio Integrato 2017

B. Il documento contiene informazioni fornite dal settore pubblico rilasciate secondo la Open Government Licence v3.0 <http://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/version/3/>
C. Termini e condizioni: <https://www.iea.org/t&c/termsandconditions/>

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Aspetto materiale: trasporti		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-EN30	Impatti ambientali dei trasporti	Bilancio Integrato 2017
Aspetto: valutazione ambientale dei fornitori		
G4-EN32	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali	Bilancio Integrato 2017
Categoria sociale		
Pratiche di lavoro e condizioni di lavoro adeguate		
Aspetto materiale: occupazione		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-LA1	Numero e tasso di nuove assunzioni e turnover del personale	Bilancio Integrato 2017
G4-LA2	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori part-time e a termine	Bilancio Integrato 2017
Aspetto: relazioni industriali		
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	Bilancio Integrato 2017
Aspetto: salute e sicurezza sul lavoro		
G4-LA5	Percentuale dei lavoratori rappresentati nei comitati per la salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2017
G4-LA6 ^D	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattie, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi	Bilancio Integrato 2017
G4-LA8	Accordi con sindacati in tema di salute e sicurezza	Bilancio Integrato 2017
Aspetto materiale: formazione e istruzione		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-LA9	Formazione del personale	Bilancio Integrato 2017
G4-LA10	Programmi per lo sviluppo delle competenze e avanzamenti di carriera	Bilancio Integrato 2017
G4-LA11	Percentuale di dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	Bilancio Integrato 2017
Aspetto materiale: diversità e pari opportunità		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-LA12	Composizione degli organi di governo e ripartizione del personale per indicatori di diversità	Bilancio Integrato 2017
Aspetto materiale: parità di retribuzione per uomini e donne		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
G4-LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne e quello degli uomini	Bilancio Integrato 2017
Aspetto: meccanismi per i reclami in materia di condizioni di lavoro		
G4-LA16	Reclami sulle condizioni di lavoro depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2017

D. I dati relativi al personale esterno e alle malattie professionali non sono attualmente disponibili.

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Diritti Umani		
Aspetto materiale: investimenti		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		16-17, 58-59; S.16, S.18; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR1	Accordi e contratti che includono clausole relative ai diritti umani o che sono state sottoposte a valutazione sui diritti umani	Bilancio Integrato 2017
		16, 58-59; S.16, S.18; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR2	Formazione dei dipendenti sugli aspetti dei diritti umani rilevanti per le attività dell'Organizzazione	Bilancio Integrato 2017
		16-17; S.16; Impegno in materia di diritti umani
Aspetto materiale: non discriminazione		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		45; S.41-S.42; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR3	Casi di discriminazione e azioni intraprese	Bilancio Integrato 2017
		S.49
Aspetto: valutazione dei fornitori sulla base dei diritti umani		
G4-HR10	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri connessi ai diritti umani	Bilancio Integrato 2017
		58-59; In UniCredit il 100% dei fornitori è valutato sulla base di criteri socio-ambientali, incluso il rispetto delle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL).
Aspetto materiale: meccanismi per i reclami in materia di diritti umani		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		45; Impegno in materia di diritti umani
G4-HR12	Reclami sui diritti umani depositati, analizzati e risolti	Bilancio Integrato 2017
		S.48-S.49; Impegno in materia di diritti umani; Gli incidenti monitorati nell'ambito dei diritti umani sono: discriminazione (si veda Cause relative a discriminazione), condizioni di lavoro (si veda Cause relative a tematiche del lavoro, tematiche previdenziali, enti amministrativi), lavoro minorile/forzato (non applicabile al settore).
Società		
Aspetto materiale: comunità locali		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		47, 50-55; S.16-S.20
G4-S01	Operazioni che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	Bilancio Integrato 2017
		47, 50-55; S.16-S.20
FS13	Punti di accesso in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate, per tipologia	Bilancio Integrato 2017
		S.53
FS14	Iniziative per migliorare l'accesso ai servizi finanziari da parte di persone in condizioni svantaggiate	Bilancio Integrato 2017
		51-52
Aspetto materiale: anti-corrruzione		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		18-19; S.21-S.26
G4-S03	Operazioni valutate sulla base dei rischi connessi alla corruzione	Bilancio Integrato 2017
		S.25-S.26
G4-S04	Comunicazione e attività di formazione su politiche e procedure anti-corrruzione	Bilancio Integrato 2017
		19; S.26

DMA e indicatori	Riferimenti	Note e pagine
Aspetto materiale: concorrenza sleale		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		18-19; S.21-S.23, S.27
G4-S07	Azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust, pratiche di monopolio e rispettivi esiti	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017
		S.28
Aspetto materiale: conformità		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		18-19; S.21-S.23
G4-S08	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017
		S.28
Responsabilità di prodotto		
Aspetto materiale: etichettatura di prodotti e servizi		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		48-49; S.51-S.52
G4-PR5	Risultati dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti	Bilancio Integrato 2017
		48-49; S.51
Aspetto: attività di marketing		
G4-PR6	Vendita di prodotti vietati o oggetto di contenzioso	
		La funzione Compliance partecipa ai Comitati Prodotto quando è necessario esprimere un'opinione in merito alla conformità dei nuovi prodotti. Compliance verifica inoltre quando un servizio è di tipo transnazionale e, in questo caso, valuta preventivamente le licenze necessarie per svolgere i servizi nei Paesi interessati, verificando se il Gruppo ne è già in possesso.
Aspetto materiale: portafoglio prodotti		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		46-55
FS6	Portafoglio clienti	Bilancio Integrato 2017
		S.50
FS7	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità sociali	Bilancio Integrato 2017
		46-55
FS8	Valore monetario di prodotti e/o servizi con specifiche finalità ambientali	Bilancio Integrato 2017
		59
Aspetto materiale: privacy dei clienti		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		18-19, 61; S.29
G4-PR8	Reclami documentati su violazioni della privacy e perdita di dati dei clienti	Bilancio Integrato 2017
		61
Aspetto materiale: conformità		
G4-DMA	Informativa sulle modalità di gestione	Bilancio Integrato 2017
		18-19; S.21-S.23
G4-PR9	Valore monetario delle sanzioni significative per non conformità a leggi e regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti e servizi	Bilancio Integrato 2017 Relazioni e Bilancio Consolidato 2017
		S.28

Corrispondenza tra Principi di UN Global Compact e Indicatori GRI

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

Categorie	Principi	Indicatori GRI-G4
Diritti umani	Principio 1 - Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza	G4-HR2, G4-HR7, G4-HR8, G4-HR9, G4-HR12, G4-SO1, G4-SO2
	Principio 2 - Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani	G4-HR1, G4-HR10, G4HR-11
Lavoro	Principio 3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva	G4-11, G4-HR4, G4-LA4
	Principio 4 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio	G4-HR6
	Principio 5 - Alle imprese è richiesta l'effettiva eliminazione del lavoro minorile	G4-HR5
	Principio 6 - Alle imprese è richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione	G4-10, G4-EC5, G4-EC6, G4-LA1, G4-LA3, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12, G4-LA13, G4-HR3
Ambiente	Principio 7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali	G4-EC2, G4-EN1, G4-EN3, G4-EN8, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN27, G4-EN31
	Principio 8 - Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale	G4-EN1, G4-EN2, G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7, G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10, G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN22, G4-EN23, G4-EN24, G4-EN25, G4-EN26, G4-EN27, G4-EN28, G4-EN29, G4-EN30, G4-EN31, G4-EN32, G4-EN33, G4-EN34
	Principio 9 - Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente	G4-EN6, G4-EN7, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN31
Lotta alla corruzione	Principio 10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti	G4-56, G4-57, G4-58, G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5, G4-SO6

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, DEL D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 20267

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

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") dell'informativa di sostenibilità presente nel Bilancio Integrato, comprensivo del suo Supplemento, che costituisce la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di UniCredit S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo UniCredit" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 del Decreto, e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 5 marzo 2018 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" versione G4, incluse le "Financial Services Sector Disclosures", definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative (di seguito anche "Linee Guida GRI G4"), da essi individuato come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione delle attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del Code of Ethics for Professional Accountants emesso dall'International Ethics Standards Board for Accountants, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1) e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e dalle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" versione G4, incluse le "Financial Services Sector Disclosures", definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("reasonable assurance engagement") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività ed alle caratteristiche dell'impresa rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
2. Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
3. Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF ed i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo UniCredit.
4. Comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di UniCredit S.p.A. e con il personale delle principali società del Gruppo e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di capogruppo e società controllate:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare a modello aziendale, politiche praticate e principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per le seguenti società, UniCredit S.p.A., UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as, UniCredit Leasing CZ as, UniCredit Leasing Slovakia as, UniCredit Bank SA, UniCredit Consumer Financing IFN SA, UniCredit Leasing Corporation IFN SA, UniCredit Leasing Fleet Management Srl, che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

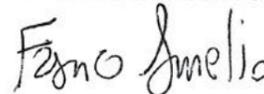
Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo UniCredit relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e dalle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" versione G4, incluse le "Financial Services Sector Disclosures", definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative.

Altri aspetti

Con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il Gruppo ha predisposto un Bilancio Integrato, la cui informativa di sostenibilità è stata utilizzata a fini comparativi all'interno della DNF. Tale informativa di sostenibilità è stata sottoposta in via volontaria ad un esame limitato in conformità all'ISAE 3000 Revised da parte nostra sulla quale abbiamo espresso delle conclusioni senza rilievi.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Franco Amelio
Socio

Milano, 12 marzo 2018

Supplemento

Determinazione e distribuzione
del valore aggiunto

Principali partnership
e affiliazioni

Selezioni dei riconoscimenti
2017

Governance

Gestione del rischio
e Compliance

Il coinvolgimento degli
stakeholder

Capitale Umano

Capitale Sociale e relazionale

Capitale Naturale

Determinazione e distribuzione del valore aggiunto

(€/000)

Voci	2017	2016
10 Interessi attivi e proventi assimilati	14.759.711	15.964.800
20 Interessi passivi ed oneri assimilati	-4.461.650	-5.657.789
40 Commissioni attive	7.663.454	6.778.422
50 Commissioni passive (esclusi oneri esterni al network)	-999.959	-943.706
70 Dividendi e proventi simili	314.807	405.223
80 Risultato netto dell'attività di negoziazione	1.075.435	1.205.730
90 Risultato netto dell'attività di copertura	57.344	-7.786
100 Utili (perdite) da cessione o riacquisto di:	98.963	641.573
a) crediti	-433.732	-60.244
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	533.353	699.106
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	10	0
d) passività finanziarie	-668	2.711
110 Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	-91.007	-80.187
130 Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	-2.412.669	-12.790.521
a) crediti	-2.090.607	-11.929.784
b) attività finanziarie disponibili per la vendita	-334.642	-707.377
c) attività finanziarie detenute fino alla scadenza	6.387	204
d) altre operazioni finanziarie	6.193	-153.564
150 Premi netti	0	0
160 Saldo altri proventi e oneri della gestione assicurativa	0	0
220 Altri oneri/proventi di gestione	1.035.651	1.094.975
240 Utili (perdite) delle partecipazioni (per la quota di utili/perdite da cessione)	-7.485	-14.342
270 Utili (perdite) da cessione di investimenti	99.835	495.837
310 Utile (perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	2.681.598	630.111
A. TOTALE VALORE ECONOMICO GENERATO	19.814.028	7.722.340

Voci	2017	2016
180 b) altre spese amministrative (al netto delle imposte indirette ed elargizioni/liberalità)	-4.394.287	-4.985.238
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AI FORNITORI	-4.394.287	-4.985.238
180 a) Spese per il personale (inclusi oneri esterni al network)	-7.201.202	-9.564.942
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A DIPENDENTI E COLLABORATORI^A	-7.201.202	-9.564.942
330 Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	-312.501	-463.781
Utile attribuito agli Azionisti ^B	-	-
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO AD AZIONISTI	-	-
180 b) altre spese amministrative: imposte indirette e tasse	-736.032	-1.125.980
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)	-595.982	-448.152
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E PERIFERICA	-1.332.014	-1.574.132
180 b) altre spese amministrative: elargizioni e liberalità	-8.828	-5.564
Utile assegnato al fondo di beneficenza	0	0
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO A COLLETTIVITÀ	-8.828	-5.564
B. TOTALE VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	-13.248.832	-16.593.657
C. TOTALE VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	-6.565.196	8.871.317

A. Il valore economico distribuito ai dipendenti e ai collaboratori esclude le spese per i promotori finanziari.

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

Principali partnership e affiliazioni¹

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit SpA	Utenti Pubblicità Associati (UPA)	UPA è controllata e diretta da società con interessi comuni nella risoluzione di questioni di natura pubblicitaria. UPA, insieme all'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), ha l'obiettivo di difendere e promuovere una pubblicità responsabile come veicolo per trasmettere informazioni ai consumatori, promuovere la concorrenza sui mercati e il social welfare
	Assonime	Assonime è un'associazione di imprese che studia le problematiche relative l'economia italiana e lavora per migliorare l'attuale legislazione industriale, commerciale, amministrativa e sulla tassazione
	Valore D	Valore D è un'associazione italiana che raccoglie più di 150 società nazionali e multinazionali. Il suo scopo è quello di potenziare e sostenere la presenza e la rappresentatività delle donne nelle posizioni di vertice delle principali aziende italiane
	Executive Corporate Learning Forum (ECLF)	ECLF è una comunità composta dai massimi dirigenti delle principali società globali, dedicata alla promozione di processi di apprendimento, cambiamento e trasformazione su vasta scala
	Italian Association of Investor Relations (AIR)	AIR è un'associazione professionale che rappresenta gli Investor Relations Officer (IRO) in Italia con l'obiettivo di sviluppare le competenze dei suoi membri e di promuovere al contempo il ruolo degli IRO tra tutti gli attori del mercato finanziario
	UN Global Compact Global Compact Network Italy Foundation	Global Compact è un'iniziativa strategica delle Nazioni Unite, promossa a livello nazionale da network locali, per le imprese impegnate nell'allineamento delle proprie attività e strategie con i 10 principi universalmente accettati in materia di diritti umani, occupazione, lotta alla corruzione e tutela dell'ambiente
	London Benchmarking Group (LBG)	LBG è uno standard riconosciuto a livello internazionale per misurare gli investimenti delle imprese nella comunità
	The United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)	UNEP FI è un'iniziativa delle Nazioni Unite rivolta a trovare soluzioni per le questioni più attuali e pressanti nell'ambito della finanza sostenibile
	CDP (già Carbon Disclosure Project)	Il progetto CDP consente di comprendere a fondo l'impatto che i potenziali cambiamenti climatici determinano sul valore per gli azionisti
	International Integrated Reporting Council (IIRC) – Business Network	L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG, che lavora per diffondere la rendicontazione e il pensare integrato nelle pratiche di business

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit SpA	CSR Manager Network Italia	CSR Manager Network è l'associazione italiana per i professionisti della responsabilità sociale d'impresa
	European Financial Services Round Table (EFR)	EFR è una tavola rotonda in cui partecipano Presidenti e Direttori Generali delle principali banche e delle compagnie di assicurazione europee per contribuire al dibattito pubblico sulle questioni relative ai servizi finanziari e alla stabilità finanziaria, per il completamento del mercato unico
	Ministero dell'Interno - Of2cen, Polizia Postale e delle Comunicazioni	Of2cen è un progetto europeo di contrasto avanzato ai crimini informatici
	CERT Finanziario Italiano (CERTFin)	Un'iniziativa pubblico-privata di cooperazione intesa ad aumentare la capacità di gestione dei cyber-risk da banche e operatori finanziari e la resilienza del sistema finanziario italiano
	Financial Services Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC)	FS-ISAC, principale risorsa a livello globale per il settore finanziario per la condivisione di eventi/incidenti significativi della Sicurezza ICT, è stata creata da e per le istituzioni finanziarie e lavora come ente non profit
	Global Credit Data (GCD)	GCD è un'iniziativa non profit, partecipata da più di 50 banche nel mondo per aiutarle a misurare il rischio di credito
	Italian Banking Association (ABI) Health & Safety working group	I Gruppi di lavoro coadiuvano l'attività dell'Associazione attraverso l'esame tecnico delle principali tematiche connesse all'operatività bancaria. Essi hanno carattere temporaneo e si sciolgono al raggiungimento dell'obiettivo per il cui perseguimento sono stati costituiti
UniCredit Bank AG	Verein für Umweltmanagement und Nachhaltigkeit in Finanzinstituten e.V. (VFU)	VFU è un ente specifico che opera nel campo della gestione ambientale nelle istituzioni finanziarie
	Joblinge	Joblinge è un'iniziativa per sostenere i giovani con background difficili (ad esempio, la criminalità, tossicodipendenza, bassa scolarità) fornendo loro un programma di specializzazione
	Klimapakt Münchner Wirtschaft Effective climate protection needs pioneers	Klimapakt Münchner Wirtschaft è parte dell'Integrated Climate Protection Action Program a Monaco, con la partecipazione di grandi aziende che si pongono l'obiettivo di ridurre volontariamente almeno 40.000 tonnellate di biossido di carbonio entro il 2017. Come firmatario del Klimapakt Münchner Wirtschaft, UniCredit Bank AG partecipa all'iniziativa "Energy Efficiency Networks" per raggiungere gli obiettivi climatici e energetici definiti dalla Repubblica Federale tedesca

1. Ogni controllata di UniCredit autorizzata allo svolgimento dell'attività bancaria è in genere iscritta, ove possibile, alla camera di commercio locale e all'associazione bancaria locale.

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit Bank Austria AG	klimaaktiv	klimaaktiv sviluppa e fornisce standard di qualità, istruzione e formazione, consigli, informazioni ai professionisti e una vasta rete di partner; fornisce anche consulenza e coopera con un grosso network di imprese
	The European Money and Finance Forum (SUERF)	SUERF è un'associazione di membri volta a riunire gli operatori finanziari, banchieri centrali e gli accademici al fine di analizzare, discutere e comprendere il mercato e le istituzioni finanziarie, l'economia monetaria, la regolamentazione e la politica monetaria
	Museum for Social and Economic Affairs (Gesellschafts- und Wirtschaftsmuseum)	Il Museum for Social and Economic Affairs si pone l'obiettivo di educare il pubblico ai temi e ai fenomeni sociali e economici in modo chiaro e semplice, utilizzando sia le rappresentazioni grafiche significative di dati statistici che le esposizioni orali da parte del personale
	Austrian Society for Environment and Technology (ÖGUT)	ÖGUT è una organizzazione non profit che lavora per stimolare la discussione e l'innovazione sui temi ambientali con il coinvolgimento di ONG, imprese e governo
	The Financial Markets Association (ACI)	ACI è un'associazione composta da operatori professionisti del mercato finanziario all'ingrosso
	Austrian Business Council for Sustainable Development (respACT)	respACT è la principale piattaforma austriaca per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) e lo sviluppo sostenibile; si concentra sulla leadership di pensiero, la condivisione delle migliori pratiche, la formazione e l'istituzione di una rete nazionale RSI
UniCredit Bulbank AD	The Council of Women in Business	Council of Women in Business mira a diffondere le buone pratiche di gestione e l'introduzione di programmi che promuovano lo sviluppo professionale delle donne nelle piccole e medie imprese e la loro crescita in posizioni manageriali
	Bulgarian Association for People Management (BAPM)	BAPM è un'organizzazione non governativa istituita per sviluppare le migliori pratiche professionali nel campo della gestione e dello sviluppo del capitale umano e, quindi, di aumentare il valore aggiunto per le organizzazioni per contribuire all'arricchimento del potenziale professionale e delle prestazioni delle persone
Zagrebačka Banka DD	Green Building Council of Croatia (GBC)	GBC è un'organizzazione non profit che agisce come piattaforma nazionale per la promozione di prassi sostenibili nel settore edile
	Croatian Business Council for Sustainable Development (HR BCSD)	HR BCSD promuove lo sviluppo sostenibile presso il settore privato e rappresenta il punto di vista delle imprese. È stata fondata nel 1997 dalle maggiori imprese croate
UniCredit Bank Hungary Zrt	Joint Venture Association (JVSZ)	JVSZ si propone di orientare le opinioni e le idee dei suoi membri rispetto ai problemi legati alla condotta aziendale e di rappresentarne gli interessi nei confronti delle organizzazioni e delle istituzioni con poteri decisionali

Società	Organizzazione	Descrizione
UniCredit Bank SA	Professional Women's Network Romania (PWN Romania)	PWN Romania fa parte di PWN Global, un'associazione mondiale senza fini di lucro che sostiene le donne nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali attraverso programmi online e faccia a faccia (ad es. Mentoring), eventi e strumenti di miglioramento professionale e aziendale
	National Association for Information Systems Security (ANSSI)	ANSSI mira a sfruttare impegno ed esperienze rilevanti per la promozione di standard e best practice in materia di sicurezza informativa
	Romanian Banking Institute (RBI)	RBI ha l'obiettivo principale di migliorare la formazione professionale e la specializzazione del personale del settore finanziario-bancario, in linea con la strategia stabilita dalla Banca Nazionale della Romania (NBR), in collaborazione con la Romanian Banking Association (RBA) e con i programmi approvati dal Consiglio di Amministrazione
UniCredit Bank Serbia Jsc	Foreign Investors Council (FIC)	FIC è un'associazione professionale costituita allo scopo di assistere la Serbia nel processo di integrale recepimento e sviluppo di un'economia di mercato e nell'introduzione di un sistema fondato sulla propensione agli affari
	Responsible Business Forum (RBF)	RBF Serbia è il primo network di aziende socialmente responsabili della Serbia. Si ispira, sostiene e incoraggia le imprese a migliorare continuamente il loro impatto sulla società, svolgendo una serie di attività volte a promuovere il concetto di RSI nel settore delle imprese e del pubblico in generale più ampio
	National Alliance for Local Economic Development (NALED)	NALED è un'associazione di imprese, governi locali e organizzazioni della società civile che lavorano insieme per la creazione di condizioni migliori per vivere e lavorare in Serbia
	Foundation Ana and Vlade Divac	Collaborazione al progetto Idea for Better Tomorrow per sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria sociale
UniCredit Banka Slovenija dd	Network for social responsibility of Slovenia (Network for SR)	Network for SR Slovenia è stata fondata nel maggio 2010 come punto di incontro di aziende e di altre organizzazioni il cui scopo comune è quello di promuovere la responsabilità sociale, sia all'interno delle aziende e delle organizzazioni, così come in altri ambiti sociali
AO UniCredit Bank	Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP)	RSPP è un'organizzazione non governativa indipendente. È regolarmente in contatto con le autorità al fine di tenerle informate rispetto all'efficacia delle leggi in vigore e proteggere gli interessi di industriali e imprenditori

Selezione dei riconoscimenti 2017

Società	Riconoscimento
UniCredit SpA	<p>#1 Trade Finance Provider in Central & Eastern Europe e #1 Trade Finance Provider in Western Europe</p> <p>#1 Bank for Liquidity Management in CEE for 2017 da Global Finance</p> <p>#1 Bank for Cash & Liquidity Management in Central & Eastern Europe per il 2017 da Treasury Management International (TMI)</p> <p>5-Star-Manager for Cash Management nella Western Europe e nella Central & Eastern Europe da Euromoney 5-Star-Manager for Cash Management</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>One of eight winners of The Innovators in Trade Finance 2017 for the category Process innovation by Global Finance</p> <p>#2 Best Corporate Bond Bank for Willingness to Extend Balance Sheet da GlobalCapital Bond Awards 2017</p> <p>#2 Best Contributor of Secondary Liquidity in Corporate Bonds da GlobalCapital Bond Awards 2017</p> <p>#3 Most Impressive Corporate Bond Research da GlobalCapital Bond Awards 2017</p> <p>Best Sub-custodian e Best Securities Lender nella CEE da Global Finance</p> <p>Top Employers Italia e Top Employers Europe da Top Employers Institute</p>
FinecoBank SpA	<p>#1 in Private Banking Awards per la categoria Digital Focus da Bluerating</p> <p>Il miglior team Private Banking dell'anno da Le Fonti Awards</p> <p>Best Financial Brand, Italy; Most Innovative Financial Advisory Brand, Italy; Best Custom Financial Advisory Brand, Italy; Most Trusted Financial Advisory Brand, Italy da Global Brands Magazine</p>
UniCredit Bank AG	Bank of the Year da The Banker
UniCredit Bank Austria AG	<p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>The World's Best Securities Services Providers 2017 - Best Subcustodians - Country awards da Global Finance</p> <p>Best Trade Finance Provider in Austria da Global Finance</p>
UniCredit Bank dd	<p>#1 Trade Finance Provider in Bosnia & Herzegovina da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>Bank of the Year da The Banker</p>

Società	Riconoscimento
UniCredit Bulbank AD	<p>#1 Trade Finance Provider in Bulgaria da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>Best Bank in Bulgaria and Best Investment Bank in Bulgaria da EMEA Finance magazine</p> <p>The World's Best Securities Services Providers 2017 - Best Subcustodians - Country awards da Global Finance</p> <p>Best Private Bank in Bulgaria da The Banker</p> <p>Best Trade Finance Provider in Bulgaria da Global Finance</p> <p>Top Employers Bulgaria da Top Employers Institute</p>
Zagrebačka Banka DD	<p>#1 Trade Finance Provider in Croatia da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>Best Trade Finance Provider in Croatia da Global Finance</p>
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	<p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>The World's Best Securities Services Providers 2017 - Best Subcustodians - Country awards da Global Finance</p> <p>Best Private Bank in Slovakia da The Banker</p>
UniCredit Bank Hungary Zrt	<p>#1 Trade Finance Provider in Hungary da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p>
UniCredit Bank SA	<p>#1 Trade Finance Provider in Romania da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>Bank of the Year da The Banker</p> <p>SEE Real Estate Award Winners per la categoria Bank da EuropaProperty</p>
UniCredit Bank Serbia Jsc	<p>#1 Trade Finance Provider in Serbia da Euromoney Trade Finance Survey 2017</p> <p>#1 in Cash Management da Euromoney Cash Management Survey 2017</p> <p>The World's Best Securities Services Providers 2017 - Best Subcustodians - Country awards da Global Finance</p>
UniCredit Banka Slovenija DD	The World's Best Securities Services Providers 2017 - Best Subcustodians - Country awards da Global Finance
AO Unicredit Bank	Top Employers Russia e Top Employers Europe certification da Top Employers Institute

Governance

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

Il quadro complessivo della corporate governance di UniCredit¹ è stato definito in conformità alla normativa vigente, anche regolamentare, e alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate.²

UniCredit è inoltre soggetta alle previsioni contenute nelle Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia e, in particolare, quanto al tema della corporate governance, alle vigenti Disposizioni di Vigilanza in materia di governo societario per le banche.

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

Framework di governance

L'approccio seguito da UniCredit è quello di incoraggiare i propri dipendenti, collaboratori esterni e partner commerciali ad ispirarsi, nel perseguimento degli obiettivi prefissati, ai principi di trasparenza e gestione consapevole nel rispetto delle norme giuridiche vigenti e dei fondamentali principi di etica degli affari.

La corporate governance di UniCredit SpA è conforme alla normativa vigente e alle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate. In tale ottica, UniCredit ha sviluppato un sistema di governance, oggetto di continua verifica e confronto con le linee di evoluzione del contesto normativo, delle prassi operative e dei mercati, che viene periodicamente monitorato per verificarne il livello di applicazione.

Tra le componenti dell'assetto della governance di UniCredit si annoverano:

- lo Statuto, che contempla varie disposizioni in materia di corporate governance volte a garantire il corretto svolgimento dell'attività societaria
- il Regolamento assembleare, volto a disciplinare lo svolgimento dell'Assemblea ordinaria e straordinaria e, in quanto compatibile, delle Assemblee di speciali categorie di azionisti
- il Regolamento degli Organi Aziendali, che disciplina le modalità di funzionamento e le competenze del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, nel rispetto delle norme di legge, regolamentari e statutarie, nonché alla luce dei principi e dei criteri applicativi stabiliti dal Codice di Autodisciplina delle società quotate
- la Politica Retributiva di 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
- le Group Managerial Golden Rules (GMGR), ovvero le linee guida che definiscono chiari principi di governance all'interno di UniCredit e ne delineano il modello organizzativo, stabilendo la responsabilità manageriale/funzionale nei processi chiave, volti anche ad assicurare l'attuazione del Piano Strategico.

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

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

La cultura di UniCredit permea sia le sue attività che le modalità di gestione del business al fine di garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo delle attività del Gruppo nel suo complesso e di gestione dei relativi rischi. Tale cultura si fonda su un sistema coerente di regole, rappresentato da:

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

Strutture di governance

UniCredit adotta il sistema di amministrazione e controllo cosiddetto tradizionale, basato sulla presenza di due organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di supervisione strategica e di gestione dell'impresa, e il Collegio Sindacale, con funzioni di controllo sull'amministrazione. La revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea ad una società di revisione legale esterna, su proposta del Collegio Sindacale, in applicazione delle vigenti disposizioni normative in materia.

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

I componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista. Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie. La composizione dei suddetti organi assicura il rispetto dell'equilibrio fra generi in conformità alle vigenti disposizioni.

Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit in carica è composto da 17 membri, inclusi il Presidente e l'Amministratore Delegato, ed il loro mandato scadrà alla data dell'Assemblea chiamata ad approvare il bilancio relativo all'esercizio 2017.³

3. Maggiori informazioni sul processo di nomina sono indicate nell'Articolo 20 dello Statuto Sociale accessibile al pubblico sul sito internet della Società, Sezione Governance.

In conformità alle vigenti disposizioni normative e regolamentari, anche in tema di limiti al cumulo degli incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori, il Consiglio di Amministrazione definisce la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale per l'efficace assolvimento dei compiti e delle responsabilità affidate all'organo amministrativo dalla legge, dalle disposizioni di vigilanza e dallo Statuto. Il Consiglio stabilisce altresì i requisiti che gli amministratori di UniCredit devono possedere, in aggiunta a quelli previsti dalle vigenti disposizioni normative e regolamentari.

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

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

La composizione del Consiglio risulta quantitativamente e qualitativamente rispondente al profilo teorico. Anche alla luce delle dichiarazioni rese dagli interessati, i requisiti relativi alla professionalità, onorabilità, indipendenza,⁴ quota di genere e limiti al cumulo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori, auspicato dal Consiglio nel profilo approvato nel marzo 2015 richiamando le previsioni della Direttiva CRD IV (Direttiva 2013/36/UE del 26 giugno 2013), sono risultati rispettati. In particolare, tutte le aree di competenza sono risultate rappresentate in Consiglio; tutti i Consiglieri sono risultati possedere almeno 2 delle aree di competenza previste, e in media i Consiglieri risultavano possedere 6 aree di competenza.

Gli incarichi di Amministratore e Sindaco ricoperti dai membri del Consiglio in altre società quotate in mercati regolamentati, anche esteri, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni è indicato nella Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari.

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

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

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

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

4. Il numero di Amministratori indipendenti di UniCredit è superiore al minimo stabilito dalle vigenti disposizioni regolamentari e statutarie (12 su 17 ai sensi dello Statuto sociale e del Codice di Autodisciplina, 16 su 17 ai sensi del Decreto Legislativo n. 58/1998; 16 sono non esecutivi).

5. Per ulteriori informazioni sulle funzioni svolte dai Comitati consiliari di UniCredit, è possibile consultare la relativa sezione del sito web della Società e la Relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari disponibile al pubblico nella sezione Governance del sito internet della Società.

Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione

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

In particolare assumono rilevanza:

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

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

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

Iniziative di induction e formazione ricorrente

In UniCredit è attivo un induction program permanente per i componenti del Consiglio, del quale beneficiano anche i componenti del Collegio Sindacale, basato su cicli triennali legati al mandato del Consiglio, al fine di garantire una formazione mirata e continua, che tenga conto sia delle loro esigenze individuali che collettive.

L'induction program, che viene predisposto anche con il supporto di un consulente esterno, comprende sia sessioni finalizzate ad agevolare l'inserimento dei nuovi Consiglieri che sessioni di formazione ricorrente al fine di preservare nel tempo il bagaglio di competenze tecniche necessarie per svolgere con consapevolezza il ruolo.

È inoltre prevista l'attivazione di piani di formazione individuali nel caso si rendesse necessario rafforzare specifiche conoscenze tecniche ed esperienze, anche al fine di integrare il grado di diversità e l'esperienza complessiva dell'organo di amministrazione.

Nel 2017 le iniziative di formazione e di approfondimento hanno riguardato questioni di valenza strategica, legate anche alle competenze digitali, nonché tematiche legate al business e all'innovazione, alla conoscenza degli scenari macro-economici, allo sviluppo dei mercati e quelle di tipo normativo e regolamentare, con l'obiettivo di assicurare conoscenza e consapevolezza del profilo di rischio assunto dal Gruppo.

Sono inoltre stati organizzati 4 incontri off-site con i Consiglieri e il Top Management, aperti anche ai Sindaci, dedicati alla strategia del Gruppo e alla verifica della sua pianificazione, nonché all'approfondimento di tematiche connesse alla predisposizione del piano strategico. Tematiche di sostenibilità sono state inoltre oggetto di una sessione specifica di training: particolare attenzione è stata data alla reportistica non finanziaria così come alle tendenze ambientali, sociali e di governance.

Governance di sostenibilità

Il Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability sovrintende alle tematiche di sostenibilità legate alle attività di UniCredit, inclusa la sua interazione con tutti gli stakeholder. Il Group Environmental and Social Council (GESC) propone la strategia ambientale e sociale del Gruppo, gli obiettivi annuali e le relative attività all'Executive Management Committee (EMC) e all'AD per approvazione. Inoltre, il GESC sovrintende alla realizzazione delle iniziative e degli impegni ambientali e sociali di UniCredit.⁶ Nel 2017 il GESC si è riunito due volte per discutere della strategia ambientale e sociale del Gruppo.

Strutture Organizzative e di Governance (al 31.12.2017)

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

Il modello organizzativo di UniCredit SpA, approvato dal Consiglio di Amministrazione, delega le seguenti responsabilità:

- l'Amministratore Delegato (AD) mantiene il controllo diretto sulla definizione della Strategia di Gruppo, i Rischi, la Compliance, il Lending, le Risorse umane, l'ottimizzazione della struttura dei Costi e le principali attività operative
- il Direttore Generale assume la responsabilità di tutte le attività di business (Retail, Corporate, Global CIB, Asset Gathering, nei Paesi nei quali il Gruppo è presente), con un focus sullo sviluppo nel continuo dei servizi alla clientela, al fine di massimizzare il cross selling, guidare le strategie digitali di Gruppo nonché definire il nuovo modello di servizio della Banca
- il Direttore Operativo (Chief Operating Office), coadiuvato da due co-Responsabili (co-Chief Operating Officer), guida la supervisione delle operazioni, con focus specifico su Costi e IT & Operations; in particolare, i due co-Chief Operating Officer sono responsabili rispettivamente delle attività di Finance & Cost Management e delle attività IT & Operations, Security e Internal Controls
- la Divisione CIB, supervisionata dai due condirettori che riferiscono direttamente al Direttore Generale, è incentrata su clienti multinazionali, grandi clienti aziendali selezionati con una forte richiesta potenziale di prodotti di investment banking e clientela rappresentata da Gruppi Finanziari e Istituzionali (FIG), e si occupa delle seguenti Global Lines: Global Transaction Banking (GTB), Global Financing & Advisory (F&A), Mercati e attività di internazionalizzazione
- nel perimetro italiano, i condirettori italiani riportano direttamente al Direttore Generale, e sono responsabili della definizione delle strategie commerciali dell'attività bancaria e dell'assegnazione di tali strategie ai territori e ai segmenti di clientela (Family, First, Business First, Corporate e Private Banking)
- la Divisione CEE, a diretto riporto del Direttore Generale, coordina le attività svolte nei paesi dell'area Central and Eastern Europe nei quali il Gruppo è presente, perseguendo una visione unitaria di business nell'area
- Group Institutional & Regulatory Affairs, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, nonché le funzioni indicate come Linee di competenza (Planning, Finance & Administration, Risk Management, Lending, Legale, Compliance, Internal Audit, Human Capital e Identity & Communication) sovrintendono alla guida, al coordinamento e al controllo delle attività di UniCredit e ne gestiscono i relativi rischi
- l'Amministratore Delegato è inoltre supportato da un Comitato Manageriale, l'Executive Management Committee (EMC) che è stato costituito, con funzioni consultive, al fine di garantire un efficace indirizzo, coordinamento e controllo del business del Gruppo, nonché un efficace allineamento della Holding con i diversi business e geografie.

6. Maggiori informazioni sono disponibili nel Bilancio Integrato 2016.

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

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

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

Compensi ai componenti del Consiglio di Amministrazione e al senior management

L'Amministratore Delegato è l'unico amministratore con poteri esecutivi che siede nel Consiglio di Amministrazione e parte della sua remunerazione è collegata alla sostenibilità dei risultati finanziari di UniCredit. Tutti gli altri sono amministratori non esecutivi e non sono beneficiari di piani di incentivazione basati su stock option o, più in generale, di piani basati su strumenti finanziari. La remunerazione dei membri degli organi amministrativi e di controllo di UniCredit è costituita solo da una componente fissa, determinata sulla base dell'importanza del ruolo e dell'impegno richiesto per lo svolgimento delle attività assegnate. Questa politica si applica ai Consiglieri non esecutivi e ai membri del Collegio Sindacale.

L'approccio retributivo di UniCredit per i propri top manager, come dettagliato nella Politica Retributiva di Gruppo, è orientato alla performance, alla consapevolezza del mercato e all'allineamento con la strategia di business nell'interesse degli stakeholder. Come annunciato nel corso dell'UniCredit Capital Markets Day, svoltosi a Londra il 13 dicembre 2016 per presentare il piano strategico *Transform 2019* ad analisti e investitori, la retribuzione variabile per l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale si basa interamente sul Piano di incentivazione a lungo termine 2017-2019, legato agli obiettivi del Piano Strategico.

Maggiori dettagli sui compensi per il senior management e per i membri degli organi amministrativi e di controllo del Gruppo sono riportati nella Politica Retributiva di Gruppo.⁷ Al fine di assicurare la competitività e l'efficacia della politica retributiva nonché equità interna e trasparenza, i principi di condotta e performance sostenibile definiscono i pilastri fondamentali della Politica Retributiva di Gruppo. La Politica Retributiva nel suo complesso si propone di assicurare la coerenza dei sistemi e degli elementi retributivi e nel contempo di garantirne l'allineamento alle strategie di lungo termine del Gruppo e ai principi di una sana gestione del rischio. La Politica Retributiva di Gruppo viene sottoposta dal Comitato Remunerazione all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, dell'Assemblea annuale dei Soci.

7. Maggiori informazioni sulla Politica Retributiva di Gruppo sono disponibili sul nostro sito (www.unicreditgroup.eu).

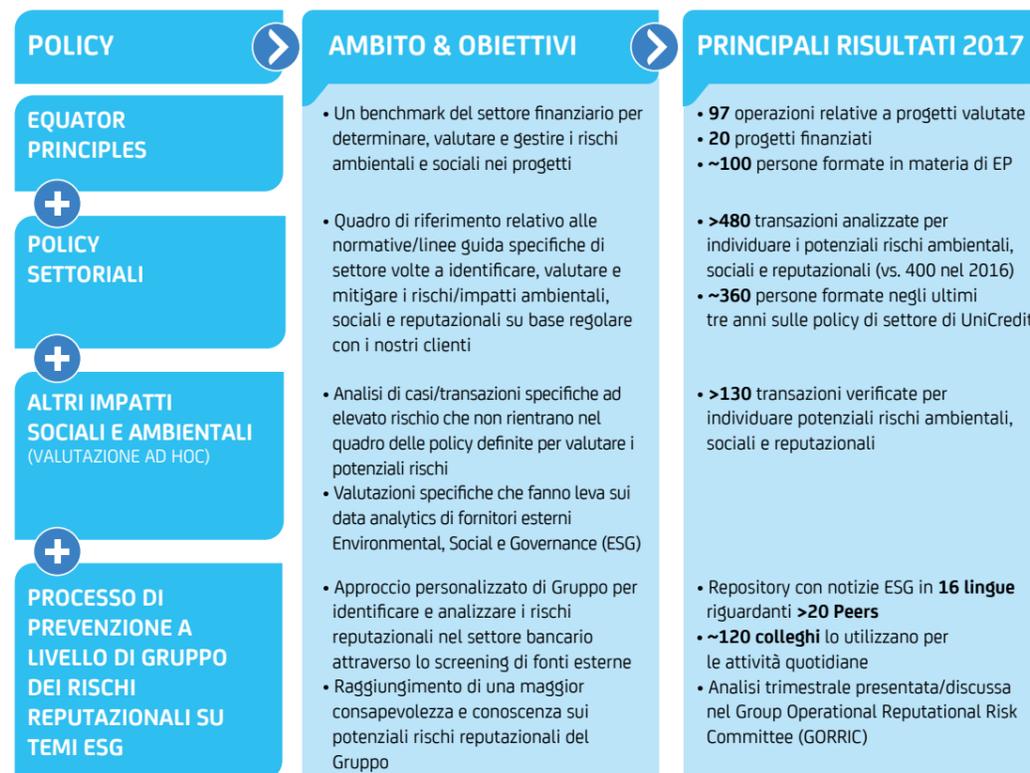
Gestione dei rischi ambientali e sociali

Una sana gestione del rischio necessita di una profonda comprensione delle diverse tipologie di rischio, inclusi i rischi ambientali e sociali e il potenziale impatto sui risultati finanziari e sullo stato patrimoniale.

Attraverso la sua Global Policy - Group Credit Operations (vedi capitoli su Project Finance e Structured Trade and Export Finance) e altre politiche e pratiche specifiche, UniCredit valuta e gestisce non solo gli impatti economici e finanziari tradizionali, ma anche quelli non finanziari. Questi includono gli impatti relativi al rischio ambientale, sociale e reputazionale connessi alle attività e ai risultati in ambito ambientale e sociale dei clienti.

A tal fine, UniCredit implementa e integra gli Equator Principles (EP), laddove applicabile, nelle sue operazioni di project financing adottando dettagliate politiche speciali riguardanti i settori che presentano significativi rischi ambientali e sociali. Il nostro Gruppo monitora l'esposizione del portafoglio e altri aspetti in tema di rischi ambientali, sociali e reputazionali con riferimento anche ad altri settori specifici. In linea con i nostri impegni ci adoperiamo per diffondere in tutto il Gruppo una solida cultura del rischio che pone gli aspetti ambientali e sociali tra le proprie priorità.

Modalità di mitigazione dei rischi ambientali, sociali e reputazionali



Attuazione delle nostre policy inerenti il rischio ambientale, sociale e reputazionale

Alcuni settori e attività richiedono un approccio specialistico per garantire che i rischi collegati alle transazioni siano correttamente affrontati. Per questo abbiamo sviluppato policy dettagliate relativamente a settori importanti per UniCredit che sono esposti a rischi ambientali e sociali.

Tali policy tengono in considerazione gli accordi internazionali, le linee guida e gli standard ampiamente accettati (inclusi i Performance Standards dell'International Finance Corporation, le linee guida ambiente, salute, sicurezza della Banca Mondiale - Environmental, Health and Safety Guidelines e i principi UN Global Compact) così come le altre prassi principalmente adottate da specifici settori e dagli stakeholder interessati. Il nostro Gruppo ritiene che tali accordi internazionali, linee guida e standard siano rappresentativi delle best practice per valutare ed evitare potenziali impatti sociali e ambientali. Attraverso l'attuazione di una gestione corretta e di misure di mitigazione per conto dei nostri clienti e controparti, UniCredit si pone l'obiettivo di evitare o limitare i rischi connessi a operazioni o progetti in questi settori.

Le attuali policy di UniCredit in materia di rischio sociale, ambientale e reputazionale si applicano ad alcuni settori quali le infrastrutture idriche (in particolare le dighe), l'energia nucleare e l'energia elettrica da carbone. I criteri di queste policy sono regolarmente rivisti in modo che tutti gli standard ambientali e sociali emergenti e qualsiasi ulteriore impatto rilevante vengano presi in considerazione nei processi decisionali di finanziamento. Qualora necessario, all'interno di questi processi vengono coinvolti esperti esterni.

Policy inerenti il rischio ambientale, sociale e reputazionale

Politica	Ultima versione	Obiettivo
Difesa/Armamenti	Dic. 2011	Disciplina il coinvolgimento finanziario con le società del settore difesa/armamenti per ridurre al minimo il rischio sociale, reputazionale e di credito
Energia nucleare	Giugno 2013	Disciplina il coinvolgimento finanziario e mira a gestire le criticità poste dal settore nucleare al fine di ridurre al minimo il rischio sociale, ambientale, reputazionale e di credito
Industria mineraria	Luglio 2014	Definisce standard e linee guida per gestire i rischi associati al finanziamento di attività minerarie
Infrastrutture idriche	Feb. 2012	Definisce linee guida e standard per gestire e limitare i rischi associati al finanziamento di infrastrutture idriche, quali le dighe
Energia elettrica da carbone	Nov. 2014	Definisce linee guida e standard per gestire i rischi connessi al finanziamento della produzione di energia elettrica da carbone

Queste policy si applicano direttamente a UniCredit SpA e sono rivolte a tutte le società del Gruppo che conducono operazioni di finanziamento o altre forme di assistenza finanziaria, nei settori sopra elencati. La loro adozione è soggetta al monitoraggio da parte della funzione Risk Management della Capogruppo.

Le policy di UniCredit definiscono processi interni specifici per l'identificazione, la valutazione e il monitoraggio dei potenziali rischi ambientali e sociali. Sono stati implementati strumenti e questionari di verifica nell'ambito della valutazione del rischio e dei controlli di conformità a supporto di una due diligence esaustiva. Questi utilizzano le informazioni ottenute da provider di business intelligence in materia di rischi ambientali, sociali e di governance inerenti ai settori più sensibili, inclusi quelli disciplinati da policy specifiche e altri settori rilevanti.

Le transazioni sono di norma verificate a livello della società responsabile sia della transazione stessa sia della relazione con il cliente. Gli esiti del processo di verifica sono parte integrante della valutazione di conformità e devono essere completati prima dell'approvazione. Nel 2017 sono state analizzate circa 615 operazioni per verificare potenziali problematiche ambientali, sociali e altre tematiche reputazionali. Di tali operazioni, più di 480 erano relative alle nostre policy di settore.

Le decisioni relative alle transazioni valutate ad alto rischio, come definito nell'ambito delle policy applicabili da parte dei comitati competenti delle società del Gruppo, sono trasmesse alla Capogruppo per approvazione. Le valutazioni devono essere aggiornate regolarmente nell'ambito del processo annuale di rinnovo delle linee di credito.

Le transazioni che implicano intrinsecamente un maggior rischio richiedono la revisione da parte di un esperto indipendente o di un terzo (es. valutazione di impatto ambientale e sociale -ESIA- o equivalente) per assicurare un approccio rigoroso nell'identificazione, quantificazione e, dove possibile, mitigazione e monitoraggio dei rischi ambientali e sociali.

La reportistica interna in merito all'esposizione e agli indicatori di rischio è gestita dalle funzioni dedicate sia a livello locale che di Capogruppo. Trimestralmente la funzione Operational and Reputational Risk del Gruppo sottopone al Group Operational and Reputational Risk Committee una relazione relativa ai pareri non vincolanti (NBO) espressi nel corso del periodo in questione. Questa relazione presenta un quadro del numero di transazioni declinate, approvate e approvate sub condizione durante il processo di valutazione del rischio.

L'applicazione degli Equator Principles

UniCredit ha adottato gli Equator Principles (EP) come un benchmark del settore finanziario per determinare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali nei diversi progetti. Gli EP mirano principalmente a fornire uno standard minimo per la due diligence a supporto di decisioni responsabili in materia di rischi.

Nel 2003, UniCredit è stato tra i primi gruppi al mondo ad adottare i dieci principi che costituiscono gli EP. Da allora, il Gruppo ha contribuito attivamente allo sviluppo di tale quadro di riferimento. Queste attività hanno consentito a UniCredit di maturare un'esperienza significativa che ha agevolato l'attuazione degli stessi a livello di Gruppo e ha contribuito a un rafforzamento del nostro impegno in materia di stakeholder engagement.

Gli EP¹ si applicano globalmente ai Servizi di Project Finance Advisory, Project Finance, a determinati finanziamenti correlati al progetto (Project-Related Corporate Loans) e ai prestiti ponte (Bridge Loans) in tutti i settori industriali. Collaboriamo con i nostri clienti per identificare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali e gli impatti in modo strutturato e su base continuativa. Gli EP si basano sugli standard socio-ambientali (Performance Standards) dell'International Finance Corporation (IFC) e sulle linee guida per ambiente, salute e sicurezza (Environmental, Health and Safety Guidelines - EHS) della Banca Mondiale.

Il team EP Advisory coordina e supporta l'attuazione del quadro di riferimento EP a livello di Gruppo. Gli EP sono stati integrati nelle diverse policy interne, fornendo uno standard minimo per la due diligence e un sistema di mitigazione degli impatti e di supporto a un processo decisionale a livello di Gruppo in modo sostenibile. Queste policy includono i capitoli della nostra Global Policy - Group Credit Operations su Project Finance e su Structured Trade and Export Finance. Le Policy definiscono ruoli, responsabilità e principi base oltre che il processo degli EP per la valutazione di progetti specifici. Inoltre, nell'ambito del processo di autorizzazione è stato integrato un parere non vincolante (NBO) basato sugli EP, quale strumento di screening interno (*Equator Principles Screening Tool*) per i progetti di Categoria A e B.²

In conformità agli EP, ove necessario, ci si avvale di esperti in materia ambientale e sociale indipendenti affinché assistano il nostro team. I documenti di finanziamento e le relative clausole contrattuali (covenants) sono rivisti dal team specializzato, dall'ufficio legale interno e, dove necessario, da specialisti in campo tecnico, ambientale e sociale. Conduciamo periodicamente specifici workshop e iniziative di formazione per rafforzare l'attuazione degli EP all'interno della nostra organizzazione. Nel 2017, circa 100 dipendenti delle divisioni Rischi e Business, compreso il Corporate and Investment Banking, hanno partecipato a quattro workshop interattivi sugli EP e a sessioni di formazione personalizzate in funzione delle esigenze dei vari colleghi. I partecipanti hanno ricevuto una formazione completa che ha introdotto gli EP e gli standard della Banca Mondiale, che ha rafforzato la condivisione delle conoscenze maturate dai colleghi e ha fornito esempi pratici per la valutazione dei rischi finanziari, sociali e ambientali, oltre che di altri aspetti rilevanti.

Il team EP Advisory, insieme a Group Sustainability & Foundations, rappresenta UniCredit nell'EP Association. Anche nel 2017, abbiamo proseguito il nostro impegno nelle attività dell'associazione, partecipando a specifici Gruppi di Lavoro in linea con la nostra strategia e con il nostro perimetro di azione in termini di aree geografiche e di business.

Equator Principles - Progetti valutati, finanziati e oggetto di servizi di advisory, 2017

Progetti valutati	Progetti finanziati ^A	Progetti oggetto di servizi di advisory
97	20	2

A. Comprende 18 operazioni di Project Finance e 2 Finanziamenti Corporate Project-Related.

1. Maggiori informazioni sono disponibili nel quadro di riferimento degli EP sul sito <http://www.equator-principles.com>.
2. Progetti con potenziale rischio e/o impatto sociale o ambientale sfavorevole significativo (per la Categoria A) o limitato (per la Categoria B).
Maggiori informazioni sono disponibili nel quadro di riferimento degli EP.

Equator Principles - Numero di progetti finanziati per categoria di rischio

Categoria di rischio ^A	2017 ^B	2016 ^B	2015 ^B
Categoria A	4	7	7
Categoria B	13	10	10
Categoria C	3	13	10
Totale	20	30	27

A. Categoria A: progetti con significativo rischio e/o impatto sociale e ambientale dagli effetti irreversibili o straordinari.
Categoria B: progetti con limitato rischio e/o impatto sociale o ambientale dagli effetti non rilevanti numericamente, generalmente situati in specifici luoghi, ampiamente reversibili e facilmente gestibili attraverso misure di mitigazione.
Categoria C: Progetti con rischio e/o impatto sociale o ambientale minimo o nullo.
B. Progetti finanziati da UniCredit Bank AG, UniCredit SpA e UniCredit Bank Austria AG.

Equator Principles – Numero di progetti finanziati per categoria di rischio e settore, 2017

Settore	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Risorse ^A	2	0	0
Energia	2	9	3
Infrastrutture	0	4	0
Totale	4	13	3

A. Compresi petrolio e gas, industria mineraria e dei metalli.

Equator Principles – Numero di progetti finanziati per categoria di rischio e regione, 2017

Regione	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Europa: UE	0	11	3
Extra UE	1	2	0
Americhe	0	0	0
Africa	3	0	0
Asia e Australia	0	0	0
Totale	4	13	3

Equator Principles – Numero di progetti finanziati nei Paesi Designati^A e progetti soggetti a Revisione Indipendente^B, 2017

	Categoria A	Categoria B	Categoria C
Paese Designato	3	13	3
Revisione Indipendente	4	12	3

A. I Paesi Designati (Designated Countries) sono quei Paesi che si ritiene dispongano di una solida governance in materia ambientale e sociale, sistemi legislativi e di capacità istituzionali atte a proteggere le persone e l'ambiente. L'elenco dei Paesi Designati è riportato sul sito web dell'Equator Principles Association.
B. La Revisione Indipendente (Independent Review) è una revisione della Documentazione di Valutazione, inclusa la documentazione relativa al Piano di Gestione Ambientale e Sociale (ESMP), il Sistema Ambientale e Sociale (ESMS) e il processo di coinvolgimento degli stakeholder a cura di un consulente ambientale e sociale indipendente.

Nel 2017, insieme ad altre due banche commerciali, UniCredit ha predisposto il finanziamento per la costruzione in Kenya della diga **Aror Multipurpose Dam** (il Progetto). Il progetto è supervisionato dall'Autorità per lo sviluppo della valle di Kerio, mediante l'utilizzo di fondi del governo del Kenya attraverso la tesoreria di Stato della Repubblica del Kenya. Il contratto per lo sviluppo del progetto è in carico alla joint venture tra due società italiane, la Cooperativa Muratori & Cementisti – C.M.C. di Ravenna e Itinera SpA.

La diga Aror Multipurpose sarà costituita da un impianto con capacità idroelettrica pari a 60 MW e un bacino idrografico di 185 km², che fornirà acqua per uso domestico e irrigazione coprendo un'area di 6.000 ettari. Si trova nella contea kenota di Elgeyo-Marakwet, nello spartiacque del fiume Kerio, uno dei fiumi più lunghi del Kenya, che nasce vicino all'equatore. Scorrendo in direzione nord attraverso l'area del Rift dell'Africa orientale, il fiume si riversa nel lago Turkana. Il progetto fa parte del National Water Master Plan 2030 del governo del Kenya, che mira a: (i) creare una risorsa su larga scala per l'irrigazione e l'acqua potabile, (ii) aumentare la produzione di energia sostenibile e l'efficienza per l'uso locale e (iii) favorire il miglioramento delle attività agricole, della pesca e dell'ecoturismo. È previsto che il Progetto diventi operativo nel 2023.

Il Progetto è stato sottoposto a un processo formale di valutazione dell'impatto ambientale e sociale (ESIA), che comprendeva Piani di gestione ambientale e sociale e Piani di monitoraggio ed è stato eseguito da una società di consulenza locale keniota. Sulla base dell'ESIA e di ulteriori informazioni, la Golder Associates, un gruppo di consulenza internazionale, ha esaminato i potenziali rischi ambientali e sociali e gli impatti del Progetto, proponendo di assegnargli una Categoria di progetto A e di sviluppare con il beneficiario, le banche e l'agenzia italiana di credito all'esportazione SACE SpA (SACE) un Piano di azione ambientale e sociale (ESAP), che definisce le misure volte a mitigare i rischi e gli impatti ambientali e sociali identificati. Nel corso della durata del finanziamento, l'implementazione dell'ESAP e lo stato ambientale e sociale del Progetto dovranno essere monitorati dal team ambientale della società incaricata del Progetto, nonché dalle banche e da SACE, con il supporto del consulente nominato per il suo monitoraggio.

Il Gruppo UniCredit ha partecipato alla costruzione del **Kocaeli Integrated Health Campus PPP**, un progetto che nasce da una partnership tra pubblico e privato inserito in un programma strategico che mira a portare le attuali infrastrutture ospedaliere della Turchia all'altezza degli standard internazionali. UniCredit e la sua affiliata locale, Yapi Kredi, hanno agito in qualità di Financial Advisor e Mandated Lead Arranger unico per la società, con la concessione del Ministero Turco della Salute, che ha accordato un periodo di costruzione di 36 mesi e un periodo di 25 anni di operatività. Il finanziamento avrà una durata di 18 anni e il rimborso avrà inizio a partire dal 2020, una volta ultimata la costruzione del campus da 1.180 posti letto nel distretto di Izmit della provincia di Kocaeli. La valutazione di impatto sociale e ambientale (ESIA) del progetto, che è stata eseguita da un consulente esterno incaricato dai finanziatori, include un piano di azione ambientale e sociale (ESAP) che definisce le azioni volte a ridurre i rischi ambientali e sociali causati, tra le altre cose, dalla posizione sensibile del campus in prossimità di un villaggio. Altre misure esemplari di mitigazione includono il forte coinvolgimento degli stakeholder, l'implementazione di meccanismi di segnalazione dei reclami da parte dei lavoratori e della comunità e l'applicazione di alti standard di sicurezza, in conformità ai requisiti dell'ospedale giudiziario di riabilitazione presente nel campus. La relazione di due diligence ambientale e sociale (ESDD), redatta a beneficio dei Mandated Lead Arranger sulla base dei risultati dell'ESIA, include una gap analysis, volta a valutare la conformità del progetto agli standard ambientali e sociali internazionali. Sulla base dell'ESDD, secondo gli Equator Principles (EP), UniCredit ha assegnato la categoria B al progetto. Attraverso la documentazione relativa all'erogazione del finanziamento, per l'intera durata del progetto viene garantita l'implementazione delle azioni del piano ESAP, affiancata da un'attività di monitoraggio e reporting indipendente e costante per tutta la durata del progetto.

Funzione Compliance

Modalità di gestione della compliance in UniCredit

Lo scenario internazionale in evoluzione e un quadro normativo sempre più esigente rendono la funzione Compliance sempre più cruciale e centrale per UniCredit.

Sotto la responsabilità del Group Compliance Officer, la missione della funzione Compliance è monitorare la gestione del rischio di conformità. Ciò comporta la garanzia della corretta applicazione e/o conformità con il quadro normativo, la sua coerente interpretazione a livello di Gruppo, nonché l'identificazione, valutazione, prevenzione e monitoraggio dei rischi generali di compliance del Gruppo o delle rispettive Legal Entities - nonché l'assistenza verso il Gruppo, il suo management, gli Organi Societari e i dipendenti nello svolgimento delle loro attività nel rispetto delle regole obbligatorie, delle procedure interne e delle migliori pratiche.

Al fine di raggiungere tali obiettivi, Group Compliance definisce metodologie, regole, procedure, corsi di formazione e monitora la loro attuazione e applicazione in tutto il Gruppo.

Inoltre, nell'ambito della propria missione, la Compliance supporta in modo proattivo l'azienda garantendo una tempestiva consulenza per esaminare e fronteggiare tempestivamente nuove normative, individuando e attenuando i rischi emergenti che incidono sul Gruppo e migliorando continuamente la consapevolezza sulla conduzione delle attività in modo sostenibile/etico nel tempo.

La funzione Compliance è incorporata nel framework del sistema di controllo interno del Gruppo, con l'obiettivo di rilevare, prevenire e mitigare il rischio di non conformità e preservare la reputazione del Gruppo, la fiducia dei suoi clienti e la sostenibilità del business (creazione/consolidamento del valore aziendale) attraverso:

- orientamento strategico (politiche e consulenza)
- controllo e monitoraggio (valutazione del rischio di conformità, controlli di secondo livello e attività di monitoraggio sulle aree di responsabilità della Compliance).

Inoltre, interagendo regolarmente con le altre funzioni di controllo, in particolare nel tempestivo rilevamento dei rischi emergenti, assicura l'armonizzazione e l'allineamento tra le funzioni di controllo.

Infine, in termini di supporto al Group *Transform 2019*, la Compliance si concentra su:

- affrontare tempestivamente le sfide in ambito normativo
- migliorare ulteriormente la disciplina del rischio
- snellire i processi interni e i meccanismi generali di governance.

Aggiornamenti 2017 alle principali politiche di compliance

Per quanto riguarda la condotta incentrata sul cliente:

- Global Policy (GP) - Fornitura di servizi e attività di investimento nel quadro della direttiva sui mercati degli strumenti finanziari (MIFID II): questa norma fornisce a UniCredit SpA e alle società del Gruppo standard e requisiti minimi comuni quando si forniscono servizi di investimento e attività che rientrano nel campo di applicazione di MIFID II, con l'esclusione dei servizi accessori
- Global Operational Regulation (GOR) - Interessi commerciali esterni: questo documento ha lo scopo di delineare le procedure operative che devono essere seguite dai dipendenti, con contratti di diritto italiano, che nel tempo libero perseguono attività lavorative e/o interessi commerciali esterni vietati, laddove non esplicitamente autorizzati dal datore di lavoro.

Riguardo alla lotta al riciclaggio di denaro, contro i reati e le sanzioni finanziarie:

- GP – Antiriciclaggio (AML) e contrasto al finanziamento del terrorismo (CTF): questa norma intende fornire ai dipendenti un quadro di alto livello che consenta di identificare potenziali rischi di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo ed assisterli nella gestione di tali rischi. Fornisce inoltre informazioni generali sulle misure adottate dalle società del Gruppo per identificare, ridurre e gestire il rischio di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo
- GOR - Standard AML per Banche Corrispondenti: questi standard definiscono principi e regole per la corretta gestione della rete bancaria corrispondente di UniCredit, al fine di garantire la conformità con i requisiti normativi e legali pertinenti e proteggere la reputazione del Gruppo evitando qualsiasi sospetto di irregolarità
- GOR - Requisiti di due diligence AML per la clientela: questa regola fornisce gli standard di valutazione e classificazione dei rischi del cliente, nonché i requisiti di Know Your Customer (KYC), che le società di UniCredit applicano ai loro clienti
- GOR - Monitoraggio delle transazioni AML/CTF: questa norma fornisce requisiti e procedure a tutte le società del Gruppo e a tutti i membri di organi strategici, di controllo ed esecutivi, dipendenti, agenti vincolati e dipendenti temporanei del Gruppo coinvolti nell'esecuzione, supporto e monitoraggio delle transazioni con i clienti, allo scopo di identificare sospette attività di riciclaggio di denaro e finanziamento del terrorismo
- GOR - Pagamenti e selezione del cliente: questa regola stabilisce i requisiti minimi per il pagamento e lo screening dei clienti in tutto il Gruppo. Come stabilito nella Global Sanctions Policy, il Gruppo è fermamente impegnato a rispettare tutte le normative sanzionatorie applicabili in ogni giurisdizione in cui opera
- GOR - Sanzioni finanziarie: questa regola globale definisce i principi e le politiche per definire il quadro entro il quale il Gruppo gestisce i suoi rischi in relazione alle sanzioni finanziarie e stabilisce standard minimi per i controlli da implementare in tutto il Gruppo
- GP – Anticorruzione (aggiornamento): questa norma espone in modo articolato l'impegno del Gruppo UniCredit sia nella lotta alla corruzione sia alla conformità alle disposizioni anticorruzione in vigore, definisce i principi per l'individuazione e la prevenzione di potenziali episodi di corruzione per comunicare con chiarezza i principi anticorruzione alle parti interessate sia interne che esterne al Gruppo e fornisce il quadro generale per il Programma tale regolamento interno definisce i principi e le Anticorruzione di Gruppo. La Policy è stata pubblicata all'inizio del 2018.

Per quanto riguarda la trasparenza del mercato:

- GP - Governance di conformità del Gruppo al Dodd-Frank Act: tale norma definisce principi e politiche al fine di garantire che il Gruppo rispetti le disposizioni stabilite dal Dodd-Frank Act che riguardano il Gruppo
- GOR - Abuso di mercato: Trade Surveillance & Case Management: questa norma stabilisce i requisiti per la sorveglianza commerciale e la gestione dei casi affinché una società sia in grado di monitorare efficacemente le proprie attività di negoziazione, in modo da identificare potenziali abusi di mercato
- GOR - Preparazione e distribuzione delle ricerche in materia di investimenti: questa regola stabilisce i principi in base ai quali produrre, esaminare e distribuire le ricerche in materia di investimenti (di seguito le ricerche); le regole che disciplinano i contenuti, le valutazioni, le raccomandazioni, la presentazione, il plagio, le divulgazioni, i disclaimer, la gestione dei conflitti di interesse, l'indipendenza delle ricerche, i reclami e la tenuta dei registri; le regole che disciplinano situazioni specifiche come il contatto con i media, la ricerca sui mercati finanziari, la distribuzione di ricerche di terzi e l'interazione con altre aree di business, gli emittenti sotto copertura e altri clienti
- GOR - Raccomandazioni di investimento: regole per il quadro entro il quale il Gruppo gestisce i propri rischi in relazione alla produzione e alla diffusione delle raccomandazioni di investimento definite nelle norme sugli abusi di mercato e stabilisce gli standard minimi per soddisfare i necessari obblighi di comunicazione
- GP - Benchmark finanziari: questa regola definisce i principi e le politiche interne del Gruppo per regolare il contributo, la fornitura e l'utilizzo di benchmark finanziari secondo il Regolamento (EU) 2016/1011 su indici utilizzati come parametri di riferimento in strumenti finanziari e contratti finanziari o per misurare l'andamento dei fondi di investimento.

Riguardo la governance:

- GP - Codice di Condotta: questo codice di condotta è stato redatto in linea con i 5 Fundamentals di UniCredit, in linea quindi con i valori del nostro Gruppo, ed elenca i principi che tutti i dipendenti e partner di UniCredit devono rispettare per garantire elevati standard di condotta professionale e integrità legati alla loro attività in o per conto di UniCredit.

Normative Interne

Antiriciclaggio

Le autorità di regolamentazione oggi osservano attentamente che i requisiti dell'antiriciclaggio vengano rispettati dalle banche. La Global Policy sulla lotta contro il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo (di seguito Policy AML), si basa sulla Group Compliance Framework Global Policy e stabilisce direttive più dettagliate sui principali pilastri dei programmi AML del Gruppo, come la valutazione dei rischi, la due diligence sulla clientela, il monitoraggio delle transazioni, la tenuta dei registri e la formazione, tenendo anche conto della quarta direttiva antiriciclaggio dell'UE. La Policy AML definisce il quadro di riferimento secondo cui il Gruppo gestisce il rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo e stabilisce i criteri minimi dei programmi di Antiriciclaggio che le società devono adottare.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Antiriciclaggio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementazione della metodologia di valutazione del rischio Pilot Group AML Risk Assessment Methodology 2. Implementazione di uno strumento di monitoraggio delle transazioni per le banche corrispondenti di UniCredit SpA, UniCredit Bank AG e UniCredit Bank Austria AG 3. Attuazione dei nuovi requisiti previsti dalla quarta direttiva antiriciclaggio AML dell'Unione Europea a tutte le società del gruppo interessate 4. Nuovo catalogo dei controlli di secondo livello del Gruppo emesso e distribuito alle sue società 5. Politiche e regolamenti AML nuovi e aggiornati: Global Policy AML/CTF (aggiornata); Global Operational Regulation - Standard AML per banche corrispondenti (aggiornato); Global Operational Regulation - Requisiti di due diligence AML per i clienti (nuovo); Global Operational Regulation - Monitoraggio transazioni AML/CTF (nuovo) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estensione della soluzione di monitoraggio delle banche corrispondenti ai Paesi CEE 2. Esecuzione del Risk Assessment AML annuale del Gruppo 3. Centralizzazione delle attività KYC per i clienti delle banche corrispondenti e Corporate Banking 4. Certificazione AML specializzata per membri dello staff di varie funzioni AML all'interno del Gruppo 5. Implementazione del nuovo Global Operational Regulation - Monitoraggio delle transazioni AML/CTF

Sanzioni finanziarie

La Global Policy in materia di sanzioni finanziarie, inizialmente emanata ad agosto 2012 e aggiornata più recentemente a febbraio 2016, delinea i principi e le regole per definire una struttura per la gestione dei rischi da parte del Gruppo con riferimento alle sanzioni finanziarie. Lo scopo di questa policy è fornire supporto alla Compliance in merito ai requisiti normativi e di legge applicabili a livello locale ed internazionale, evitare qualsiasi possibile inappropriata, proteggere la reputazione del Gruppo e dettare principi e norme per limitare i rapporti con specifici paesi, entità e persone che siano soggetti alle sanzioni finanziarie emanate da, tra gli altri, l'Unione Europea (EU), Stati Uniti (US), Office of Foreign Assets Control (OFAC), Nazioni Unite (UN) ed alle normative locali dove le società del Gruppo operano.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Sanzioni finanziarie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentazione e implementazione del Risk Assessment per le sanzioni finanziarie, che copre il rischio intrinseco e residuale, che sarà condotto su base annuale 2. Costante miglioramento dei quadri di sanzioni esistenti 3. Aggiornamento delle policy e dei regolamenti esistenti: Global Operational Regulation - Sanzioni finanziarie a luglio 2017, e Global Operational Regulation - Pagamenti e screening clienti a novembre 2017 4. Test dei filtri applicati per lo screening dei pagamenti e dei clienti che coprono 38 test in 27 società (incluse filiali) 5. Rafforzamento del quadro delle sanzioni finanziarie per Russia e Iran per il Gruppo e diffusione del processo in tutto UniCredit 6. Aggiornamento del programma di formazione online sulle sanzioni finanziarie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finalizzare la valutazione continua dello screening dei pagamenti e dei clienti attivi in Italia, Germania ed Austria 2. Eseguire la configurazione degli strumenti di screening dei pagamenti e dei clienti, come da piano annuale di Compliance^A 3. Revisione delle policy e dei regolamenti di Financial Sanctions, come da piano annuale di Compliance^A 4. Esecuzione del Risk Assessment annuale sulle Financial Sanctions del Gruppo 5. Avvio di un nuovo corso online dedicato alle sanzioni finanziarie

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

Lotta alla corruzione

UniCredit adotta una politica di tolleranza zero verso gli atti di corruzione, vietandoli in qualunque forma, siano essi diretti o indiretti. UniCredit non tollererà il coinvolgimento dei suoi dipendenti, o terze parti che abbiano alcun tipo di rapporto con UniCredit, in atti di corruzione.

Con la sua politica di tolleranza zero alla corruzione, UniCredit si impegna a valutare ogni comportamento in violazione di detti principi e di ogni questione sollevata in merito a possibili atti di corruzione, conducendo indagini laddove opportuno, e adottando provvedimenti disciplinari oltre alle sanzioni contenute nei regolamenti applicabili. Non vi saranno ritorsioni, retrocessioni, penalità o altre conseguenze negative nei confronti di dipendenti che abbiano rifiutato di pagare atti di corruzione o abbiano segnalato atti di corruzione effettivi o tentati, anche se tale rifiuto potrebbe comportare per il Gruppo la perdita di business.

Il principio di cui sopra è applicato attraverso adeguati processi di gestione dei rischi e dall'implementazione di un Programma anticorruzione a livello di Gruppo.

L'approccio di Gruppo alla prevenzione e alla lotta alla corruzione è illustrato nella Global Compliance Policy sulla lotta alla corruzione e nelle Istruzioni Operative collegate. La Global Policy stabilisce standard minimi di compliance anticorruzione all'interno del Gruppo.³ Ogni qualvolta le norme locali nel paese di riferimento siano più restrittive della Global Policy saranno applicate tali norme. Ciascuna società deve nominare un incaricato responsabile per il suo programma anticorruzione: il Local Anti-Corruption Officer; le società del Gruppo che non hanno una funzione di

3. Maggiori informazioni sulla Policy Anticorruzione sono disponibili sul nostro sito (www.unicredit.eu).

Compliance a causa delle loro dimensioni, possono nominare un Anti-Corruption Officer condiviso tra tutte queste società o tale ruolo potrà essere svolto dall'Anti-Corruption Officer della controllante. Inoltre ciascuna società del Gruppo è chiamata, assumendosene la responsabilità, a sviluppare e implementare un programma locale efficace di lotta alla corruzione. La Global Policy e le sue istruzioni operative sono riviste periodicamente.

Ai fini della Policy, con atto di corruzione si indica la donazione, l'offerta, la promessa, il ricevimento, l'accettazione, la richiesta o la richiesta pressante di denaro, di omaggi o di altri benefit al fine di ottenere o mantenere un indebito vantaggio nel corso di attività commerciali, indipendentemente:

- dal fatto che il destinatario dell'atto di corruzione sia o meno un cittadino estero, un pubblico ufficiale o un privato
- dal luogo in cui tale atto viene commesso
- dal fatto che il risultato di tale atto comporti un effettivo indebito vantaggio o lo svolgimento improprio di una funzione o di un'attività.

Tutti i dipendenti hanno la responsabilità di rispettare la Global Policy, le corrispondenti norme e procedure interne locali e tutte le leggi anticorruzione applicabili nell'esercizio delle proprie funzioni.

Tutti i dipendenti sono tenuti a segnalare all'Anti-Corruption Officer locale o al responsabile locale della Compliance qualsiasi caso di atti di corruzione, effettivi o tentati, di cui vengano a conoscenza, sia che l'atto di corruzione venga proposto, dato o ricevuto.

Qualsiasi rapporto deve essere redatto secondo il processo interno stabilito, ma in ogni caso, in prima istanza, all'Anti-Corruption Officer locale e, ove sia implicato o sospetto il riciclaggio di denaro, anche al responsabile AML locale. La mancata esecuzione di tale rapporto può comportare in alcune giurisdizioni la responsabilità penale individuale da parte del dipendente interessato, nonché l'esposizione del Gruppo a potenziali azioni legali o regolamentari. Potenziali atti di corruzione e concussione possono essere segnalati anche ai sensi della Global Compliance Policy – Whistleblowing, se attuata localmente.⁴

Sono stati attuati diversi meccanismi per monitorare l'efficacia dell'approccio del Gruppo in tema di prevenzione e lotta alla corruzione, tra cui: procedure di escalation adottate per questioni rilevanti/strategiche; gestione trimestrale dell'informativa richiesta a ciascuna società del Gruppo; analisi e test degli esiti delle attività relative alla gestione dei controlli di secondo livello; valutazione del rischio di Compliance per ciascuna area normativa in ogni società del Gruppo inclusa nel perimetro della Compliance; ispezioni dell'Internal Audit. Gli ultimi due meccanismi (processo di valutazione del rischio di Compliance e ispezioni dell'Internal Audit) attuati generano delle azioni di mitigazione del rischio, che devono essere completate con la tempistica stabilita al fine di garantire la gestione dei rischi identificati.

Le principali sfide del Gruppo legate all'anticorruzione sono:

- l'adeguata identificazione e l'assegnazione di priorità rispetto ai rischi di corruzione
- il monitoraggio del rischio di corruzione e delle carenze nei controlli imputabili a una scarsa conoscenza e comprensione delle politiche e delle procedure
- l'adeguata tenuta dei libri contabili, delle registrazioni e dei conti per determinare pagamenti potenzialmente illeciti
- il monitoraggio del rischio di mancata segnalazione di casi di corruzione, anche solo presunti, a livello interno e alle autorità esterne competenti
- il monitoraggio del rischio che un intermediario versi indebitamente denaro per conto del Gruppo
- il monitoraggio del rischio che una Terza parte versi indebitamente denaro per conto del Gruppo
- il monitoraggio del rischio che una Terza parte versi indebitamente denaro ai dipendenti del Gruppo
- la garanzia di svolgimento di una due diligence prima di un investimento proprietario al fine di impedire che il Gruppo UniCredit diventi perseguibile per corruzione
- l'adeguatezza e la proporzionalità delle spese per doni e ospitalità aziendale in modo da evitare di esercitare un'influenza indebita o dare l'impressione di voler corrompere
- gestione appropriata di beneficenza, sponsorizzazione e donazioni per evitare l'impressione che vengano create per ingenerare l'aspettativa di ottenere/mantenere un qualsivoglia vantaggio commerciale (sono proibite donazioni politiche in qualsiasi forma tangibile o intangibile)
- l'adeguata gestione delle offerte di lavoro mirata a evitare che ciò induca a presumere di poterne ricavare un vantaggio.

4. Maggiori informazioni sono disponibili nella parte Whistleblowing di questa sezione.

Le attività di mappatura del rischio di non conformità vengono svolte attraverso un Risk Assessment dedicato e attraverso i controlli di secondo livello trimestrali. In caso di non conformità, vengono assegnate delle azioni correttive per mitigare eventuali rischi significativi. La politica del Gruppo in materia di anticorruzione è rivolta alle società che operano nei mercati principali di UniCredit.⁵

UniCredit può essere ritenuta responsabile di atti di corruzione commessi da Terze parti che operano per conto del Gruppo, sia ove la società abbia o meno contezza degli atti in oggetto. Pertanto le Terze parti sono soggette a verifiche e valutazioni adeguate, sia prima dell'assegnazione dell'incarico che su base continuativa, al fine di ridurre il suddetto rischio.

In riferimento alla comunicazione e alla formazione, la Global Compliance Policy sulla lotta alla corruzione è indirizzata a tutte le Società rilevanti del Gruppo e si applica a tutti i membri degli organi di supervisione strategica, gestione e controllo, ai dipendenti, agli agenti monomandatari (ad es. promotori finanziari) e ai collaboratori occasionali del Gruppo. In particolare in riferimento agli organi di supervisione strategica e gestione di UniCredit SpA, in qualità di destinatari vengono informati dell'esistenza della Global Policy e delle sue modifiche e sono responsabili di aderirvi. Per la medesima ragione sono coinvolti in percorsi formativi dedicati al tema anticorruzione e soggetti ai corsi obbligatori.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Lotta alla corruzione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sono state lanciate una nuova campagna di whistleblowing e una campagna di comunicazione sul nuovo Codice di Condotta per i dipendenti di UniCredit 2. La policy del Gruppo in materia di anticorruzione e le relative procedure standard sono state riviste affinché siano aggiornate alle migliori pratiche internazionali 3. I controlli di Compliance di secondo livello sugli intermediari sono stati potenziati con una specifica panoramica periodica dei principali intermediari a livello di Gruppo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attuazione della policy del Gruppo revisionata e della Group Operational Rule 2. Implementazione ed esecuzione del Group Control Catalogue aggiornato 3. Effettuare una valutazione del rischio aggiornata dei corsi di formazione 4. Implementare una specifica campagna di comunicazione sull'anticorruzione 5. Diffondere ulteriori iniziative in base al piano Tone from the Top 2018 in materia di anticorruzione e whistleblowing

Modello organizzativo e gestionale ai sensi del D. Lgs. 231/2001

UniCredit SpA ha adottato un modello di organizzazione e gestione ai sensi del D. Lgs. 231/01 (responsabilità amministrativa delle entità legali, delle società e delle associazioni).

Tale modello di organizzazione e gestione (di seguito il Modello) viene integrato nelle regole, procedure e sistemi di controllo già in essere e applicato in UniCredit SpA. Il quadro organizzativo della banca è costituito dall'insieme di regole, strutture e procedure che garantiscono il corretto funzionamento del Modello; è un sistema strutturato e completo che è di per sé uno strumento atto a sorvegliare la prevenzione di comportamenti illeciti, compresi quelli previsti dalla specifica normativa sulla responsabilità amministrativa delle società.

Nello specifico, la banca ha identificato i seguenti strumenti per pianificare la formulazione e l'attuazione delle decisioni aziendali e svolgere i relativi controlli: le regole di Corporate Governance; il sistema dei controlli interni; il sistema di autorità e delegazione; la Carta di Integrità; e il Codice di Condotta. Inoltre, con specifico riferimento ai rischi derivanti dal D.Lgs. 231/2001, la banca ha formalizzato protocolli di decisione specifici che descrivono i principi di condotta e le regole di controllo volti a prevenire i reati e ha stabilito ulteriori regole di comportamento nel Codice Etico ai sensi del D.Lgs. 231/01.

Nel redigere il Modello, la banca ha tenuto esplicitamente conto delle linee guida ABI – Associazione Bancaria Italiana. Il Modello è stato aggiornato a dicembre 2017, a causa di lievi modifiche nell'organizzazione della banca e cambiamenti nella regolamentazione esterna (vale a dire, una nuova definizione di corruzione tra individui).

Anche tutte le società italiane hanno implementato il proprio modello di organizzazione e gestione sulla base delle raccomandazioni di UniCredit SpA.

5. Società destinatarie (oltre a quelle in elenco, ogni società può distribuire la Global Policy ad altre proprie controllate): Anthemis EVO LLP; AO UniCredit Bank; Bavaria Servicos de Representacao Comercial Ltda; Cordusio SIM SpA; Cordusio Società Fiduciaria per Azioni; Crivelli Srl; FinecoBank SpA; I-Faber SpA; Nuova Compagnia di Partecipazioni SpA; SIA Unicredit Leasing; Trieste Adriatic Maritime Initiatives Srl; UniCredit (UK)Trust Services Ltd; UniCredit Bank ad Banja Luka; UniCredit Bank AG; UniCredit Bank Austria AG; UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Bank Ireland Plc; UniCredit Bank SA; UniCredit Bank Serbia Jsc; UniCredit Banka Slovenija dd; UniCredit Bpc Mortgage Srl; UniCredit Bulbank AD; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Factoring SpA; Unicredit Global Leasing Export GmbH; UniCredit International Bank (Luxembourg) SA; UniCredit Leasing SpA; UniCredit DBG Srl; UniCredit Subito Casa SpA; UniCredit Turn-Around Management GmbH; Yapi ve Kredi Bankasi AS; Zagrebačka Banka DD.

Antitrust

UniCredit si è da sempre distinta per l'impegno dimostrato nel rispetto delle regole e dei principi in materia di Antitrust.

Facendo seguito alla normativa di Gruppo in materia di Antitrust precedentemente in vigore, nel 2016 UniCredit ha adottato un Programma di Compliance Antitrust a livello di Gruppo (di seguito Programma o CAP), volto a:

- rafforzare la governance in materia di Antitrust anche a livello di Gruppo
- rafforzare la cultura di compliance migliorando la reputazione del Gruppo sui mercati
- gestire con maggiore efficienza e mitigare i rischi e le sanzioni Antitrust.

Il CAP è stato adottato da UniCredit SpA e dalle maggiori banche del Gruppo operanti nell'Unione Europea ed è stato modellato e calibrato sulla base delle caratteristiche specifiche di ciascuna banca, delle attività svolte, delle dimensioni, così come dei rispettivi mercati di destinazione. Il Programma è soggetto a periodico monitoraggio e revisione, al fine di garantirne l'efficacia nel lungo termine.

In quanto parte del Programma, nel dicembre 2016 UniCredit ha adottato una nuova Group Policy Single Antitrust Rulebook - Antitrust e Pratiche Commerciali Sleali (di seguito SAR), destinata a tutte le società e ai dipendenti del Gruppo. La SAR contiene inoltre regole pratiche di comportamento per gestire correttamente gli incontri con i concorrenti e le ispezioni a sorpresa effettuate dalle Autorità Antitrust.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Antitrust	<ol style="list-style-type: none"> 1. A seguito del successo del Programma, nel 2017 UniCredit ha esteso il CAP a ulteriori società del Gruppo, comprese le banche non UE del Gruppo e le filiali estere di UniCredit SpA e UniCredit Bank AG 2. La SAR è stata approvata in quasi tutte le società del Gruppo direttamente e indirettamente controllate da UniCredit SpA per le quali la SAR stessa è rilevante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aggiornare il Compliance Antitrust Program in UniCredit e nelle principali banche del Gruppo nel 2019

Principali procedimenti legali relativi a comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche^A

Paese	Descrizione dei principali procedimenti legali, 2017
Romania	Il 27 novembre 2017, Competition Council ha fatto irruzione nella sede di diverse banche (tra cui UniCredit Bank SA), istituti finanziari non bancari, società di leasing (tra cui UniCredit Leasing Corporation IFN SA e UniCredit Fleet Management), associazioni professionali ed enti rappresentativi nel mercato dei servizi finanziari, conducendo una delle azioni più complesse da parte dell'autorità. Le incursioni all'alba sono state condotte nell'ambito di due inchieste aperte dall'Autorità garante della concorrenza sul mercato dei servizi di leasing operativo e, rispettivamente, sui servizi finanziari e sul mercato del credito al consumo. Le indagini sono attualmente in corso.

Paese	Aggiornamento sui procedimenti legali pendenti descritti nel bilancio integrato 2016
Italia	Nel mese di aprile 2016 l'AGCM ha notificato l'estensione a UniCredit (e ad altre 10 banche) del procedimento I/794 ABI/SEDA aperto a gennaio nei confronti dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI). Il procedimento è volto ad accertare l'esistenza di una eventuale attività di concertazione con riferimento al sistema Sepa Compliant Electronic Database Alignment (SEDA). Il 28 aprile 2017 l'AGCM ha emesso un avviso finale in cui ha confermato che le pratiche svolte dall'ABI, da UniCredit e dalle altre banche in relazione all'adozione del modello di compenso del servizio SEDA costituivano una pratica anticoncorrenziale e quindi un violazione delle norme europee sulla concorrenza. Con tale avviso, l'AGCM ha ordinato alle parti di cessare l'infrazione, presentare una relazione che evidenzi le misure pertinenti adottate dal 1° gennaio 2018 all'AGCM e astenersi dall'attuare prassi analoghe in futuro. Dato che le infrazioni sono state considerate minori in riferimento al quadro legislativo, l'AGCM non ha imposto alcuna sanzione pecuniaria o amministrativa nei confronti di UniCredit (o delle altre 10 banche) anche in considerazione del fatto che, nel corso del procedimento, l'ABI e le banche hanno proposto un modello di remunerazione del servizio SEDA ridefinito che, se correttamente implementato dalle banche, dovrebbe dimezzare gli attuali costi SEDA, a vantaggio delle imprese che utilizzano il servizio e, in definitiva, degli utenti finali delle utility. Alla luce del parere finale dell'AGCM, UniCredit ha deciso di appellare la decisione dell'AGCM al TAR (il Tribunale Regionale Italiano). L'appello presentato al TAR è ancora pendente.
Ungheria	L'Autorità Antitrust Ungherese (GVH) ha avviato un procedimento contro sette banche commerciali ungheresi tra cui UniCredit Bank Hungary Zrt, in relazione alla presunta realizzazione di un cartello sul rimborso di mutui ipotecari in valuta estera (rimborso anticipato). Nel 2013 la GVH ha comminato a UniCredit Bank Hungary Zrt una sanzione di HUF 306.300.000 (circa €1 milione), contro cui la Banca ha presentato ricorso, respinto in prima e seconda istanza. Nel dicembre 2016 nell'ambito del giudizio di legittimità, la Corte Suprema (Curia) ha indicato alla GVH di condurre un nuovo procedimento sulle sanzioni imposte alle banche. Nel 2013 la GVH ha rimborsato la sanzione versata dalla Banca. È in corso una nuova procedura. Nel 2012, la GVH ha avviato un'indagine per sospetto cartello nei confronti dell'Associazione Bancaria Ungherese, dell'International Training Centre for Bankers e di 38 banche ungheresi (inclusa UniCredit Bank Hungary Zrt) che aderiscono al sistema interbancario per gli istituti di credito ungheresi, il BankAdat. Alla conclusione delle indagini, non è stata inflitta alcuna sanzione a UniCredit Bank Hungary Zrt. L'Associazione Bancaria Ungherese è stata invece sanzionata per HUF 4 miliardi (circa €13 milioni) e l'International Training Centre for Bankers è stato sanzionato per HUF 15 milioni (circa €48.000). Qualora non fossero ottemperati gli obblighi di pagamento, le banche partecipanti sottoposte ad indagine (inclusa UniCredit Bank Hungary Zrt) ne saranno responsabili in solido. L'associazione Bancaria Ungherese e la maggior parte delle banche interessate hanno impugnato la decisione e il procedimento è tuttora in corso.

A. A partire dal presente Bilancio Integrato, la tabella si riferisce solo a comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche.

Conflitto di Interesse

Il Gruppo UniCredit è impegnato ad individuare e gestire correttamente tutti i potenziali conflitti di interesse, con particolare riguardo a:

1. conflitti connessi alla fornitura di servizi e attività di investimento
2. conflitti connessi a servizi e attività bancari
3. conflitti organizzativi
4. conflitti derivanti da interessi personali dei dipendenti.

UniCredit ha implementato una Global Policy in materia di Conflitto di Interesse che mira a definire i principi e le norme per assistere i dipendenti nell'individuazione e nella gestione dei conflitti di interesse. In base a tale policy, UniCredit fornisce informazioni generali sulle misure adottate dal Gruppo per rilevare, gestire e registrare tali conflitti di interesse.

UniCredit ha adottato un modello distintivo per identificare e gestire varie forme di conflitto di interessi. Il modello utilizza i seguenti passaggi:

1. identificazione di eventi riferibili alla società che potrebbero generare conflitti di interesse per la società stessa, i suoi dipendenti, i clienti e le strutture a cui tali eventi si riferiscono
2. identificazione dei conflitti di interesse applicabili alla società stessa
3. identificazione delle misure organizzative idonee a ridurre/neutralizzare i vari conflitti di interesse applicabili e gli ulteriori processi richiesti (ad es. escalation e disclosure)
4. registrazione dei conflitti di interesse
5. controlli per l'efficacia e la completezza di tali processi relativi ai conflitti di interesse.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Conflitto di Interesse	Focus a livello di Gruppo sull'attuazione delle regole MiFID 2, che introducono processi più dettagliati per l'identificazione e la gestione dei conflitti di interesse, in vigore entro il 1° gennaio 2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maggiore attenzione ai conflitti di interesse generati dall'outsourcing 2. Semplificazione del catalogo di controllo relativo ai conflitti di interesse 3. Ulteriori analisi e collegamenti riguardanti i regolamenti relativi ai conflitti di interessi incentrati sui prodotti, come la Prospectus Directive e la Insurance Distribution Directive

Gestione della privacy

UniCredit garantisce il rispetto delle norme sulla protezione dei dati adottando i principi stabiliti dalla normativa italiana di attuazione della direttiva 95/46/CE, così come la nuova General Data Protection Regulation "GDPR" (Regolamento UE 2016/679), che entrerà in vigore il 25 maggio 2018. Le regole interne sui dati del Gruppo, in particolare la Global Policy sulla privacy (che sostituiva la precedente versione delle Linee guida sulla Global Compliance sulla privacy) pubblicate nel marzo 2015, saranno aggiornate nel 2018 per conformarsi al nuovo Regolamento generale sulla protezione dei dati GDPR.

Nell'ambito delle attività inerenti alla protezione dei dati, il Compliance Risk Assessment ed i controlli di secondo livello di Unicredit sono finalizzati all'identificazione, monitoraggio e gestione dei rischi di compliance in tale area normativa. Inoltre, per questioni specifiche riguardanti la data security, la funzione Compliance collabora con Security Governance per implementare specifici flussi di controllo effettuati dalla funzione stessa sui rischi di compliance relativi ai processi di gestione dei dati.

Argomento	Principali risultati 2017	Priorità 2018
Gestione della privacy	Lancio del progetto per affrontare il nuovo GDPR, con Group Compliance, HR, ICT Security e UBIS ^A avvalendosi delle strutture locali per analizzare la normativa e definire quali requisiti devono essere implementati per il Gruppo al fine di rispettare le disposizioni in entrata	<p>Implementazione omogenea del nuovo regime di privacy europeo all'interno del Gruppo completando le seguenti azioni entro maggio 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nomina dei Data Protection Officers (se richiesto) • registrare le attività di elaborazione • Privacy Impact Assessment (PIA) • implementazione di nuovi diritti relativi ai dati (come la portabilità dei dati) • aggiornamento della documentazione sulla privacy (come l'informativa e il modulo di consenso)

A. UniCredit Business Integrated Solutions (UBIS) è la società globale di servizi di Gruppo dedicata, in particolare, all'erogazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT), Back Office e Middle Office, Real Estate, Security e Procurement.

Whistleblowing

Dal 2011 è stato adottato a livello di Gruppo un sistema, a disposizione dei dipendenti, per la segnalazione di comportamenti che violino le leggi e le procedure interne della banca (cosiddetto Whistleblowing). Tramite questo meccanismo ciascun dipendente può effettuare una segnalazione se ha il ragionevole sospetto che si siano verificati o possano verificarsi dei comportamenti illegittimi, potenzialmente dannosi o pregiudizievoli.

L'approccio del Gruppo al whistleblowing è definito in una specifica global compliance policy. Al fine di promuovere una cultura aziendale basata sul comportamento etico e la buona corporate governance, la Global Policy disciplina le segnalazioni di condotta inaccettabile da parte dei dipendenti all'interno del Gruppo.

La policy ha lo scopo di:

- garantire un ambiente aziendale in cui i dipendenti possano sentirsi liberi di fare segnalazioni su comportamenti inaccettabili
- definire canali di comunicazione adeguati per la ricezione, l'analisi e l'uso dei report.

Si conferma che nell'ambito del processo di gestione delle segnalazioni sono garantite la massima confidenzialità, protezione dei dati personali del segnalante e del segnalato e la massima tutela da qualsiasi eventuale comportamento ritorsivo o discriminatorio conseguente alla segnalazione.

Per esempio, in Italia, UniCredit SpA ha identificato l'Head of Compliance Italy in qualità di responsabile dei sistemi interni di segnalazione per assicurare il corretto svolgimento del procedimento. Nel caso in cui l'Head of Compliance Italy sia gerarchicamente e funzionalmente subordinato all'eventuale soggetto segnalato o sia egli stesso il presunto responsabile della violazione o abbia un potenziale interesse correlato alla segnalazione tale da compromettere l'imparzialità e l'indipendenza di giudizio, il dipendente potrà rivolgersi direttamente a Internal Audit, c.d. *reserve function* inviando la segnalazione al Responsabile del Group Audit Department e del Country Italy Audit Department.

I canali (alcuni dei quali disponibili 24 ore al giorno) messi a disposizione da UniCredit SpA ai dipendenti per effettuare le dette segnalazioni, anche in forma anonima, sono i seguenti:

- una linea telefonica - UniCredit SpeakUp line - dove il dipendente può registrare, anche in forma anonima, il proprio messaggio in una casella vocale
- sul sito Web, in cui il servizio web UniCredit SpeakUp consente al dipendente di inviare, anche in forma anonima, una segnalazione scritta
- via email, all'indirizzo email di UniCredit Italy Whistleblowing
- per lettera, all'indirizzo postale dedicato di UniCredit Italy Whistleblowing.

Il 15 novembre 2017 è stato approvato definitivamente il progetto di legge italiana per la segnalazione di irregolarità, che contiene disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità venute alla luce nel contesto di un rapporto di lavoro pubblico o privato. Questo disegno di legge n. 179/2017 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 14 dicembre 2017.

La legge riguarda la tutela dei lavoratori, pubblici o privati, che segnalano o denunciano reati o altre condotte illecite di cui sono venuti a conoscenza nel contesto del loro rapporto di lavoro. La legge contiene un articolo dedicato alla pubblica amministrazione e un altro al settore privato.

Relativamente al settore privato, che include UniCredit SpA, la legge stabilisce i requisiti organizzativi e gestionali delle entità (D. Lgs. 231/01), con le seguenti disposizioni:

- i modelli organizzativi devono prevedere uno o più canali (di cui almeno uno che garantisca la riservatezza online) idonei alla trasmissione delle segnalazioni di irregolarità
- le segnalazioni di irregolarità devono essere basate su argomenti puntuali e concordanti
- i modelli organizzativi devono prevedere sanzioni disciplinari nei confronti di coloro che violano le misure di segnalazione e nei confronti di coloro che effettuano, con frode o colpa, segnalazioni che risultano infondate.

La legge stabilisce inoltre la nullità della ritorsione o del licenziamento discriminatorio della persona che invia la segnalazione (la cui identità non può essere divulgata) nonché il cambiamento di incarichi o altre misure di ritorsione o discriminazione adottate contro la parte segnalante.

Per quanto riguarda il processo di whistleblowing di UniCredit SpA, l'analisi ha confermato la sostanziale conformità delle prassi interne della banca ai requisiti della nuova legge.

I dipendenti sono inoltre informati sulla policy Whistleblowing di UniCredit da una sezione dedicata sull'intranet aziendale e da una brochure informativa sull'importanza del tema. Entrambe le modalità illustrano in dettaglio come e in quali casi fare una segnalazione.

Numero di casi per categoria, 2017^A

Casi totali ^B	Casi chiusi al 31/12/2017			Categorie ^C												
	Casi chiusi totali	Dei quali reali violazioni di policy o requirements	Casi aperti al 31/12/2017	Anti-Bribery and Corruption	Financial Sanctions	Anti-Money Laundering	MiFID	Conflict of Interest	Market Abuse	Banking Transparency & Protection	Privacy & Banking Secrecy	Anti-Trust	Failure to comply with HR regulations	Inosservanze di normative interne (e altri comportamenti inopportuni)		
232	202	53	30	45	0	6	1	15	2	7	10	14	49	79		

A. I dati si riferiscono al seguente sottoinsieme di società del Gruppo:

UniCredit SpA (incluse le branch di Milano, Londra, New York, Shanghai, Guangzhou, Madrid, Parigi); AO UniCredit Bank; Ba Ca Leasing (Deutschland) GmbH; Cordusio SIM SpA; Cordusio Società Fiduciaria per Azioni; FactorBank Aktiengesellschaft; FinecoBank SpA; Mobility Concept GmbH; Ooo Unicredit Leasing; Schoellerbank Aktiengesellschaft; SIA UniCredit Leasing; UniCredit (UK) Trust Services Ltd; UniCredit Bank ad Banja Luka; UniCredit Bank AG (incluse le branch di Monaco, Londra, New York, Hong Kong, Singapore, Tokyo, Parigi, Atene, Milano, Zurigo, Vienna); UniCredit Bank Austria AG; UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as; UniCredit Bank dd; UniCredit Bank Hungary Zrt; UniCredit Bank Ireland Plc; UniCredit Bank SA; UniCredit Bank Serbia Jsc; UniCredit Banka Slovenija dd; UniCredit Biztosításközvetítő Kft; UniCredit Bulbank AD; UniCredit Business Integrated Solutions SCpA; UniCredit Consumer Financing EAD; UniCredit Consumer Financing IFN SA; UniCredit Factoring EAD; UniCredit Factoring SpA; UniCredit International Bank (Luxembourg) SA; UniCredit Leasing (Austria) GmbH; UniCredit Leasing Corporation IFN SA; UniCredit Leasing Croatia doo za Leasing; UniCredit Leasing CZ as; UniCredit Leasing Hungary Zrt; UniCredit Leasing Kft; UniCredit Leasing Slovakia as; UniCredit Leasing SpA; UniCredit Leasing Srbija doo Beograd; UniCredit Leasing, leasing, doo; UniCredit Operativ Lizing Kft; UniCredit Subito Casa SpA; Yapi ve Kredi Bankasi AS; Zagrebačka Banka DD; ZAO Locat Leasing Russia; ZB Invest doo.

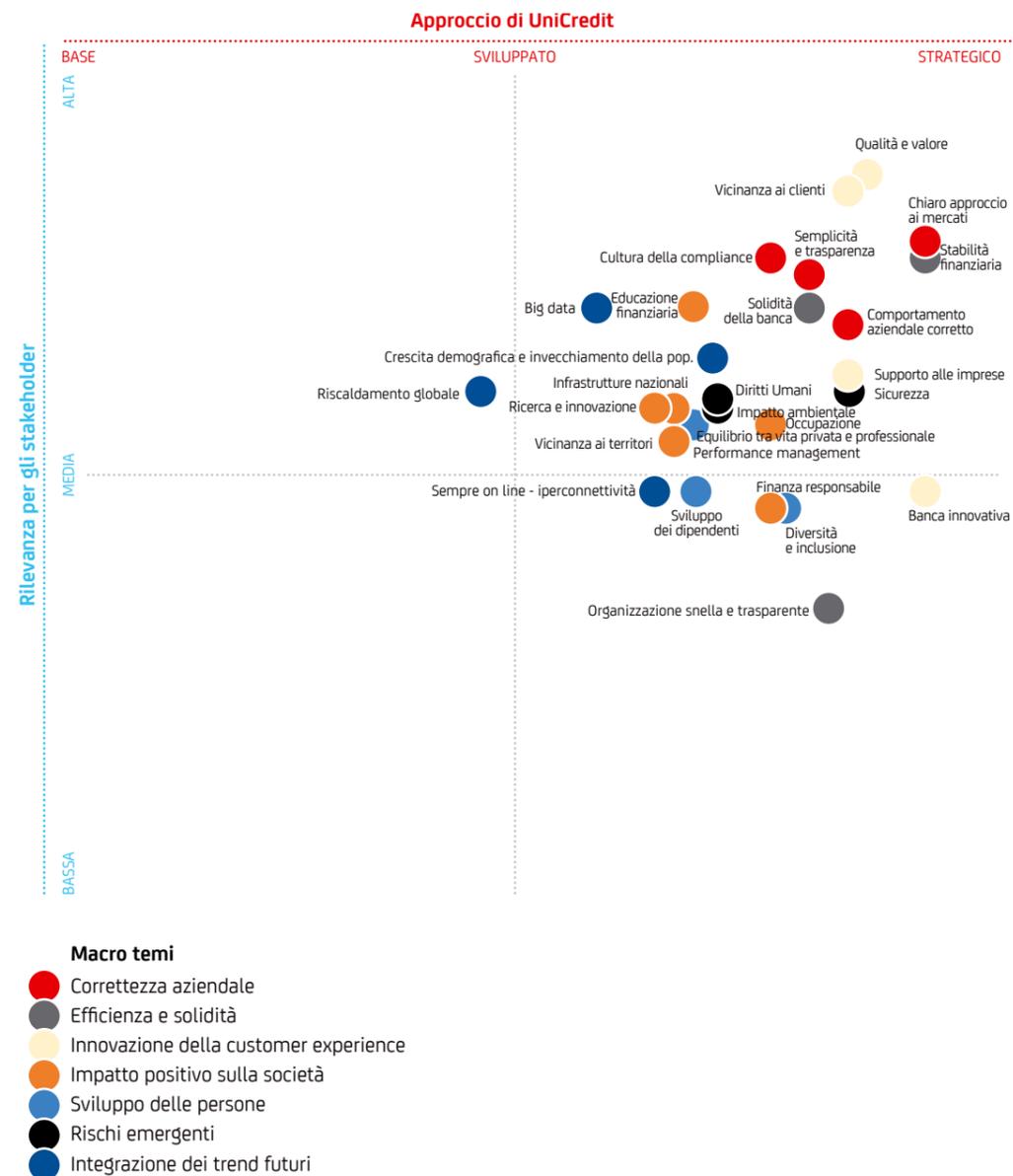
B. Di cui 18 casi aperti al 31/12/2016.

C. Non include i casi aperti al 31/12/2016.

Le categorie si riferiscono alla classificazione assegnata all'apertura della segnalazione. Una segnalazione può essere classificata in una o più categorie.

Il coinvolgimento degli stakeholder

Matrice di materialità



Macro Temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Correttezza Aziendale	Tutti ^C	Cultura della Compliance	Accrescere la cultura della Compliance	Gruppo	Clienti Regolatori	Gestione del Rischio e Compliance
Correttezza Aziendale	Tutti	Comportamento aziendale corretto	Mantenere un elevato standard di comportamento etico aziendale ed attendersi che il senior management e i dipendenti trattino tutti gli stakeholder con equità, rispetto e reciprocità, in linea con la Carta di Integrità	Gruppo	Clienti Investitori	Gestione del Rischio e Compliance
Correttezza Aziendale	Clienti	Semplicità e trasparenza	Proporre prodotti e servizi semplici e facili da comprendere, così come comunicazioni proattive, efficaci e chiare e processi decisionali trasparenti, in modo da costruire relazioni basate sulla fiducia e la credibilità	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Sociale e Relazionale
Correttezza Aziendale	Investitori	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	Gruppo	Investitori	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Finanziario Capitale Sociale e Relazionale
Efficienza e Solidità	Tutti	Solidità della banca	Assicurare la solidità finanziaria e la capacità di recupero in un incerto scenario economico	Gruppo	Clienti Investitori	Governance Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Finanziario
Efficienza e Solidità	Clienti	Organizzazione snella e trasparente	Garantire un processo decisionale trasparente e il controllo efficiente ed efficace della struttura e dell'organizzazione della banca	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Sociale e Relazionale
Efficienza e Solidità	Regolatori	Stabilità finanziaria	Costruire le basi per la stabilità finanziaria nel lungo periodo e contemporaneamente continuare a supportare i clienti in un contesto di incertezza. Fornire un sostegno concreto alle discussioni sulla regolamentazione per creare un migliore sistema finanziario	Gruppo	Regolatori	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Gestione del Rischio e Compliance Capitale Sociale e Relazionale
Innovazione della Customer Experience	Clienti	Banca innovativa	Essere proattivi, agire prontamente e promuovere l'innovazione	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Intellettuale
Innovazione della Customer Experience	Clienti	Qualità e valore	Offrire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto con un buon rapporto qualità - prezzo	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Sociale e Relazionale

A. Principale gruppo di stakeholder che ha sollevato e/o è interessato dal tema materiale.
 B. Per gli aspetti che sono materiali all'esterno dell'organizzazione le rendicontazioni di dati e informazioni è limitata alle attività del Gruppo. L'area geografica in cui l'argomento è materiale si riferisce principalmente ai 14 Paesi in cui il Gruppo svolge le proprie attività (maggiori informazioni sono disponibili nella Guida alla Lettura del Bilancio Integrato). Interno ed Esterno si riferisce ai principali soggetti che hanno un impatto sul tema.
 C. Include Colleghi, Clienti, Investitori, Regolatori, Territori, Fornitori.

Macro Temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Innovazione della Customer Experience	Clienti	Vicinanza ai clienti	Essere vicini ai clienti, comprendere le loro esigenze specifiche; fornire una risposta tempestiva alle famiglie e alle aziende locali con un'ampia gamma di prodotti e servizi specializzati	Gruppo	Clienti Territori	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Sociale e Relazionale
Innovazione della Customer Experience	Clienti	Supporto alle imprese	Essere vicini alle aziende attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi che sostengono la loro crescita economica (es.: innovazione, internazionalizzazione, Ricerca & Sviluppo)	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e capitali Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Clienti	Finanza responsabile	Impegnarsi per le questioni ambientali, sociali e di governance attraverso l'inserimento in portafoglio di prodotti dedicati	Gruppo	Clienti Investitori	Capitale Naturale Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Territori	Educazione finanziaria	Aiutare i cittadini, clienti e non, a migliorare la propria conoscenza finanziaria per prendere decisioni più consapevoli in ambito finanziario	Gruppo	Clienti Territori	Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Territori	Occupazione	Sostenere indirettamente il livello di occupazione attraverso lo sviluppo e di prodotti e servizi per supportare le attività quotidiane delle imprese e per identificare nuove opportunità	Gruppo		Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Territori	Ricerca e innovazione	Sviluppare prodotti e servizi per supportare le aziende che fanno ricerca e sviluppo e contribuire al benessere dei paesi e al progresso economico sociale	Gruppo	Clienti Territori	Capitale Intellettuale Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Territori	Vicinanza ai Territori	Comprendere i fabbisogni dei territori e rispondere alle esigenze locali, supportando quindi lo sviluppo sociale e generando un impatto positivo nelle comunità in cui operiamo	Gruppo	Territori	Capitale Sociale e Relazionale
Impatto Positivo sulla Società	Territori	Infrastrutture Nazionali	Supportare lo sviluppo delle infrastrutture nazionali quali strade, autostrade, ferrovie, uffici pubblici, ecc.	Gruppo	Clienti	Capitale Sociale e Relazionale
Sviluppo delle Persone	Colleghi	Diversità e inclusione	Diffondere e aumentare una cultura dell'inclusione, equità e rispetto promuovendo le pari opportunità nei luoghi di lavoro consentendo ai colleghi di massimizzare il loro potenziale	Gruppo		Capitale Umano
Sviluppo delle Persone	Colleghi	Equilibrio tra vita privata e professionale	Dimostrare attenzione al benessere dei dipendenti e all'equilibrio tra la loro vita privata e professionale; creare un ambiente di lavoro in cui tutti si sentano a proprio agio e siano motivati a investire nella costruzione di relazioni positive con i clienti	Gruppo		Capitale Umano

Macro Temi	Principale stakeholder interessato ^A	Tema materiale	Definizione	Perimetro per i temi materiali ^B		Principale capitolo di riferimento nel Bilancio Integrato
				Interno	Esterno	
Sviluppo delle Persone	Colleghi	Performance management	Sviluppare sistemi basati su meccanismi trasparenti ed equi per assicurare che tutti i dipendenti siano in grado di lavorare al meglio delle loro capacità	Gruppo		Capitale Umano
Sviluppo delle Persone	Colleghi	Sviluppo dei dipendenti	Impegnarsi a migliorare le competenze professionali e accelerare lo sviluppo professionale dei dipendenti	Gruppo		Capitale Umano
Rischi Emergenti	Tutti	Sicurezza	Investire in un approccio alla sicurezza ICT globale, rapido ed efficace	Gruppo	Clienti Regolatori	Capitale Intellettuale
Rischi Emergenti	Tutti	Diritti umani	Sostenere e rispettare i diritti umani all'interno della propria sfera di influenza e facendo attenzione a non essere complici, anche se indirettamente, di violazione degli stessi	Gruppo	Clienti Investitori Regolatori	Gestione del Rischio e Compliance
Rischi Emergenti	Tutti	Impatto ambientale	Prendersi la responsabilità per i potenziali effetti diretti e indiretti delle proprie decisioni aziendali sull'ambiente	Gruppo	Clienti Regolatori Investitori Territori	Capitale Naturale Gestione del Rischio e Compliance
Integrazione dei Trend Futuri	Colleghi Clienti	Big Data	Utilizzare i big data diventerà probabilmente molto più significativo nel prossimo decennio, con implicazioni positive e negative	Gruppo	Clienti Regolatori	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali Capitale Intellettuale
Integrazione dei Trend Futuri	Colleghi Clienti	Crescita demografica e invecchiamento della popolazione	Considerare la crescita della popolazione mondiale con le aspettative di vita in aumento	Gruppo	Clienti	Capitale Sociale e Relazionale
Integrazione dei Trend Futuri	Clienti	Sempre on line - iperconnettività	Investire sulle tecnologie di comunicazione che con il loro progresso stanno già causando cambiamenti su vasta scala a livello sia economico che sociale	Gruppo	Clienti	Integrazione dei pilastri strategici e Capitali
Integrazione dei Trend Futuri	Clienti Territori	Riscaldamento globale	Impegnarsi nella riduzione delle temperature medie in tutto il mondo	Gruppo	Clienti Territori Regolatori Investitori	Capitale Naturale

Strumenti di dialogo con gli stakeholder

Gruppo di stakeholder	Principali strumenti di dialogo	Divisioni aziendali coinvolte
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione della soddisfazione della clientela Valutazione della reputazione del marchio Instant feedback Mystery shopping Focus groups, workshop, seminari 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Local Stakeholder Insight Team marketing locali
Colleghi	<ul style="list-style-type: none"> People Survey per misurare il coinvolgimento professionale Giudizio dei clienti interni sui servizi della sede centrale Portale Intranet di Gruppo Comunità online delle singole divisioni 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Global HR Management Local HR Group Internal Communications
Investitori/Azionisti	<ul style="list-style-type: none"> Webcast trimestrali e audioconferenze per la presentazione dei risultati Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici Assemblea dei Soci 	<ul style="list-style-type: none"> Group Investor Relations Group Sustainability per gli investitori SRI
Regolatori	<ul style="list-style-type: none"> Incontri individuali e di gruppo, contatti telefonici 	<ul style="list-style-type: none"> Group Institutional & Regulatory Affairs
Territori	<ul style="list-style-type: none"> Ricerche di mercato Social media 	<ul style="list-style-type: none"> Group Stakeholder Insight Group Identity & Communications Identity & Communications locali

Rappresentazione del Gruppo in cifre¹

I dati riportati in questa parte del Supplemento si riferiscono ai dipendenti (espressi in Head Count) al 31 dicembre 2017-2016-2015. I dipendenti riportati non includono personale esterno (es.: stagisti, contratti interinali e a progetto). Il numero riflette tutti i dipendenti delle società consolidate integralmente e proporzionalmente. I dati riportati considerano il 100% della popolazione aziendale se non diversamente indicato.

Nel 2016, l'allineamento al Global Job Model e al Global Banding è stato ulteriormente esteso all'interno del Gruppo. La diminuzione registrata tra il 2015 ed il 2016 nel numero dei Top Manager riflette l'applicazione delle nuove definizioni dei ruoli nei diversi paesi.

La vendita di Bank Pekao e Pioneer Global Asset Management e delle loro controllate nel 2017 potrebbe limitare la comparazione tra il 2016 e il 2017. A partire dal presente Bilancio i dati relativi alla Polonia sono stati inclusi in Altri, anche per il 2016 (Head Count pari a 18.997) e il 2015 (Head Count pari a 19.442).

I dati 2017 registrano un generale calo della popolazione aziendale complessiva, dovuto principalmente alla ridefinizione dei perimetri di presenza del Gruppo in coerenza con il piano strategico. Questo si riflette anche in un calo degli indicatori relativi alla popolazione femminile del Gruppo, giustificata da eventi quali ad esempio la cessione di Bank Pekao, che registrava una significativa presenza femminile.

Percentuale e numero di dipendenti per paese e genere, 2015-2017

Paese	Donne 2017	Uomini 2017	Head Count 2017	Head Count 2016	Head Count 2015
Italia	44,98%	55,02%	44.957	49.408	50.259
Germania	54,25%	45,75%	17.472	19.183	20.496
Austria	54,81%	45,19%	9.363	9.985	10.545
Bosnia ed Erzegovina	72,20%	27,80%	1.694	1.704	1.681
Bulgaria	77,40%	22,60%	4.566	4.534	4.574
Croazia	74,93%	25,07%	4.165	4.254	4.401
Repubblica Ceca	65,74%	34,26%	4.063	4.136	4.107
Romania	70,71%	29,29%	5.698	5.674	5.285
Russia	67,94%	32,06%	4.722	4.790	4.597
Serbia	62,53%	37,47%	1.281	1.231	1.177
Slovenia	64,39%	35,61%	570	562	596
Ungheria	68,41%	31,59%	2.257	2.283	2.332
Altri ^A	58,13%	41,87%	1.507	21.077	26.924
Totale	54,94%	45,06%	102.315	128.821	136.974

A. Nel 2017, Altri include: Brasile, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Singapore, Slovacchia e Stati Uniti d'America.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale, 2015-2017

Categoria professionale	2017	2016	2015
Top Management	0,02%	0,01%	0,06%
Executive	0,40%	0,56%	0,58%
Middle Management	9,40%	9,25%	9,14%
Staff	90,19%	90,17%	90,22%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

1. Le percentuali potrebbero non totalizzare il 100% a causa di arrotondamenti.

Percentuale di dipendenti per categoria professionale e genere, 2015-2017

Categoria professionale e genere	2017	2016	2015
Top Management			
Donne	5,88%	10,53%	14,12%
Uomini	94,12%	89,47%	85,88%
Executive			
Donne	16,26%	19,17%	18,71%
Uomini	83,74%	80,83%	81,29%
Middle Management			
Donne	30,74%	31,83%	31,74%
Uomini	69,26%	68,17%	68,26%
Staff			
Donne	57,64%	59,87%	60,75%
Uomini	42,36%	40,13%	39,25%

Percentuale di dipendenti per genere e tipologia di contratto, 2015-2017

Genere	2017		2016		2015	
	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato	A tempo determinato	A tempo indeterminato
Donne	3,64%	51,29%	3,14%	53,91%	3,01%	54,81%
Uomini	2,20%	42,86%	1,81%	41,15%	1,54%	40,64%
Totale	5,84%	94,16%	4,95%	95,05%	4,55%	95,45%

Percentuale di dipendenti per categoria professionale ed età, 2016-2017

Categoria professionale	2017					2016				
	Fino a 30 anni	31-40 anni	41-50 anni	Oltre 50 anni	Totale	Fino a 30 anni	31-40 anni	41-50 anni	Oltre 50 anni	Totale
Top Management	0,00%	0,00%	23,53%	76,47%	100,00%	0,00%	0,00%	31,58%	68,42%	100,00%
Executive	0,00%	5,91%	43,35%	50,74%	100,00%	0,69%	9,38%	44,69%	45,24%	100,00%
Middle Management	0,92%	20,98%	41,95%	36,15%	100,00%	0,76%	21,37%	43,41%	34,45%	100,00%
Staff	12,00%	26,44%	29,92%	31,64%	100,00%	11,53%	26,46%	30,45%	31,55%	100,00%

Percentuale di dipendenti che hanno lasciato l'impiego per motivo di abbandono, 2015-2017

Motivo di abbandono del Gruppo	2017	2016	2015
Pensionamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per andare in pensione ^A	2,09%	5,14%	4,95%
Ristrutturazione - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo di comune accordo o in virtù di un piano industriale negoziato con i sindacati	45,47%	27,04%	14,28%
Accordo individuale - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo in seguito a un accordo individuale o personale	5,60%	10,07%	21,26%
Dimissioni - dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni	34,29%	37,95%	41,16%
Licenziamento - dipendenti che hanno lasciato il Gruppo per decisione di quest'ultimo	3,69%	6,62%	5,82%
Altri - tutte le altre motivazioni, ad esempio scadenza dei contratti a tempo determinato	8,85%	13,17%	12,52%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

A. Se il pensionamento consegue a una ristrutturazione, il caso è incluso in ristrutturazione anziché pensionamento.

Turnover in entrata per paese, 2016-2017^A

Paese	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Italia	496	1,10%	676	1,37%
Germania	352	2,01%	548	2,86%
Austria	1.214	12,97%	365	3,66%
Bosnia ed Erzegovina	109	6,43%	123	7,22%
Bulgaria	556	12,18%	584	12,88%
Croazia	237	5,69%	265	6,23%
Repubblica Ceca	629	15,49%	630	15,23%
Romania	1.269	22,27%	1.313	23,14%
Russia	863	18,28%	951	19,85%
Serbia	125	9,76%	153	12,43%
Slovenia	71	12,46%	18	3,20%
Ungheria	327	14,49%	335	14,67%
Altri ^B	252	16,72%	853	4,05%
Totale	6.500	6,35%	6.814	5,29%

A. Il tasso di turnover in entrata è calcolato come segue: (numero dipendenti assunti durante l'anno)/(totale dipendenti alla fine dell'anno)*100.
B. Nel 2017, Altri include: Brasile, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Singapore, Slovacchia e Stati Uniti d'America.

Turnover in uscita per paese, 2016-2017^A

Paese	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Italia	4.493	9,99%	1.896	3,84%
Germania	1.412	8,08%	1.669	8,70%
Austria	1.681	17,95%	1.155	11,57%
Bosnia ed Erzegovina	91	5,37%	95	5,58%
Bulgaria	521	11,41%	622	13,72%
Croazia	331	7,95%	408	9,59%
Repubblica Ceca	785	19,32%	607	14,68%
Romania	1.160	20,36%	926	16,32%
Russia	930	19,70%	758	15,82%
Serbia	78	6,09%	98	7,96%
Slovenia	63	11,05%	52	9,25%
Ungheria	334	14,80%	379	16,60%
Altri ^B	210	13,93%	1.478	7,01%
Totale	12.089	11,82%	10.143	7,87%

A. Il tasso di turnover in uscita è calcolato come segue: (numero di dipendenti usciti durante l'anno)/(totale dipendenti alla fine dell'anno)*100.
B. Nel 2017, Altri include: Brasile, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Singapore, Slovacchia e Stati Uniti d'America.

Turnover in entrata per genere^A ed età^B, 2016-2017

Genere	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Donne	4.021	7,15%	4.083	5,56%
Uomini	2.479	5,38%	2.731	4,93%

Età	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Fino a 30 anni	3.672	32,91%	4.109	30,45%
31 - 40 anni	1.442	5,45%	1.857	5,57%
41 - 50 anni	587	1,84%	535	1,31%
Oltre 50 anni	799	2,43%	313	0,76%

A. Il tasso di turnover in entrata è calcolato come segue: (numero dipendenti assunti durante l'anno, per genere)/(dipendenti per genere alla fine dell'anno)*100.
B. Il tasso di turnover in entrata è calcolato come segue: (numero dipendenti assunti durante l'anno, per età)/(dipendenti per età alla fine dell'anno)*100.

Turnover in uscita per genere^A ed età^B, 2016-2017

Genere	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Donne	6.185	11,00%	5.816	7,91%
Uomini	5.904	12,80%	4.327	7,82%

Età	2017		2016	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Fino a 30 anni	2.718	24,36%	2.660	19,71%
31 - 40 anni	2.239	8,47%	2.465	7,39%
41 - 50 anni	1.249	3,92%	1.422	3,48%
Oltre 50 anni	5.883	17,89%	3.596	8,75%

A. Il tasso di turnover in uscita è calcolato come segue: (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo durante l'anno, per genere)/(dipendenti per genere alla fine dell'anno)*100.
B. Il tasso di turnover in uscita è calcolato come segue: (dipendenti che hanno lasciato il Gruppo durante l'anno, per età)/(dipendenti per età alla fine dell'anno)*100.

Rapporto^A tra salario lordo^B femminile e salario lordo maschile per paese e categoria professionale, 2016-2017^C

Il rapporto rappresenta il peso del salario lordo medio femminile sul salario lordo medio maschile.

Paese	2017			2016		
	Executive	Middle Management	Staff	Executive	Middle Management	Staff
Italia	86,95%	85,94%	88,51%	90,62%	86,44%	89,10%
Germania	76,27%	84,59%	86,49%	74,03%	83,71%	86,42%
Austria	96,35%	90,14%	79,81%	92,80%	88,64%	83,29%
Bosnia ed Erzegovina	93,85%	94,69%	89,84%	96,90%	90,35%	91,35%
Bulgaria	40,07%	92,29%	73,89%	Non disponibile	90,46%	73,43%
Croazia	75,23%	90,10%	94,91%	71,84%	85,62%	88,62%
Repubblica Ceca	Non applicabile	75,02%	76,04%	Non applicabile	81,60%	74,92%
Romania	57,32%	96,58%	83,40%	56,06%	100,62%	83,55%
Russia	60,12%	89,83%	73,80%	Non applicabile	90,22%	74,51%
Serbia	Non applicabile	83,32%	82,46%	88,59%	100,07%	94,51%
Slovenia	73,26%	101,88%	98,52%	86,42%	112,81%	97,61%
Ungheria	Non applicabile	95,49%	81,83%	49,67%	96,50%	84,17%

A. L'indicatore è stato calcolato come segue: (totale salario lordo della popolazione femminile/totale FTE donne)/(totale salario lordo della popolazione maschile/totale FTE uomini).
B. Salario lordo: importo annuale lordo fisso, pagato al dipendente sulla base della propria mansione o per incarichi specifici.
C. I dati rappresentano l'82,2% della popolazione per il 2017 e l'81,7% per il 2016.

Rapporto^A tra retribuzione complessiva^B femminile e retribuzione complessiva maschile, per paese e categoria professionale, 2016-2017^C

Il rapporto rappresenta il peso della retribuzione complessiva media femminile sulla retribuzione media complessiva maschile.

Paese	2017			2016		
	Executive	Middle Management	Staff	Executive	Middle Management	Staff
Italia	79,19%	85,11%	88,48%	83,75%	86,86%	89,32%
Germania	67,38%	78,72%	83,94%	64,13%	77,15%	84,28%
Austria	88,91%	88,79%	78,68%	97,14%	86,90%	82,43%
Bosnia ed Erzegovina	95,16%	94,46%	89,41%	88,61%	88,54%	90,13%
Bulgaria	39,57%	92,62%	73,84%	Non disponibile	92,92%	72,99%
Croazia	76,92%	87,38%	94,79%	78,52%	83,55%	88,29%
Repubblica Ceca	Non applicabile	71,58%	74,97%	Non applicabile	76,74%	73,29%
Romania	47,33%	94,59%	85,35%	45,94%	96,83%	83,23%
Russia	59,18%	88,16%	73,86%	Non applicabile	90,31%	74,03%
Serbia	Non applicabile	81,93%	81,67%	84,60%	98,07%	93,37%
Slovenia	74,03%	100,70%	99,16%	87,20%	116,36%	97,18%
Ungheria	Non applicabile	95,89%	81,36%	42,89%	96,29%	83,45%

A. L'indicatore è stato calcolato come segue: (retribuzione complessiva della popolazione femminile/totale FTE donne)/(retribuzione complessiva della popolazione maschile/totale FTE uomini).
B. Retribuzione complessiva: salario lordo al quale vengono aggiunti importi variabili annualmente, ad esempio bonus in denaro ed azioni disponibili legati alla performance individuale e/o alla produttività aziendale e tutti gli elementi addizionali al salario aventi carattere di non estemporaneità.
C. I dati rappresentano l'82,2% della popolazione per il 2017 e l'81,7% per il 2016.

Diversità

Percentuale di dipendenti a tempo indeterminato per genere e tipologia professionale, 2015-2017

Genere	2017		2016		2015	
	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno	A tempo parziale	A tempo pieno
Donne	89,17%	48,41%	87,36%	52,07%	87,29%	53,15%
Uomini	10,83%	51,59%	12,64%	47,93%	12,71%	46,85%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Percentuale di dipendenti donne con contratti di lavoro a tempo parziale sul totale dell'organico femminile per categoria professionale, 2015-2017

Categoria professionale	2017	2016	2015
Executive	3,03%	3,60%	4,73%
Middle management	15,53%	12,91%	11,63%
Staff	25,31%	21,07%	19,71%

Numero e percentuale di promozioni, in termini di inquadramento contrattuale superiore, per paese e genere, 2017^A

Paese	Numero		Percentuale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	807	1.041	43,67%	56,33%
Germania	223	274	44,87%	55,13%
Austria	116	129	47,35%	52,65%
Bosnia ed Erzegovina	78	40	66,10%	33,90%
Bulgaria	13	12	52,00%	48,00%
Croazia	290	118	71,08%	28,92%
Repubblica Ceca	280	172	61,95%	38,05%
Romania	300	113	72,64%	27,36%
Russia	24	30	44,44%	55,56%
Serbia	5	5	50,00%	50,00%
Slovenia	10	7	58,82%	41,18%
Ungheria	36	21	63,16%	36,84%
Altri ^B	21	16	56,67%	43,24%
Totale	2.203	1.978	52,69%	47,31%

A. I dati rappresentano il 91,8% della popolazione per il 2017.

B. Nel 2017, Altri include: Brasile, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Singapore, Slovacchia e Stati Uniti d'America.

Numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette^A, 2016-2017^B

Paese	2017	2016
Italia	2.796	3.205
Germania	655	663
Austria	358	362
Bosnia ed Erzegovina	10	10
Bulgaria	127	115
Croazia	36	36
Repubblica Ceca	55	48
Romania	12	11
Russia	123	130
Serbia	0	0
Slovenia	4	4
Ungheria	0	10
Altri ^C	4	286

A. Il numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette è rendicontato in conformità alle leggi locali. Il dettaglio relativo alla scomposizione dei dipendenti appartenenti alle categorie protette per inquadramento professionale non è riportato in quanto queste informazioni sono soggette a vincoli di riservatezza.

B. I dati rappresentano il 92,8% della popolazione per il 2017 e il 92,2% per il 2016.

C. Nel 2017, Altri include: Brasile, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Singapore, Slovacchia e Stati Uniti d'America.

Formazione

Nel 2017 una parte dei costi di formazione sono stati coperti attraverso l'accesso a circa €4 milioni di fondi pubblici.

Numero di ore di formazione pro capite per categoria professionale e genere, 2016 - 2017

	2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Top Management	15,58	7,81	8,26	6,02	5,90	5,91
Executive	25,26	23,26	23,59	16,82	15,17	15,44
Middle Management	19,44	19,10	19,21	19,40	16,81	17,63
Staff	23,38	25,80	24,40	23,66	26,77	24,89
Totale	23,18	24,80	23,91	23,44	25,17	24,17

I dati hanno una copertura pari al 95,9% della popolazione per il 2017 e 91,1% per il 2016. Le ore di formazione includono corsi e-learning, in aula e formazione sul lavoro.

Le Relazioni Industriali²

UniCredit crede fermamente nell'importanza del dialogo sociale, in particolare per quanto riguarda le prassi lavorative del Gruppo. Il dialogo sociale rafforza la nostra capacità di collaborazione, migliora la capacità di ascolto e amplia la nostra comprensione delle esigenze nazionali e internazionali in materia di lavoro. Un approccio coerente a livello di Gruppo, negli ultimi anni ha mantenuto il dialogo sociale ai livelli più elevati, aiutandoci a gestire i difficili obiettivi definiti dalle strategie industriali.

In ogni paese in cui operiamo, teniamo fede al nostro impegno di migliorare costantemente il livello del dialogo sociale di UniCredit, facendo soprattutto leva sulla nostra forte identità europea. All'interno del Gruppo, a livello nazionale gli interessi dei lavoratori sono rappresentati da sindacati, comitati aziendali o da altre forme di rappresentanza in linea con la legislazione giuslavoristica e con i sistemi di relazioni industriali locali. A livello internazionale, i lavoratori sono rappresentati dal Comitato Aziendale Europeo (CAE) che, dal 2007, anno della sua costituzione, mira a garantire il diritto di informazione e consultazione sui temi transnazionali del Gruppo che potrebbero avere importanti ripercussioni sugli interessi dei lavoratori. Attualmente è formato da 35 membri, in rappresentanza di 17 paesi (Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Germania, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ungheria).

Negli ultimi 10 anni, UniCredit e il CAE hanno raggiunto importanti risultati e definito un approccio globale distintivo rispetto alle relazioni industriali. Le quattro dichiarazioni congiunte firmate nell'ultimo decennio dimostrano il successo raggiunto nel miglioramento del dialogo sociale in tutta Europa, stabilendo una panoramica strategica globale che facilita il dialogo sociale a livello locale.

La dichiarazione congiunta su formazione, apprendimento e sviluppo professionale (dicembre 2008) si basa sul principio che l'apprendimento è un'esperienza permanente, continua ed efficace. Definisce linee guida e principi che, nel rispetto dei diversi background culturali, sociali e storici di ogni paese in cui UniCredit è presente, devono

2. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo (che rappresenta il 98,6% del perimetro di rendicontazione), se non diversamente indicato:

- Italia: UniCredit SpA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing SpA, FinecoBank SpA
- Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Austria: UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Leasing (Austria) GmbH, Schoellerbank Aktiengesellschaft, Card Complete Service Bank AG
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank ad Banja Luka, UniCredit Bank dd
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD, UniCredit Leasing EAD, UniCredit Consumer Financing EAD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia as, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing CZ as
- Romania: UniCredit Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Leasing Corporation IFN SA, UniCredit Leasing Fleet Management Srl, UniCredit Consumer Financing IFN SA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija dd, UniCredit Leasing, leasing, doo
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing Hungary Zrt.

supportare tutti gli attori coinvolti e fungere da punto di riferimento per tutte le strategie, attività e iniziative nei campi della formazione, dell'apprendimento e dello sviluppo professionale.

La dichiarazione congiunta sulle pari opportunità e sulla non discriminazione (maggio 2009) intende essere un punto di riferimento per tutti i dipendenti circa la definizione delle linee guida su temi delicati come la diversità, le pari opportunità e la non discriminazione, con lo scopo di creare una diversa cultura aziendale, migliorare il senso di appartenenza e la qualità della vita professionale.

La dichiarazione congiunta sulle vendite responsabili (maggio 2015) promuove principi e linee guida comuni nell'approccio commerciale di UniCredit, definendo i pilastri attraverso i quali possono essere condivisi e rispettati: qualità dei prodotti, centralità del cliente, sviluppo professionale dei dipendenti e governance organizzativa.

A novembre 2017, in prima assoluta per il settore bancario europeo, UniCredit e il CAE hanno firmato una dichiarazione congiunta sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata, finalizzata a promuovere una serie di azioni concrete e specifiche a sostegno di questo particolare tema in tutto il Gruppo. Il documento definisce un approccio generale al fine di identificare standard di riferimento in tutte le società di UniCredit e in tutti i paesi in cui è presente il Gruppo, con cinque aree di interesse: digitalizzazione, flessibilità di spazio e tempo, gestione del tempo, benessere e cambiamento culturale. In ciascuna di queste aree di interesse, alcuni indicatori chiave hanno lo scopo di guidare e ispirare iniziative nazionali, nel rispetto delle best practice locali già in essere.

Percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi di lavoro, 2016-2017^A

Paese	2017	2016
Italia	100%	100%
Germania		
UniCredit Bank AG	40,95%	45,60%
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	49,56%	51,10%
Austria ^B	100%	100%
Bosnia ed Erzegovina	100%	100%
Bulgaria ^C	59,74%	60%
Croazia	100%	100%
Repubblica Ceca	100%	100%
Romania		
UniCredit Bank SA		
UniCredit Consumer Financing IFN SA	93%	Non applicabile
UniCredit Leasing Corporation IFN SA		
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA		
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	100%	100%
Russia	100%	100%
Serbia ^D	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	100%	100%
Ungheria ^D	Non applicabile	Non applicabile

A. Il contratto collettivo di lavoro si riferisce al livello nazionale, del settore e/o aziendale.
B. Si riferisce a UniCredit Bank Austria AG.
C. Si riferisce a UniCredit Bulbank AD.
D. Non è in vigore alcun accordo di contrattazione collettiva a livello di filiale e di Paese.

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, 2017

Paese	Periodo di preavviso	Numero legale di giorni di preavviso	Periodo di preavviso specificato in un contratto collettivo di lavoro
Italia	Si	25	Si
Germania	No	Non applicabile	Non applicabile
Austria			
UniCredit Bank Austria AG	Si	5 ^A	No
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	No	Non applicabile	Non applicabile
Bosnia ed Erzegovina	Si	15	No
Bulgaria ^B	Si	45	Si
Croazia	Si	14	Si
Repubblica Ceca			
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	60	No
UniCredit Leasing CZ as			
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	60	Si
Romania			
UniCredit Bank SA	Si	10 ^C	No
UniCredit Consumer Financing IFN SA			
UniCredit Leasing Corporation IFN SA	No	Non applicabile	Non applicabile
UniCredit Leasing Fleet Management Srl			
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	30	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH			
Russia	Si	60	No
Serbia	No	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	Si	8	Si
Ungheria	Si	30	No

A. Cinque giorni di preavviso al dipendente. Nessun specifico periodo in caso di cambiamenti organizzativi.
B. Si riferisce a UniCredit Bulbank AD.
C. Il periodo di preavviso potrebbe cambiare in base a specifiche situazioni.

Previdenza sociale ed equilibrio tra vita privata e professionale³

Un adeguato e proporzionato equilibrio tra vita professionale e privata ha un impatto positivo sul posto di lavoro, sulla produttività e sul senso generale di appartenenza dei dipendenti a un'azienda, migliorando nel contempo la loro qualità di vita e il loro benessere.

Vengono definiti a livello nazionale specifici benefit, sulla base delle legislazioni e delle prassi vigenti nei diversi paesi. A tale riguardo, la dichiarazione congiunta sull'equilibrio tra vita professionale e privata rappresenta il primo passo verso la definizione di un approccio a livello di Gruppo in questo settore.

UniCredit intende migliorare continuamente le sue attuali prassi, nel pieno rispetto delle specificità dei singoli paesi. L'approccio innovativo definito dalla dichiarazione congiunta ha l'obiettivo di ispirare e affrontare le iniziative locali identificando specifiche macro-aree di interesse e promuovendo una serie di azioni concrete e di principi chiari.

Tipologie di piani pensionistici offerti ai dipendenti, 2017

Paese	Piani pensionistici principali	Contributo da parte del datore di lavoro	Contributo da parte del dipendente
Italia ^A	Piani a contribuzione definita	2% o 3% ^B	Minimo 0,5%
Germania	Piani a contribuzione definita	BVV: 2,5% della retribuzione annua lorda di €61.548 Agfa: il datore di lavoro paga i contributi del 0,25 della retribuzione lorda mensile all'anno (del 1 della retribuzione mensile per i "first and senior vice presidents")	2,5% della retribuzione annua lorda di €61.548
UniCredit Bank AG	Piani a contribuzione definita	2,5% della retribuzione annua lorda di €60.012	2,5% della retribuzione annua lorda di €60.012
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Piani a contribuzione definita	2,5% della retribuzione annua lorda di €60.012	2,5% della retribuzione annua lorda di €60.012
Austria	Piani a contribuzione definita	2,9% o maggiore	Accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Bank Austria AG	Piani a contribuzione definita	2,5% della retribuzione lorda annuale	Accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Piani a contribuzione definita	2,5% della retribuzione lorda annuale	Accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
Bosnia ed Erzegovina	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Bulgaria	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Croazia	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Repubblica Ceca	Piani a contribuzione definita	19.500 CZK (circa €780), non applicabile a tutti	Non specificatamente richiesto
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Piani a contribuzione definita	15.000 CZK (circa €600)	Non specificatamente richiesto
UniCredit Leasing CZ as	Piani a contribuzione definita	Non applicabile	Non applicabile
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Romania	Piani a contribuzione definita	Circa 100 RON (circa €21) del salario mensile	Accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Bank SA UniCredit Consumer Financing IFN SA UniCredit Leasing Corporation IFN SA UniCredit Leasing Fleet Management Srl UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Piani a contribuzione definita	Circa 100 RON (circa €21) del salario mensile	Accordi tra il fondo pensione e il dipendente sono stipulati su base individuale
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Piani a contribuzione definita	7% del salario base mensile	7% del salario base mensile
Russia	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Serbia	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	Nessun piano	Non applicabile	Non applicabile
Ungheria	Piani a contribuzione definita	No	Max 10% della retribuzione base lorda
UniCredit Bank Hungary Zrt UniCredit Leasing Hungary Zrt	Piani a contribuzione definita	Non specificatamente richiesta	Max 50% del salario minimo
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Piani a contribuzione definita	Non applicabile	Non applicabile

A. Le percentuali dei contributi indicate sono riferite alla sezione seconda del Fondo Pensione per il Personale delle Aziende del Gruppo UniCredit, il fondo pensione è al momento aperto a nuovi ingressi.

B. Si aggiunge un ulteriore contributo del 2% per il personale neo assunto di cui all'art.46, comma 3, CCNL ABI del 31/3/2015 per il periodo dei 4 anni consecutivi all'assunzione: per questa categoria quindi il contributo datoriale ammonta a un totale pari al 4%.

3. Le tabelle presenti in questo paragrafo si basano sul perimetro definito a pagina 5.41 per le Relazioni Industriali.

Previdenza sociale, 2017^A

Paese	Sistema previdenziale obbligatorio	Sistema previdenziale aziendale volontario
Italia	Si	Si
Germania	Si	Si
Austria	Si	Si
Bosnia ed Erzegovina	Si	No
Bulgaria	Si	Si
Croazia	Si	No
Repubblica Ceca		
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	Si
UniCredit Leasing CZ as	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	No
Romania		
UniCredit Bank SA	Si	No
UniCredit Consumer Financing IFN SA	Si	No
UniCredit Leasing Corporation IFN SA	Si	No
UniCredit Leasing Fleet Management Srl	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Si	Si
Russia	Si	Si
Serbia	Si	Si
Slovenia	Si	No
Ungheria	Si	Si

A. Il sistema di previdenza sociale include un piano pensionistico e/o piani di assicurazione sanitaria in conformità alle diverse leggi locali. Ogni dipendente può accedere ai sistemi di previdenza sociale su base volontaria della società ove disponibili.

Programmi di assistenza volti a gestire le fasi di transizione, 2017^A

Paese	Tipologie di programmi di assistenza:				
	Iniziativa di accompagnamento alla pensione	Riqualificazione professionale per chi intende restare in servizio	Erogazione di una liquidazione	Servizi di collocamento	Assistenza nella fase di transizione a una vita non lavorativa (formazione, counseling)
Italia	Si	No	Si	Si	Si
Germania					
UniCredit Bank AG	Si	Si	Si	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Si	No	Si	Si	No
Austria					
UniCredit Bank Austria AG	Si	Si	Si	Si	Si
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	Si	No	Si	Si	Si
Bosnia ed Erzegovina	No	No	Si	No	No
Bulgaria ^B	No	No	Si	No	No
Croazia	No	Si	Si	No	No
Repubblica Ceca					
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	Si	Si	Si	Si	No
UniCredit Leasing CZ as	No	Si	Si	Si	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Si	Si	Si	No
Romania	No	No	Si	No	No
Russia	No	No	Si	No	No
Serbia	No	No	Si	No	No
Slovenia	Si	No	Si	No	No
Ungheria					
UniCredit Bank Hungary Zrt	No	No	Si	Si	Si
UniCredit Leasing Hungary Zrt	No	No	Si	No	No
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	No	Si	No	No

A. In alcuni casi programmi sono resi disponibili solo in fase di ristrutturazione/riorganizzazione della società.

B. Si riferisce a UniCredit Bulbank AD.

Gestione in materia di salute e sicurezza⁴

La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro sono un bene prezioso che va sicuramente oltre a quello che è un vero obbligo di legge, ma deve essere considerato un valore che ha come obiettivo la realizzazione di un insieme di strumenti e azioni che portino ad un vero e proprio benessere lavorativo.

Per raggiungere questo obiettivo, UniCredit ha messo in campo molte iniziative - oltre ovviamente ad aver ottemperato agli obblighi di legge - quali:

- adeguata valutazione dei rischi (ad esempio, l'analisi e la verifica delle attività di lavoro del personale, compresa la natura del lavoro, gli strumenti di lavoro, gli spazi di lavoro, le misure individuali e collettive di protezione, le infrastrutture tecniche e le problematiche contrattuali, sia per le mansioni interne sia per le mansioni a contratto)
- realizzazione di un maggior livello di benessere sul luogo di lavoro attraverso iniziative mirate, workshop e percorsi formativi.

Nel 2017, in Italia è stata lanciata un'indagine con l'obiettivo di valutare il rischio da stress-lavoro correlato, identificare le principali aree critiche e mettere di conseguenza in atto specifiche azioni e soluzioni condivise con le organizzazioni sindacali.

Commissioni formali congiunte management-lavoratori sulla salute e la sicurezza, 2017

Paese	Commissioni congiunte management/lavoratori sulla salute e la sicurezza	Ambito di operatività della commissione	Percentuale di dipendenti rappresentati
Italia	No	Non applicabile	Non applicabile
Germania	Si	Società	100%
Austria ^A	Si	Società	100%
Bosnia ed Erzegovina ^B	Si	Società	100%
Bulgaria	Si	Società	100%
Croazia	Si	Società	100%
Repubblica Ceca			
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as UniCredit Leasing CZ as	Si	Società	100%
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	No	Non applicabile	Non applicabile
Romania ^C	Si	Società	100%
Russia	No	Non applicabile	Non applicabile
Serbia	No	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	No	Non applicabile	Non applicabile
Ungheria	No	Non applicabile	Non applicabile

A. Si riferisce a UniCredit Bank Austria AG e Schoellerbank Aktiengesellschaft.

B. Si riferisce a UniCredit Bank ad Banja Luka.

C. Si riferisce a UniCredit Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA e UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH.

4. Le tabelle presenti in questo paragrafo si basano sul perimetro definito a pagina S.41 per le Relazioni Industriali.

Accordi formali con i rappresentanti dei lavoratori in materia di salute e sicurezza, 2017^A

Paese	Accordi formali con i rappresentanti dei dipendenti
Italia	Nessun accordo
Germania	
UniCredit Bank AG	Nessun accordo
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Accordi a livello locale
Austria ^B	Nessun accordo
Bosnia ed Erzegovina ^C	Accordi a livello locale
Bulgaria	Accordi a livello locale
Croazia	Accordi a livello locale
Repubblica Ceca	Accordi a livello locale
Romania ^D	Accordi a livello locale
Russia	Accordi a livello locale
Serbia	Nessun accordo
Slovenia	Nessun accordo
Ungheria	
UniCredit Bank Hungary Zrt	
UniCredit Leasing Hungary Zrt	Accordi a livello locale
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	Nessun accordo

A. Rappresentanti dei lavoratori possono fare riferimento a sindacati, comitati aziendali, e/o altre forme di rappresentanza.

B. Si riferisce a UniCredit Bank Austria AG e Schoellerbank Aktiengesellschaft.

C. Si riferisce a UniCredit Bank ad Banja Luka.

D. Si riferisce a UniCredit Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA e UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH.

Tasso d'infortunio, 2016-2017^A

Paese	2017		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	2,04	1,18	2,31	1,46
Germania	3,72	1,64	4,10	1,65
Austria	0,61	0,30	1,62	0,61
Bosnia ed Erzegovina	0,00	0,00	1,76	0,00
Bulgaria	0,56	0,00	0,14	0,00
Croazia	1,00	0,52	1,10	0,49
Repubblica Ceca	0,87	0,00	0,30	0,00
Romania	0,13	0,00	0,00	0,00
Russia	0,19	0,00	0,19	0,00
Serbia	0,00	0,00	0,00	0,00
Slovenia	2,74	2,50	4,07	0,00
Ungheria	0,99	0,72	0,65	1,46

A. I dati hanno una copertura pari al 95,3% del perimetro di rendicontazione. 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. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di infortuni nei luoghi di lavoro/n° totale ore lavorabili)*1.000.000.

Indice di gravità, 2016-2017^A

Paese	2017		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	1,13	0,95	1,10	0,92
Germania	0,02	0,00	0,02	0,01
Austria	0,01	0,03	0,00	0,00
Bosnia ed Erzegovina	0,18	0,00	0,22	0,09
Bulgaria	0,03	0,00	0,06	0,00
Croazia	0,20	0,00	0,31	0,13
Repubblica Ceca	0,01	0,00	0,03	0,00
Romania	0,00	0,00	0,01	0,00
Russia	0,00	0,00	0,01	0,00
Serbia	0,00	0,00	0,00	0,00
Slovenia	0,43	0,33	0,57	0,37
Ungheria	0,02	0,06	0,01	0,00

A. I dati rappresentano il 96,8% della popolazione per il 2017 e il 95,8% per il 2016. Gli infortuni nei luoghi di lavoro sono riportati 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. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate perse per infortunio/n° totale ore lavorabili)*1.000.

Tasso di assenteismo, 2016-2017^A

Paese	2017		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Italia	8,62	7,67	8,66	7,48
Germania	8,19	5,31	7,89	5,26
Austria	10,16	8,68	10,14	9,29
Bosnia ed Erzegovina	3,15	2,31	3,86	1,68
Bulgaria	4,67	1,95	4,53	2,41
Croazia	5,95	3,71	5,61	4,22
Repubblica Ceca	5,90	2,99	5,40	2,67
Romania	3,52	3,79	6,14	3,78
Russia	3,35	2,80	3,38	2,96
Serbia	17,04	0,91	2,13	1,77
Slovenia	9,05	4,94	8,84	4,91
Ungheria	5,88	2,02	7,11	2,49

A. I dati rappresentano il 96,8% della popolazione per il 2017 e il 95,8% per il 2016. Gli infortuni nei luoghi di lavoro sono riportati 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. L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale giornate di assenza/n° totale ore lavorabili)*1.000. Le giornate di assenza si riferiscono a: infortuni, malattia, scioperi e altro (es.: visite mediche, seggi elettorali).

Cause relative a tematiche del lavoro, previdenziali, a enti amministrativi e discriminazione⁵

Numero di cause relative a tematiche del lavoro, 2017

Paese	Cause intentate prima del 2017	Cause intentate nel 2017	Cause chiuse nel 2017	Cause pendenti al 31 dicembre, 2017
Italia	670	158	196	632
Germania				
UniCredit Bank AG	19	17	18	18
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	2	2	3	1
Austria				
UniCredit Bank Austria AG	13	6	13	6
UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH	6	1	4	3
Bosnia ed Erzegovina	45	0	6	39
Bulgaria	7	1	3	5
Croazia	28	1	1	28
Repubblica Ceca				
UniCredit Business Integrated Solutions SCpA	1	1	2	0
Romania				
UniCredit Bank SA	4	4	5	3
Russia	1	2	2	1
Serbia	10	0	3	7
Slovenia	0	1	1	0
Ungheria				
UniCredit Bank Hungary Zrt	0	1	1	0

Numero di cause relative a tematiche previdenziali, 2017

Paese	Cause intentate prima del 2017	Cause intentate nel 2017	Cause chiuse nel 2017	Cause pendenti al 31 dicembre, 2017
Italia	67	5	12	60
Croazia	0	1	1	0

Numero di cause relative a enti amministrativi, 2017

Paese	Cause intentate prima del 2017	Cause intentate nel 2017	Cause chiuse nel 2017	Cause pendenti al 31 dicembre, 2017
Italia	2	0	0	2
Repubblica Ceca				
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, as	0	1	1	0
UniCredit Leasing CZ as	0	2	2	0

Numero di cause relative a discriminazione, 2017

Country	Cause intentate prima del 2017	Cause intentate nel 2017	Cause chiuse nel 2017	Cause pendenti al 31 dicembre, 2017
Italia	1	0	0	1
Germania				
UniCredit Bank AG	1	0	0	1
Romania				
UniCredit Bank SA	1	1	1	1

5. I dati si riferiscono ad un parziale sottoinsieme di società del Gruppo, se non diversamente indicato:

- Italia: UniCredit SpA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing SpA, FinecoBank SpA
- Germania: UniCredit Bank AG, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA
- Austria: UniCredit Bank Austria AG, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH
- Bosnia ed Erzegovina: UniCredit Bank ad Banja Luka, UniCredit Bank dd
- Bulgaria: UniCredit Bulbank AD
- Croazia: Zagrebačka Banka DD
- Repubblica Ceca: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia as, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing CZ as
- Romania: UniCredit Bank SA, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Business Integrated Solutions Austria GmbH, UniCredit Leasing Corporation IFN SA, UniCredit Leasing Fleet Management Srl, UniCredit Consumer Financing IFN SA
- Russia: AO UniCredit Bank
- Serbia: UniCredit Bank Serbia Jsc
- Slovenia: UniCredit Banka Slovenija dd, UniCredit Leasing, leasing, doo.
- Ungheria: UniCredit Bank Hungary Zrt, UniCredit Business Integrated Solutions SCpA, UniCredit Leasing Hungary Zrt

In ragione di un più accurato processo di classificazione delle cause pendenti, alcuni dati potrebbero differire da quelli rappresentati nel Bilancio Integrato 2016.

Ripartizione della clientela

Numero di clienti per divisione e paese al 31 dicembre, 2017

Divisione Commercial Banking	Numero
Italia	
Retail	7.433.055
Corporate	48.915
Private Banking	148.616
Germania	
Retail	1.220.779
Corporate	300.128
Private Banking	40.307
Austria	
Retail	1.618.853
Corporate	20.423
Private Banking	27.677
Non-Core	83.917
Divisione Asset Gathering	1.147.387
Divisione CEE Retail	
Bosnia ed Erzegovina	662.186
Bulgaria	1.004.217
Croazia	977.119
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	515.801
Romania	686.582
Russia	622.080
Serbia	247.539
Slovenia	65.623
Ungheria	314.090
Divisione CEE Corporate	
Bosnia ed Erzegovina	3.808
Bulgaria	12.458
Croazia	6.119
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	25.582
Romania	7.627
Russia	5.630
Serbia	4.005
Slovenia	2.499
Ungheria	8.786
Divisione CEE Private Banking	
Bulgaria	1.931
Croatia	2.510
Repubblica Ceca (incl. Slovacchia)	12.013
Romania	1.001
Russia	1.761
Slovenia	346
Ungheria	1.209

Soddisfazione della clientela

Dopo anni di esperienza e conoscenza acquisita attraverso la raccolta di informazioni da clienti e potenziali tali, UniCredit ha definito un nuovo approccio, non solo basato sulla reputazione, che combina una visione complessiva in termini di soddisfazione e posizionamento del brand con un insieme più completo di indicatori di business quali il potenziale di acquisizione, le opportunità di cross-selling, il rischio di perdita del cliente, la quota di portafoglio.

Il nuovo principale KPI è il Customer First Index, basato su 2 domande: soddisfazione generale e preferenza. Il nome di questo indicatore è pienamente inserito nel primo dei nostri cinque principi fondamentali che identifica "La capacità di mettere i problemi e le opportunità del cliente al centro di qualsiasi attività".

Rispetto a quanto fatto in passato, con tale studio abbiamo semplificato e reso più efficace ed efficiente l'approccio generale con i seguenti vantaggi:

- Un'unica ricerca tra i segmenti e i Paesi con un unico fornitore
- Un approccio Double Blind - selezione casuale di clienti dei concorrenti e di UniCredit da parte del provider di ricerca
- Un questionario più breve - complessità ridotta e tempi e costi ridotti per ottenere informazioni approfondite.

Il Customer First Index viene misurato generalmente due volte l'anno in tutti i Paesi in cui il Gruppo è presente, in aggiunta vengono effettuate delle ricerche di mercato su specifiche esigenze del Gruppo.

Risultati 2017 del Customer First Index

Paese	Retail	Risultati della concorrenza Retail	Corporate	Risultati della concorrenza Corporate
Italia	62	63	57	58
Germania	58	63	51	52
Austria	50	63	55	61
Bosnia ed Erzegovina				
UniCredit Bank ad Banja Luka	71	70	67	66
UniCredit Bank dd	72	70	71	63
Bulgaria	64	62	62	60
Croazia	68	67	69	68
Repubblica Ceca e Slovacchia	74	65	Non disponibile	Non disponibile
Romania	69	63	60	56
Russia	73	71	83	68
Serbia	64	59	54	56
Slovenia	72	63	63	50
Ungheria	61	58	60	59

Gestione dei reclami

L'approccio di UniCredit alla gestione dei reclami è ispirato dalla convinzione che il dialogo continuo e le risposte rapide siano fondamentali per affrontare e migliorare la nostra qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. I clienti hanno la possibilità di presentare reclami attraverso una serie di canali, tra cui e-mail, lettera scritta o di persona presso una delle nostre filiali. I reclami sono poi gestiti localmente o centralmente, a seconda del tema o della modalità.

Relativamente ai reclami inoltrati in forma verbale l'obiettivo è quello di migliorare il processo di sistemazione di certi accadimenti (errori, ritardi, malfunzionamenti) assicurandone una veloce risoluzione in modo da incrementare la soddisfazione del cliente e la sua fiducia nell'operato della Banca.

Un adeguato processo di risoluzione dei reclami è fondamentale per il Gruppo allo scopo di raggiungere l'efficienza operativa e ridurre i rischi. I reclami possono evidenziare aree di miglioramento della qualità dei servizi con effetti positivi sulla mitigazione dei rischi. Inoltre, un efficace ed efficiente processo di gestione dei reclami è un'opportunità per ristabilire una soddisfacente relazione con i clienti.

Come indicato nelle nostre Linee Guida di Global Compliance - gestione dei reclami, per reclamo si intende qualunque istanza avanzata da un attuale, potenziale oppure ex cliente, chiaramente identificabile, avente ad oggetto rilievi circa il modo in cui il Gruppo abbia gestito operazioni o servizi bancari, finanziari o di natura assicurativa. Ogni società del Gruppo sviluppa e regola i propri processi di gestione dei reclami e definisce le modalità e le tempistiche applicate alla risoluzione degli stessi in base alle previsioni di normativa esterna vigenti, alla tipologia di reclamo presentato e alle modalità di comunicazione scelte dal cliente.

Divisione Retail: numero di reclami registrati^A

Paesi	2017		2016		2015	
	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti	Registrati (scritti e verbali)	Scritti
Italia	298.160	38.029	350.355	38.338	367.032	32.484
Germania ^B	27.078	5.245	38.009	6.159	67.851	26.168
Austria	42.906	2.601	32.321	1.776	55.961	2.502
Bosnia ed Erzegovina	5.892	684	6.124	1.347	4.773	1.274
Bulgaria ^C	2.399	2.332	2.567	2.494	2.516	2.516
Croazia	30.376	6.218	30.184	6.502	32.422	9.279
Repubblica Ceca	12.979	8.627	7.949	4.627	7.638	4.656
Romania	4.112	2.864	4.394	2.350	4.136	2.366
Russia	27.657	19.249	30.177	21.137	30.189	23.392
Serbia ^D	925	925	744	744	778	769
Slovacchia	4.554	3.955	4.127	3.983	4.556	4.484
Slovenia	1.430	846	1.849	869	1.594	890
Ungheria	7.318	4.226	8.208	4.342	12.306	7.413

A. Per Italia, Germania e Austria il numero dei reclami riguarda Individuals e Small Business. Per i Paesi CEE il numero dei reclami riguarda la divisione Retail.

Il totale non è indicato poiché le procedure di registrazione e monitoraggio non sono completamente allineate nei vari paesi.

B. Nel 2017 e nel 2016 il numero di reclami riguarda solo gli Individuals.

C. Nel 2015, tutti i reclami erano considerati come scritti.

D. Dal 2016 in base alla legge locale tutti i reclami sono considerati come scritti.

Inclusione finanziaria

Percentuale delle filiali in aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate al 31 dicembre 2017^A

Paese ^B	Percentuale
Italia	19,7%
Bosnia ed Erzegovina	100,0%
Bulgaria	100,0%
Croazia	100,0%
Repubblica Ceca	48,8%
Romania	100,0%
Russia	100,0%
Serbia	100,0%
Slovacchia	82,8%
Slovenia	38,5%
Ungheria	100,0%

A. Relativamente ai paesi europei, al fine di identificare le aree svantaggiate, abbiamo utilizzato la classificazione NUTS (Nomenclatura delle Unità Territoriali per la Statistica: un sistema gerarchico di suddivisione del territorio economico della UE). In particolare, abbiamo considerato le Regioni a livello 2 della classificazione NUTS con un PIL (Prodotto Interno Lordo) pro capite inferiore al 75% della media comunitaria (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level#Regional_GDP_per_capita). In base a tale classificazione, in Germania e Austria non vi sono aree scarsamente popolate o economicamente svantaggiate.

B. In Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Romania, Russia, Serbia e Ungheria abbiamo considerato come aree svantaggiate tutto il territorio, dal momento che da uno studio del Fondo Monetario Internazionale, pubblicato nell'ottobre 2017, questi paesi sono considerati economie in via di sviluppo (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>).

Adesione a standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione

UniCredit segue il Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale (www.iap.it) promosso dall'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), che obbliga i suoi associati al rispetto dei principi di trasparenza, onestà e veridicità in campo pubblicitario.

UniCredit è membro anche degli Utenti Pubblicità Associati (UPA), che sostiene l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria. Tale regolamentazione viene applicata da tutte le società UniCredit, nei casi in cui i codici specifici non coprono alcuni dei temi disciplinati dall'UPA.

Tutti i canali pubblicitari e le attività di comunicazione di UniCredit sono gestiti dalla direzione Group Identity & Communications, che tra le attività, è tenuta a garantire l'effettiva applicazione del codice e dei regolamenti del Consiglio di Vigilanza.

Per quanto riguarda la pubblicità di prodotti di investimento, tutti i testi sono inoltrati alla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), la quale ne valuta la conformità normativa nonché l'aderenza ai principi di veridicità e trasparenza.

Principali standard legali e codici volontari relativi a marketing e comunicazione adottati dalle Società del Gruppo

Paese	Descrizione
Austria	Codice Etico dell'industria pubblicitaria della Società Austriaca per l'Autoregolamentazione nella Pubblicità (Werberat)
Bosnia ed Erzegovina	Legge sulla protezione finanziaria dei consumatori che copre la pubblicità di prodotti e servizi, regolata dalla Communications Regulatory Agency (CRA), istituita dalla legge sulla comunicazione della Bosnia ed Erzegovina e che opera come agenzia indipendente
Bulgaria	Codice Etico dell'Associazione delle Banche in Bulgaria
Croazia	Codice della Pubblicità emanato dall'Associazione Croata delle Aziende di Pubblicità

Indicatori di performance ambientale¹

Scopo 1: emissioni dirette di GHG (t CO₂eq), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	27.488	40.042	40.147
Germania	19.622	17.825	16.466
Austria	2.721	2.560	2.716
CEE	13.480	10.922	10.559
Totale	63.310	71.349	69.887

A. Emissioni di GHG derivanti da fonti possedute o controllate dal Gruppo che includono consumi energetici diretti, viaggi di lavoro su strada e perdite di gas refrigeranti. I dati relativi al 2016 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti a oltre 93.000 full-time equivalent per i consumi energetici diretti e oltre 84.000 full-time equivalent per i viaggi di lavoro su strada. I dati relativi al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti a oltre 96.000 full-time equivalent per i consumi energetici diretti e oltre 87.000 full-time equivalent per i viaggi di lavoro su strada.

Scopo 2: emissioni indirette di GHG (t CO₂eq), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	95.729	98.139	107.234
Germania	65.843	67.770	67.801
Austria	16.589	17.055	17.398
CEE	49.305	47.622	47.199
Totale	227.467	230.587	239.632

A. Emissioni di GHG derivanti dall'acquisto di energia elettrica, vapore e riscaldamento/raffreddamento utilizzati da impianti o sistemi posseduti o controllati dal Gruppo. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 93.000 full-time equivalent e oltre 96.000 full-time equivalent.

La tabella sopra riportata contiene le nostre emissioni di Scopo 2 ottenute con il metodo di calcolo location-based. Il GHG Protocol Scope 2 Guidance, pubblicato nel 2015, prevede un calcolo parallelo delle emissioni con la metodologia market-based: applicando questo metodo le nostre emissioni di Scopo 2 nel 2017 risultano essere pari a 82.808 t CO₂ eq. La fonte di riferimento dei fattori di emissione Residual Mix da noi utilizzati (ove disponibili) all'interno del calcolo market-based è il 2016 European Residual Mixes, V.1.2, pubblicato da Association of Issuing Bodies (AIB) a giugno 2017.

Gli obiettivi di riduzione delle emissioni di GHG di Gruppo, includono la componente di Scopo 2 calcolata secondo il metodo location-based.

Scopo 3: altre emissioni indirette di GHG (t CO₂eq), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	4.581	5.031	6.092
Germania	2.362	2.555	2.938
Austria	813	871	1.261
CEE	2.051	1.948	2.097
Totale	9.806	10.406	12.388

A. Emissioni di GHG derivanti da viaggi di lavoro via aereo e treno, da uso di carta da ufficio e da smaltimento di vetro, carta e plastica. I dati per il 2017 coprono l'intero perimetro del Bilancio Integrato 2017, ad eccezione dei viaggi di lavoro in treno che coprono oltre 86.000 full-time equivalent. I dati per il 2016 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti a oltre 92.000 full-time equivalent per il consumo di carta da ufficio, oltre 84.000 full-time equivalent per viaggi di lavoro via aereo e treno, e oltre 90.000 full-time equivalent per lo smaltimento di vetro, carta e plastica. I dati per il 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti a oltre 94.000 full-time equivalent per il consumo di carta da ufficio, oltre 87.000 full-time equivalent per viaggi di lavoro via aereo e treno, e oltre 93.000 full-time equivalent per lo smaltimento di vetro, carta e plastica.

1. La vendita di Bank Pekao e Pioneer Global Asset Management del 2017, incluse le loro controllate, può limitare la comparazione fra i dati del 2017 e quelli del 2016 e 2015. Inoltre, per via di nuovi requisiti di rendicontazione, il perimetro relativo ai dati del 2017 differisce da quello degli anni precedenti e comprende ora la totalità delle società incluse nel perimetro considerato per il Bilancio Integrato 2017, corrispondente a più di 89.000 full-time equivalents. In virtù di un più accurato processo di raccolta e calcolo dei dati e al periodico aggiornamento dei fattori di emissione, alcuni dati potrebbero differire da quelli presentati nel Bilancio Integrato 2016. Il confronto tra paesi potrebbe essere fuorviante, a causa dei diversi sistemi di rilevazione.

Consumo di energia per dipendente (GJ/pro capite), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	32	33	34
Germania	47	44	43
Austria	60	61	54
CEE	23	23	24

A. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 93.000 full-time equivalent e oltre 96.000 full-time equivalent.

Consumo di carta da ufficio per dipendente (kg/pro capite), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	57	61	50
Germania	30	31	31
Austria	36	40	39
CEE	50	51	52

A. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 107.000 full-time equivalent e oltre 110.000 full-time equivalent.

Approssimativamente il 97% della carta da ufficio utilizzata dal Gruppo dispone di una etichetta ambientale: il 20% è totalmente privo di cloro (TCF) o privo di cloro elementare (ECF), il 52% è certificato Forest Stewardship Council (FSC) e il 24% è etichettato TCF/ECF e FSC.

Consumo di acqua per dipendente (m³/pro capite), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	36	30	31
Germania	17	15	20
Austria	39	37	34
CEE	11	13	13

A. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 106.000 full-time equivalent e oltre 110.000 full-time equivalent.

Produzione di rifiuti per dipendente (kg/pro capite), 2015-2017^A

Paese	2017	2016	2015
Italia	88	73	84
Germania	387	451	358
Austria	288	243	213
CEE	151	175	170

A. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 90.000 full-time equivalent e oltre 93.000 full-time equivalent.

Rifiuti per metodo di smaltimento (%), 2016-2017^A

Paese	Separazione e riciclo di materiali		Incenerimento		Smaltimento in discarica		Altri trattamenti	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Italia	97,14	96,37	1,42	1,80	0,00	1,75	1,44	0,08
Germania	67,88	73,07	32,08	26,89	0,00	0,00	0,04	0,04
Austria	86,49	91,33	13,51	8,67	0,00	0,00	0,00	0,00
CEE	24,20	23,00	4,08	4,13	67,68	70,58	4,03	2,29

A. I dati relativi al 2016 e al 2015 coprono un numero di società del Gruppo corrispondenti rispettivamente a oltre 90.000 full-time equivalent e oltre 93.000 full-time equivalent.

Le emissioni di gas serra derivanti dalla stampa del Bilancio Integrato 2017 e dalla distribuzione delle relative copie cartacee, sono state neutralizzate, con il supporto di OV Group, 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.



Cover e Introduzione: UniCredit S.p.A.
Frontespizi: Leagas Delaney Italia
Design, sviluppo grafico e realizzazione: Mercurio GP
Stampa: CPZ S.p.A. (Bergamo)
Aprile 2018

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



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



UniCredit S.p.A.
Sede Sociale e Direzione Generale: Piazza Gae Aulenti 3 - Tower A - 20154 Milano
Capitale Sociale €20.880.549.801,81 interamente versato
Banca iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo del Gruppo Bancario UniCredit
Albo dei Gruppi Bancari: cod. 2008.1; Cod. ABI 02008.1
Iscrizione al Registro delle Imprese di Milano-Monza-Brianza-Lodi, Codice Fiscale e P. IVA n° 00348170101
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia.
Imposta di bollo, ove dovuta, assolta in modo virtuale - Autorizzazione Agenzia delle Entrate,
Ufficio di Roma 1, n. 143106/07 rilasciata il 21.12.2007

CALCOLATORE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Scegliendo di stampare il Bilancio Integrato 2017 su carta riciclata al 100% e certificata Ecolabel (FR/011/003), UniCredit ha evitato consumi ed emissioni:



La valutazione dell'impronta di carbonio è realizzata da Labelia Conseil conformemente alla metodologia Bilan Carbone®. I calcoli vengono da un confronto tra la carta riciclata utilizzata ed una carta a fibre vergini secondo gli ultimi dati disponibili dell'European BREF (per la carta a fibre vergini). I risultati sono ottenuti grazie ad informazioni tecniche e sono soggetti a modifica.

La banca
per le cose che contano. |  **UniCredit**

unicreditgroup.eu