



Rispondere di, Rispondere a

UniCredito Italiano  
Società per Azioni  
Sede Sociale: Genova, via Dante 1  
Direzione Centrale: Milano, piazza Cordusio  
Iscrizione al Registro delle Imprese di Genova  
(Tribunale di Genova)  
Codice fiscale e partita IVA n° 00348170101  
Iscritta all'Albo delle Banche e Capogruppo  
del Gruppo Bancario UniCredito Italiano  
Albo dei Gruppi Bancari cod. 3135.1  
Aderente al Fondo Interbancario di Tutela  
dei Depositi  
Capitale sociale: euro 3.169.025.381,50  
interamente versato

Rispondere di, Rispondere a

## Indice

<b>Lettera del Presidente e dell'Amministratore Delegato</b>	<b>4</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>6</b>
<b>Prospetto degli argomenti</b>	<b>7</b>
<b>Prospetto degli indicatori</b>	<b>8</b>

## Dall'Identità, la nostra Missione

10

UniCredit in breve	12
La nostra missione	13
L'organizzazione e le strategie	14
Le persone	16
La presenza	17
La nostra responsabilità sociale	18

## Dalla Responsabilità, Iniziative coerenti

20

Introduzione	22
<b>Migliorare il servizio alla clientela</b>	<b>23</b>
• Efficienza nel servizio	24
• Tutela del rapporto rischio-rendimento	32
• Ascolto e confronto verso l'esterno	37
• Efficacia dei prodotti	39
<b>Accrescere l'efficienza e l'efficacia organizzativa</b>	<b>51</b>
• Razionalizzazione dei processi	52
• Ascolto e dialogo interno	59
• Trasparenza, correttezza e coerenza nell'operatività	63
• Valorizzazione del capitale intellettuale	66
• Migliore qualità della vita in azienda	74

## Dalle Relazioni, il Valore

78

<b>Calcolo e ripartizione del Valore Aggiunto</b>	<b>80</b>
<b>Schemi e prospetti</b>	<b>82</b>
<b>Le strategie e il Valore</b>	<b>86</b>
<b>Il Valore delle relazioni</b>	<b>88</b>
<b>Indici di Sostenibilità</b>	<b>89</b>
<b>Schede Focus</b>	
• Corporate Governance	91
• Carta di Integrità del Gruppo UniCredit	109
• Unidea - UniCredit Foundation	117
• Politica Ambientale del Gruppo UniCredit	121
<b>Parere della Società di Revisione</b>	<b>125</b>
<b>Glossario</b>	<b>128</b>

# Lettera del Presidente e dell'Amministratore Delegato

Il Bilancio Sociale Ambientale è arrivato alla quinta edizione: ci sembra giunto il momento di fare un 'bilancio del bilancio'. Di interrogarci cioè sul modo in cui abbiamo utilizzato questo importante strumento per misurare, gestire e comunicare l'impatto delle nostre attività su tutti i cosiddetti portatori di interesse: i dipendenti, i clienti, i fornitori, le istituzioni e le comunità locali che tutti i giorni interagiscono con il Gruppo.

Il 2004 è stato un anno ambivalente: da una parte abbiamo registrato il miglior risultato economico della nostra storia; dall'altra abbiamo speso molte energie per varare nuove strategie organizzative e commerciali, per incrementare il livello di specializzazione delle nostre strutture e per fornire servizi sempre più su misura ai vari segmenti della nostra clientela. Lo abbiamo fatto mantenendo però sempre ferma la centralità dei due protagonisti del nostro progetto imprenditoriale: i dipendenti e i clienti.



In una fase economica delicata e incerta, casi come i default dei bond Argentina, Parmalat e Cirio hanno originato una vera e propria crisi di fiducia negli investitori, rendendo evidente la necessità di nuove regole e nuovi meccanismi di tutela e garanzia. Ma perché questi siano efficaci è fondamentale ancorarli a un sistema forte e trasparente di valori condivisi. Questo obiettivo pone con forza agli intermediari finanziari il problema dell'importanza dei comportamenti quotidiani di tutti i dipendenti, un tema che stiamo affrontando con un impegno deciso per riorganizzare gli strumenti e le modalità di relazione.

Noi crediamo fermamente che la fiducia si conquista solo sul campo e solo sul campo si riesca a dimostrare la coerenza tra obiettivi posti e risultati raggiunti, dal momento che si è parte del mercato solo nella misura in cui si ha la reputazione per restarci. Consapevoli di aver sempre ricercato in buona fede comportamenti corretti, abbiamo anche dimostrato disponibilità a prendere atto dei nostri eventuali errori facendoci carico delle nostre responsabilità. Ne abbiamo dato prova istituendo una commissione indipendente per valutare la posizione dei clienti possessori di obbligazioni Cirio e chiamando in causa gli stessi consumatori per riscrivere, tramite una loro associazione, i contratti in modo più chiaro e trasparente.

È in questa ottica che abbiamo scritto la nostra Carta di Integrità, in cui si enunciano i principi guida che devono orientare il nostro lavoro e aiutare i nostri colleghi a regolare la propria condotta professionale nei momenti di conflitto tra cultura individuale e logiche di impresa. La Carta è frutto di un processo durato un anno, scandito da diverse occasioni di incontro e confronto, formali e informali, che hanno coinvolto in una crescita culturale molto positiva tutti i livelli della nostra organizzazione, a partire dai vertici.

La nostra aspirazione è fare bene, e con coscienza, il nostro mestiere gestendo al tempo stesso con successo questa azienda che è un valore per la collettività.

Per questo diventa sempre più forte il tema della sostenibilità dei nostri risultati economici, che riteniamo possa essere garantita in due modi: assicurando la massima libertà imprenditoriale concessa a chi lavora con noi e ponendo una attenzione costante alla qualità delle relazioni con tutti i nostri interlocutori. Qualità che non sarebbe possibile senza la collaborazione di persone professionalmente competenti e motivate, che si riconoscono in un forte e coerente sistema di valori e lo traduce nella quotidianità dell'impegno.

Per garantire la sopravvivenza di questo progetto, il vincolo del profitto non è di per sé sufficiente, specie se l'orizzonte temporale è quello del lungo periodo. Siamo infatti convinti che la creazione di profitto deve essere sostenuta anche da un'integrità professionale in grado di tradurre il profitto in valore per le nostre persone, i clienti, gli investitori e le comunità territoriali che hanno relazioni con UniCredit. In altri termini, il nostro scopo è quello di identificarci sempre più non solo come un'impresa 'di profitti', ma anche come un'impresa 'socialmente responsabile'.



A fronte di questi rilevanti temi, un bilancio sociale – che è anche bilancio dell'identità di un'impresa – deve rappresentare lo strumento gestionale di riferimento per sapere cosa, come e quanto è stato realizzato e con chi. Per questa esigenza abbiamo realizzato un sistema informativo (tableau de bord) che si occupi del monitoraggio periodico e costante di indicatori specifici per mettere in relazione le strategie aziendali con la misura della creazione di valore per tutti i nostri portatori di interesse. Ma anche perché funzioni da stimolo e punto di riflessione con noi stessi e con gli altri.

**Carlo Salvatori**  
Presidente

**Alessandro Profumo**  
Amministratore Delegato

# Nota Metodologica

Il Bilancio Sociale Ambientale 2004 cambia volto e contenuti rispetto alle passate edizioni. Gli sforzi sono stati orientati a proporre un modello di rendicontazione per legare le strategie d'impresa e le attività sviluppate o pianificate nel corso dell'anno nei confronti di tutti i portatori di interesse con cui normalmente entriamo in relazione: dipendenti, clienti, investitori, comunità territoriali.

Questo sforzo nasce dall'esigenza di comunicare con coerenza la nostra visione del concetto di responsabilità sociale d'impresa, che per noi si traduce essenzialmente nel principio di "fare bene il proprio mestiere" e di "rispondere di quello che si fa".

Il Bilancio è pertanto articolato secondo alcune logiche principali:

- organizzare la rendicontazione delle attività e delle iniziative che abbiamo intrapreso per cercare di aumentare il livello di soddisfazione di tutti i nostri interlocutori secondo le direttrici strategiche principali riferite al Piano Industriale del Gruppo: "migliorare il servizio al cliente" e "accrescere l'efficienza e l'efficacia organizzativa". Vengono in questo modo offerti al lettore gli strumenti più adatti per capire cosa è stato fatto, attraverso l'identificazione di diverse linee di azione (es: focalizzarsi sull'efficienza del servizio erogato, sviluppare prodotti adatti alle diverse esigenze della clientela, creare il coinvolgimento all'interno del Gruppo) e per quali motivi, attraverso l'illustrazione delle direttrici strategiche;
- arricchire la rendicontazione con indicatori della qualità delle nostre prestazioni, evitando così il semplice resoconto delle attività realizzate da UniCredit<sup>1</sup>: vengono descritte le diverse attività svolte nel corso dell'anno e si forniscono dati ed indicatori a supporto delle informazioni qualitative. I dati e gli indicatori sono stati sviluppati anche con l'ausilio di un "tableau de bord" che aggrega, sistematizza ed analizza, all'interno di un'unica struttura aggiornata periodicamente, le principali informazioni provenienti da diverse aree/società operative del Gruppo<sup>2</sup>;
- spiegare, secondo un nuovo approccio, il collegamento esistente tra le iniziative intraprese e il valore economico di UniCredit. In altri termini, proviamo a quantificare in che misura le nostre strategie, impattando in maniera diversa sui portatori di interesse, contribuiscono alla realizzazione del progetto aziendale, creando fiducia nel mercato e nella società.

<sup>1</sup> Il perimetro di rendicontazione del presente documento è riferito all'intero Gruppo, evidenziando, di volta in volta, laddove i dati vengono forniti per un perimetro diverso.

<sup>2</sup> I dati e le informazioni contenute nel "tableau de bord" sono coerenti con i diversi schemi di riferimento internazionali (linee guida Global Reporting Initiative) e nazionali (linee guida ABI) ed in particolare con gli indicatori definiti dal progetto "CSR-SC" del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.



# Prospetto degli argomenti

<b>direttiva strategica</b>	<b>linee di azione</b>	<b>attività al 2004</b>	<b>pagina</b>	
<b>MIGLIORARE IL SERVIZIO ALLA CLIENTELA</b>	<b>efficienza nel servizio</b>	Presidio qualità	24	
		Gestione dei reclami	24	
		Sicurezza delle informazioni	25	
		Prevenzione frodi	25	
		Contratti trasparenti	26	
		Bond Cirio	27	
		Bond Argentina	28	
		Bond Parmalat	28	
		Rapporti con le associazioni dei consumatori	28	
		Anatocismo	29	
	Sviluppo dei canali di vendita	29		
	<b>tutela del rapporto rischio-rendimento</b>	Valutazione rischio ambientale nelle politiche creditizie	32	
		Valutazione rischio ambientale nella finanza di progetto	33	
		Valutazione aspetti sociali nella finanza di progetto	33	
		Kilovar	34	
		PattiChiari	35	
		My Money	35	
		Newsletter finanziarie	36	
	<b>ascolto e confronto verso l'esterno</b>	Iniziative di ascolto della clientela	37	
		La comunicazione finanziaria	38	
	<b>efficacia dei prodotti</b>	Bond di distretto	39	
		Plafond a medio e lungo termine	40	
		Patto per la crescita	40	
		BrianzaLab	40	
		Campioni del made in Italy	41	
		I Comitati Locali	41	
		Start UP	45	
		CelerCredit	45	
		CreditExpress	45	
		Value Program	46	
		Genius Free (18-30)	46	
		UniCredit ad Honorem	47	
		Borsa di studio Giovanna Crivelli	47	
		Fondi etici	48	
<b>ACCRESCERE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA ORGANIZZATIVA</b>	<b>razionalizzazione dei processi</b>	La specializzazione del nostro modello organizzativo	52	
		Razionalizzazione degli organici	53	
		Job Posting	54	
		Automatizzazione dei processi	54	
		Consumi ambientali	55	
		Purchasing Social Responsibility - PEC	56	
		Qualifica dei fornitori di UniCredit	57	
	La "Business Continuity"	57		
		<b>ascolto e dialogo interno</b>	Indagine clima - Ascoltare per crescere insieme	59
			Mail-box dell'A.D.	60
	Pubblicazioni di comunicazione interna		60	
	Eventi di comunicazione interna		61	
		Rapporti con le rappresentanze sindacali	61	
	<b>trasparenza, correttezza e coerenza nell'operatività</b>	Carta di Integrità	63	
		Corporate Governance	63	
		Trasparenza nella crescita professionale	64	
	<b>valorizzazione del capitale intellettuale</b>	I piani di formazione	66	
		Le iniziative e i progetti di formazione	67	
		La gestione delle risorse chiave	69	
		Sistemi di remunerazione/incentivazione	70	
		Sistemi di incentivazione a medio-lungo termine	71	
		Employee Volunteering	72	
		Gift Matching	72	
	Associazioni dei dipendenti	73		
	<b>migliore qualità della vita in azienda</b>	Salute e sicurezza sul posto di lavoro	74	
		Rapine e furti	74	
		Iniziative per coniugare lavoro e famiglia	75	

# Prospetto degli indicatori

La tabella riporta le informazioni rilevanti che a nostro avviso dovrebbero essere presenti in un documento di rendicontazione sociale e ambientale rispondendo così ad una duplice funzione:

- 1) permettere di raffrontare di anno in anno il nostro cammino verso una reportistica consolidata grazie all'evidenziazione, per ogni voce riportata, del grado di copertura relativo;
- 2) evidenziare tutti i dati e le informazioni contenute nel Bilancio indicando dove, all'interno del documento, è possibile approfondire le diverse tematiche.

<b>Legenda</b>	●	copertura totale del perimetro di riferimento	○	informazione non presente all'interno del documento
	▶	copertura parziale del perimetro di riferimento	<b>QL</b>	dato di tipo qualitativo
			<b>QN</b>	dato di tipo quantitativo

argomenti	informazioni/dati	2003		2004		trend	note	pagina	
		tipologia	copertura	copertura	tipologia				
<b>AREA GENERALE</b>	<b>vision e strategie</b>	lettera del Presidente e dell'Amministratore Delegato	QL	●	●	QL	=	4	
	mission	QL	●	●	QL	=		13	
	valori	QL	●	●	QL	+	rimando sito internet		
	linee strategiche di CSR	QL	●	●	QL	+		18	
	politiche di CSR	QL	▶	●	QL	+		18	
	organizzazione per la responsabilità sociale			○	○				
	<b>profilo</b>	storia	QL	●	●	QL	=		12
	modello organizzativo	QL	●	●	QL	=		14	
	cariche sociali	QL	●	●	QL	=		102	
	presenza geografica	QL	●	●	QL	=		17	
	<b>corporate governance</b>	descrizione composizione e funzionamento organi sociali	QL	●	●	QL	-	rimando sito internet	
	deleghe agli amministratori in carica	QL	●	●	QL	=	rimando sito internet		
	Carta di Integrità			○	●	QL	+		109
	mappa cariche membri del CDA				●	QL/QN	+		96
	evoluzione storica				○	-			
	composizione del capitale sociale	QN	●	●	QN	=		93	
	compliance			▶	QL	+		101	
<b>informazioni aggiuntive</b>	contatti	QL	●	●	QL	=		130	
elementi metodologici	QL	●	●	QL	=		6		
standard di riferimento	QL	●	●	QL	=		6		
<b>AREA AMBIENTALE</b>	<b>gestione</b>	politica	QL	●	●	QL	=		121
	modalità	QL	▶					vedi nota pag.55	
	audit ambientali	QN	▶					vedi nota pag.55	
	<b>aspetti diretti</b>	consumi energetici	QN	▶	▶	QN	+		55
	consumi idrici	QN	▶				-	vedi nota pag.55	
	rifiuti prodotti	QN	▶	▶	QN	+		56	
	materie prime utilizzate	QN	▶	▶	QN	+		56	
	emissioni CO2	QN	▶	○			-	vedi nota pag.55	
	politiche di gestione mobilità			○					
	<b>aspetti indiretti</b>	politiche di credito	QL	●	●	QL	=		32
	rischiosità impieghi	QL	▶	▶	QL	=		33	
	servizi e prodotti finanziari	QL	▶	▶	QL	=		33	
	sensibilizzazione fornitori	QL	▶	▶	QL	=		56	
selezione fornitori	QL-QN	▶	▶	QL-QN	=		57		
<b>formazione</b>	programmi di formazione	QL	▶				vedi nota pag.55		
ore di formazione	QN	▶					vedi nota pag.55		
<b>AREA ECONOMICA</b>	<b>dati economico patrimoniali</b>	stato patrimoniale	QN	●	●	QN	=		82
	conto economico	QN	●	●	QN	=		83	
	distribuzione del valore aggiunto	QN	●	●	QN	=		80	
	crescita composta annua ricavi	QN	●	○			-		
	rapporto costi/ricavi al 2006	QN	●	○			-		
	return on equity	QN	●	○			-		
	<b>dati finanziari</b>	capitalizzazione di mercato	QN	●	●	QN	=		86
	value creation	QL-QN	●	●	QL-QN	=		87	
	risk remuneration	QL-QN	●	●	QL-QN	=		87	

argomenti	informazioni/dati	2003		2004		trend	note	pagina
		tipologia	copertura	copertura	tipologia			
<b>DIPENDENTI</b>								
profilo	totale dipendenti	QN	●	●	QN	=		16
	composizione del personale per categorie	QN	●	●	QN	=		16
	localizzazione dipendenti	QN	●	●	QN	=		17
	titolo di studio	QN	●	●	QN	=		66
	composizione per fasce d'età	QN	●	●	QN	=		16
	turn over	QN	○	●	QN	+		64
	assunzioni - diminuzioni	QN	⤵	⤵	QN	=		64
rapporto con i dipendenti	forme contrattuali di assunzione	QL	●	●	QL	=		76
	indice di soddisfazione dei dipendenti		○	●	QL-QN	+		59
	sistemi di valutazione, remunerazione e incentivazione	QL-QN	⤵	⤵	QL-QN	=		65-70
formazione	incentivi orientati alla responsabilità sociale		○	●	QL-QN	+		70
	ore di formazione	QN	●	●	QN	=		66
pari opportunità	programmi e progetti di formazione	QL	●	●	QL	=		67
	rapporto uomini/donne	QN	●	●	QN	=		16
relazioni industriali	composizione senior management	QN	●	●	QN	=		16
	categorie protette	QN	⤵	⤵	QN	=		16
	tasso sindacalizzazione	QN	⤵	⤵	QN	=		62
salute & sicurezza	politiche e procedure di informazione, consultazione, negoziazione		○	○				
	contenziosi dipendenti		○	○				
	gestione della sicurezza	QL	●	●	QL	=		74
comunicazione interna e coinvolgimento security	n. infortuni	QN	●	●	QN	=		74
	strumenti di comunicazione interna	QL/QN	⤵	⤵	QL/QN	=		60-61
	iniziative	QL/QN	⤵	⤵	QL/QN	=		61
	attività	QL	⤵	⤵	QL	=		75
misure "famiglia-lavoro"	rapine	QN	⤵	⤵	QN	=		75
	part time vs. full time	QN	●	●	QN	=		76
	asili nido e altre iniziative	QL/QN	●	●	QL/QN	+		75
	permessi per i dipendenti		⤵	⤵	QL/QN	+		76
	servizi aziendali	QL	⤵	⤵	QL	=		77
<b>COLLETTIVITÀ</b>								
politiche di intervento	linee guida per valutare impatto sociale		○	○		=		
	ammontare	QN	●	●	QN	=		85
contributi	Gruppo	QL-QN	●	○		-		
	Fondazione	QL-QN	●	●	QL-QN	=		117
rapporti con il territorio	aree geografiche	QL	●	●	QL	=		42
	modalità di gestione	QL	●	●	QL	=		41
	attività	QL-QN	●	●	QL-QN	=		41
	rappresentanze coinvolte	QL	●	●	QL	=		42
valore aggiunto	calcolo e ripartizione	QN	●	●	QN	=		81
<b>CLIENTI</b>								
profilo	n. clienti		○	○				
	n. clienti per Divisione		○	○				
	n. clienti Internet banking		○	⤵	QN	+		31
	localizzazione geografica		○	○				
canali di vendita	tipologia			⤵	QL/QN	+		30
	accessibilità			⤵	QL	+		30
rapporto con i clienti	indice di soddisfazione	QN	⤵	●	QN	+		38
	clienti intervistati	QN	⤵	●	QN	=		37
	gestione dei reclami	QL	⤵	⤵	QL	=		24
	n. reclami pervenuti	QN	⤵	⤵	QN	=		24
	tipologia reclami pervenuti	QL	⤵	⤵	QL	=		24
	importo per reclami liquidati	QN	⤵	⤵	QN	=		25
	politiche e prodotti	politiche di credito e di finanziamento	QL	⤵	⤵	QL	=	
finanza responsabile	prodotti per le diverse tipologie di clientela	QL/QN	⤵	⤵	QL/QN	=		39-41
comunicazione esterna security	strumenti e tipologie		○	○				
	sicurezza informazioni	QL	⤵	⤵	QL	=		25
	prevenzione frodi			⤵	QL/QN	+		25
	business continuity			●	QL	+		57
<b>INVESTITORI</b>								
informazioni sul capitale remunerazione rischio	composizione del capitale sociale	QN	●	●	QN	=		93
	andamento del titolo	QN	●	●	QN	=		86
	rischiosità del titolo	QN	●	●	QN	=		87
comunicazione finanziaria	tipologie	QL	●	●	QL	=		38
	numero	QN	●	●	QN	=		38
<b>FORNITORI</b>								
profilo	tipologia		○	○				
	numero		○	○				
rapporto con i fornitori gestione responsabile: selezione	soddisfazione		○	○				
	politiche di selezione	QL	⤵	⤵	QL	=		57
	n. selezionati	QN	⤵	⤵	QN	=		57
	n. esclusi		⤵	⤵	QN	+		57

## Dall'Identità, la nostra Missione

<b>UniCredit in breve</b>	<b>12</b>
<b>La nostra missione</b>	<b>13</b>
<b>L'organizzazione e le strategie</b>	<b>14</b>
<b>Le persone</b>	<b>16</b>
<b>La presenza</b>	<b>17</b>
<b>La nostra responsabilità sociale</b>	<b>18</b>





## UniCredit in breve

Nato nel '98 dall'aggregazione di Credito Italiano e Rolo Banca 1473 con Cariverona, Cassa di Risparmio di Torino e Cassamarca, nel corso del '99 il Gruppo ha aggregato anche la Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto e la Cassa di Risparmio di Trieste.

Dal 1999 è stato creato un network di partecipazioni nell'Europa centrale e orientale: la cosiddetta Nuova Europa. Oggi il Gruppo è presente in: Polonia, Croazia, Bulgaria, Repubblica Slovacca, Romania, Repubblica Ceca e Turchia.

Nel corso del 2000 vengono inoltre acquistate dal Gruppo Pioneer di Boston alcune società operanti nella gestione del risparmio costituendo così la Pioneer Global Asset Management.

Alla fine del 2001 viene avviato il "progetto S3" per la riorganizzazione strutturale e funzionale delle sette Banche italiane del Gruppo secondo un modello di business che porterà, all'inizio del 2003, alla costituzione di tre nuove Banche specializzate per segmento di clientela: UniCredit Banca (UCB), UniCredit Banca d'Impresa (UBI) e UniCredit Private Banking (UPB).

Oggi UniCredito Italiano è il principale Gruppo bancario occidentale nell'Europa centrale e si presenta così articolato:

- tre Banche specializzate per segmento di mercato presenti in tutto il territorio nazionale: UniCredit Banca, UniCredit Private Banking e UniCredit Banca d'Impresa;
- attivo "nell'investment banking" con UniCredit Banca Mobiliare (UBM) e nel risparmio gestito con Pioneer Investments, e conta su due Banche multicanale, UniCredit Xelion Banca, specializzata nella gestione degli investimenti con una rete di promotori finanziari e UniCredit Clarima Banca, specializzata in prodotti e servizi di pagamento e finanziamento delle famiglie;
- network di società di prodotto che offrono un ampio ventaglio di servizi e prodotti, dalla gestione del risparmio e dalla bancassicurazione ai mutui, dal leasing al factoring, dalla costruzione di mercati virtuali per le imprese alla gestione dei rischi finanziari più sofisticati come quello di tasso e di cambio.

### **Fatti di rilievo successi alla chiusura dell'esercizio**

Con l'obiettivo di razionalizzare le attività delle controllate Banca dell'Umbria e Cassa di Risparmio di Carpi in coerenza con il modello di business specializzato per segmenti di clientela adottato dal Gruppo, nel gennaio 2005 il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha approvato l'avvio del piano riorganizzazione delle predette controllate bancarie che prevede la fusione per incorporazione di queste ultime in UniCredito Italiano ed il successivo spin-off delle attività (in particolare dei rami retail, private, corporate nonché degli immobili) in altre società del Gruppo in funzione dei rispettivi profili di business.

## La nostra missione

Nel nostro essere e nel nostro agire come impresa vogliamo ispirarci a principi comuni, valori forti, attraverso i quali perseguire la nostra missione ed affermare la nostra identità.

Siamo e vogliamo crescere come uno dei primi gruppi finanziari europei, imprenditoriale e profondamente radicato nei territori in cui opera. Vogliamo fare banca in un modo nuovo, capace di generare valore nel tempo per:

### **I Dipendenti**

Curiamo la loro crescita professionale, favorendo l'acquisizione e l'esercizio di competenze crescenti. Puntiamo ad essere l'azienda ideale per persone capaci e motivate.

### **I Clienti**

Puntiamo all'eccellenza, grazie alla capacità di stare vicino ai nostri clienti e di costruire con loro una relazione duratura nel tempo, basata su qualità, fiducia reciproca, competenza e trasparenza del rapporto.

### **Gli Azionisti**

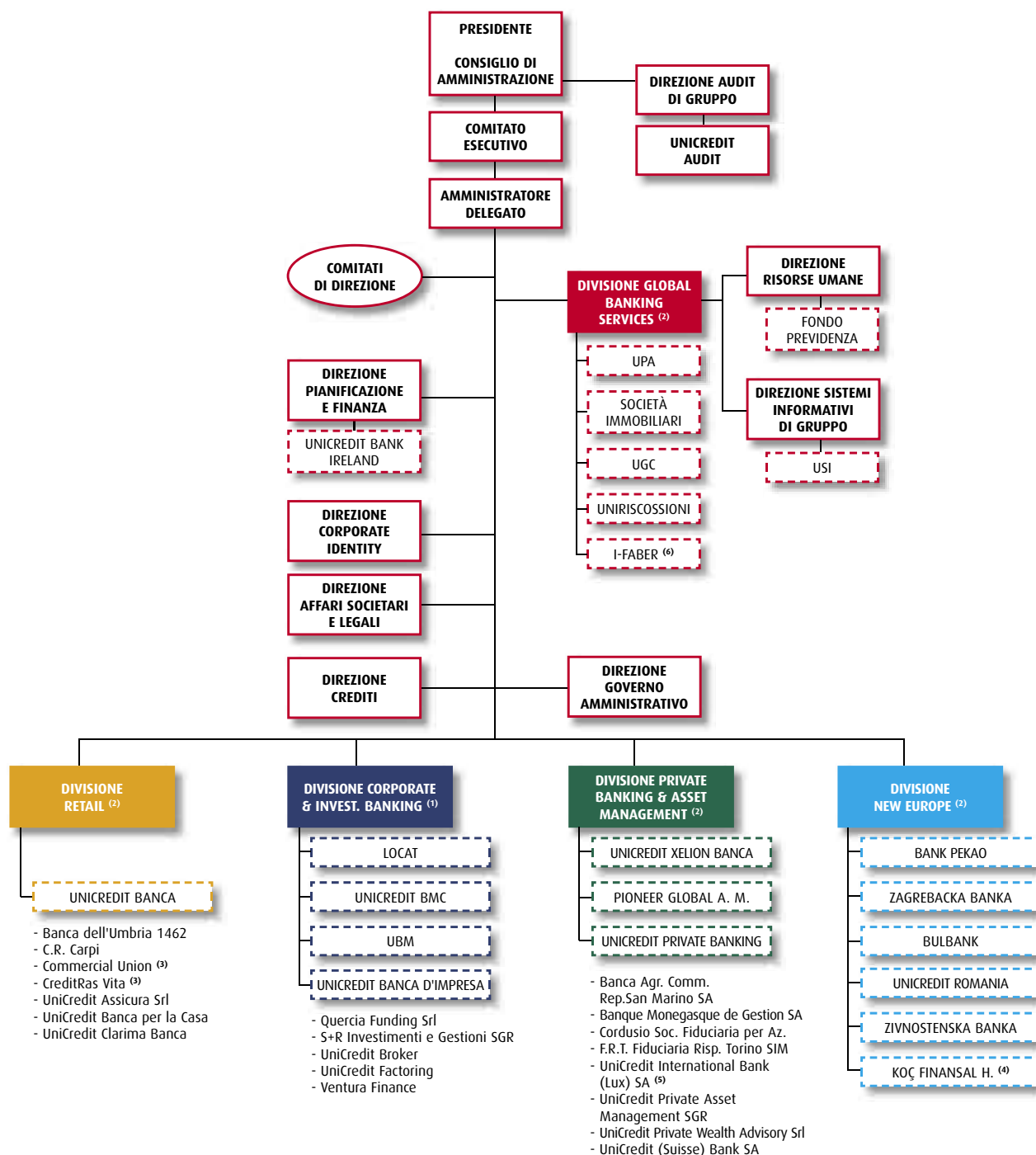
Vogliamo che i nostri azionisti siano soddisfatti dei risultati e orgogliosi dello stile distintivo con cui li sappiamo raggiungere. La nostra deve essere una costante tensione al primato nella redditività e nella crescita, come premio della qualità, dell'efficienza, dell'imprenditorialità e del rispetto di una carta dell'integrità definita e condivisa.

### **Le Comunità Territoriali**

Agiamo come impresa cittadino che promuove uno sviluppo sostenibile sotto il profilo economico e sociale, ovunque il Gruppo operi. Assumiamo la responsabilità sociale dell'impresa come tratto caratterizzante del nostro operare, con la consapevolezza di essere una parte importante della società e delle comunità in cui agiamo.

# L'organizzazione e le strategie

## Struttura della Direzione Centrale - Organigramma



(1) Posizione ricoperta ad Interim dall'Amministratore Delegato

(2) Posizione ricoperta dal Vice Direttore Generale

(3) Partnership assicurative nelle quali UniCredit Banca partecipa con una quota non di controllo

(4) Controllata congiuntamente con il Gruppo KOÇ Holding Turchia

(5) Il coordinamento funzionale di UniCredit International Bank (Luxembourg) SA, controllata da UniCredit, è attribuito ad UniCredit Private Banking

(6) Il coordinamento funzionale di I-Faber, controllata da UniCredit Banca d'Impresa, è attribuito direttamente ad UniCredit Divisione Global Banking Services



## Le strategie delle Divisioni

### Divisione Retail

La Divisione, con un'offerta di servizi di elevata qualità e lo sviluppo di relazioni strette e personali con la clientela punta a consolidare il proprio ruolo di partner bancario di riferimento per le famiglie e le piccole imprese, con sempre forte attenzione alle specifiche realtà locali. La strategia della Divisione è incentrata su una elevata focalizzazione sui clienti e ad una maggiore efficienza nei costi.

A completamento della strategia, la Divisione continuerà ad agire su due leve non meno importanti: significativi investimenti sui propri dipendenti e soddisfazione della clientela.

### Divisione Corporate & Investment Banking

Le iniziative assunte dalla Divisione sono state indirizzate, pur con una costante attenzione al merito creditizio, ad offrire un'assistenza di ampio respiro al tessuto economico nazionale. La Divisione ha fatto leva su linee strategiche indirizzate allo sviluppo di un'offerta di credito abbondante, selettiva e di qualità come base per la diffusione di servizi finanziari e di pagamento anch'essi caratterizzati da un elevato profilo qualitativo.

### Divisione Private & Asset Management

Il piano strategico di Divisione prevede un nuovo modello di business integrato ed efficiente che espliciti il valore della ricerca e dell'advice. Il ridisegno prevede, relativamente all'asset management (Pioneer), la centralizzazione dell'attività di investimento e delle competenze di advisory e, relativamente all'asset gathering (UPB e Xelion), la focalizzazione sull'attività di erogazione, di advisory e di distribuzione dei prodotti perseguendo il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle Reti commerciali.

### Divisione New Europe

Nel corso del 2004 la Divisione ha ulteriormente rafforzato la propria posizione nella Nuova Europa, confermando l'obiettivo di divenire il gruppo bancario leader in una regione – considerata come il “secondo mercato domestico” – di dimensioni rilevanti (oltre 174 milioni di abitanti) e prospettiva di crescita superiori a quelle dell'UE. L'orientamento strategico di UniCredit è guidato dalla volontà di acquisire a prezzi ragionevoli banche con una significativa quota di mercato o con un forte potenziale, apportando a queste ultime il contributo di guida e di supporto del Gruppo. Tale strategia inoltre permette di beneficiare al contempo di trend macroeconomici futuri di forte crescita e di una progressiva stabilizzazione e riduzione del livello di rischio, per effetto del processo di convergenza e di entrata nella UE.

### Divisione Global Banking Services

La strategia della Divisione è orientata all'ottimizzazione della struttura dei costi del Gruppo, attraverso il coordinamento delle principali aree di gestione delle risorse e l'adeguato presidio di tutti i principali centri di spesa, al fine di migliorare ulteriormente ed in modo strutturale il profilo di efficienza ed efficacia del Gruppo. In particolare la Divisione ha la finalità di gestire in modo coordinato tutti i processi trasversali, stimolando le Divisioni di business a valutare le possibili aree di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse, e valorizzando i centri di “produzione” di eccellenza presenti nel Gruppo, attraverso il ridisegno dei processi chiave e la razionalizzazione dei costi complessivi. L'attività della Divisione è quindi focalizzata sui processi organizzativi, sui sistemi informativi e di produzione accentrati, e sull'interfaccia tra i processi, i sistemi informativi e le risorse umane.

#### Piano Industriale 2004-2007

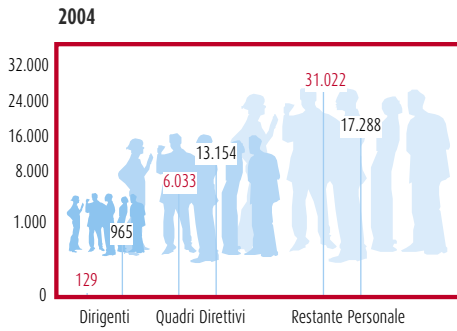
Si precisa che in data 26 ottobre 2004 il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha approvato il “Piano Industriale 2004-2007”, nell'ambito del quale è stato illustrato il progetto di riorganizzazione del Gruppo. Uno degli obiettivi che tale piano si prefigge di raggiungere è quello di migliorare il profilo di efficienza del Gruppo attraverso il ridisegno dei processi chiave che riguardano, tra l'altro, l'ottimizzazione del dimensionamento del Personale.

In data 19 novembre 2004 è stata avviata con le Organizzazioni Sindacali di Gruppo la procedura prevista dall'articolo 18 del C.C.N.L. 11 luglio 1999 la quale si è conclusa con gli Accordi Sindacali sottoscritti in data 11 febbraio 2005. In seguito all'approvazione del Piano Industriale sono stati avviati i provvedimenti gestionali per la sua attuazione tra cui l'individuazione del numero e del costo complessivo da sostenere per i dipendenti che, aderendo alle ipotesi definite dal piano, cesseranno il loro rapporto di lavoro.

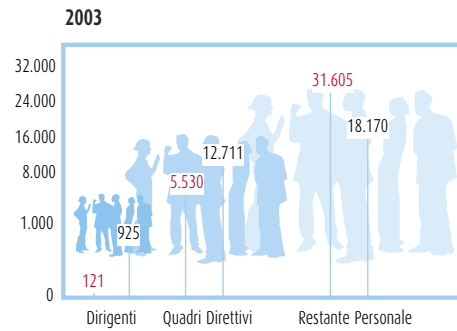
# Le persone

Il Gruppo è composto da una "squadra" di circa 70.000 persone di cui oltre 27.000 nella Nuova Europa.

## Composizione dipendenti per categoria



Totale 2004	Donne	37.164	68.571
	Uomini	31.407	

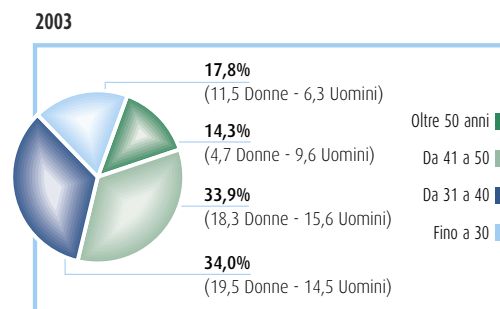
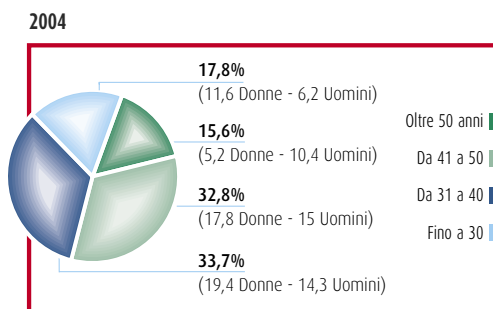


Totale 2003	Donne	37.256	69.062
	Uomini	31.806	

## Dipendenti (in Italia) appartenenti alle categorie protette definite ai sensi della legge 68/99

	2004
Disabili	1.654
Orfani, vedove, profughi	1.085
<b>Totale</b>	<b>2.739</b>

## Composizione dipendenti per età



## La presenza

UniCredit conta su 4.442 sportelli, 5 filiali estere, 9 uffici di rappresentanza e opera in Italia, in Europa, e nel resto del mondo. Vengono di seguito riportati i dati di struttura per ciascuna Divisione, elencandone le Principali società e, in sintesi, per il Gruppo.

### Nel Mondo

2004	n° sportelli	% sul totale	n° dipendenti
<b>DIVISIONE RETAIL</b>			
UniCredit Banca	2.591	58,3 %	24.413
Banca dell'Umbria	89	2,0 %	777
CR Carpi	38	0,9 %	311
UniCredit Banca per la Casa	15	0,3 %	336
UniCredit Clarima Banca	9	0,2 %	299
<b>Totale</b>	<b>2.742</b>		<b>25.136</b>
Totale al 2003	2.898		25.468
<b>DIVISIONE CORPORATE &amp; INVESTMENT BANKING</b>			
UniCredit Banca d'Impresa	240	5,4%	3.734
UniCredit Banca Mobiliare	2		703
UniCredit Banca Mediocredito	1		239
Locat	-	-	471
<b>Totale</b>	<b>243</b>		<b>6.334</b>
Totale al 2003	214		6.320
<b>DIVISIONE PRIVATE BANKING &amp; ASSET MANAGEMENT</b>			
UniCredit Private Banking	154	3,5%	1.175
Gruppo Pioneer Global Asset Management	-	-	1.854
UniCredit Xelion Banca	- <sup>1</sup>	-	286
<b>Totale</b>	<b>164<sup>2</sup></b>		<b>3.700</b>
Totale al 2003	162		3.518
<b>DIVISIONE NEW EUROPE</b>			
Gruppo Pekao (Polonia)	784	17,6%	16.193
Gruppo Zagrebacka Banka (Croazia e Bosnia Erz.)	187	4,2%	4.975
Gruppo Koc Finansal Hizmetler <sup>3</sup> (Turchia)	86	1,9%	1.949
Bulbank (Bulgaria)	94	2,1%	1.747
Zivnostenska Banka (Repubblica Ceca)	36	0,8%	811
Unibanka (Slovacchia)	69	1,6%	1.061
UniCredit Romania (Romania)	31	0,7%	679
<b>Totale</b>	<b>1.287</b>		<b>27.568</b>
Totale al 2003	1.281		28.039

#### Uffici di rappresentanza

Chicago  
San Paolo  
Buenos Aires  
Bruxelles  
Francoforte  
Mosca  
Mumbai  
Pekino  
Shangai

#### Filiali estere

New York  
Parigi  
Londra  
Singapore  
Hong Kong

#### Dati del Gruppo

	2004	2003
Sportelli	4.442	4.563
Dipendenti	68.571	69.062

<sup>1</sup> Per Xelion Banca si parla di *Financial Studios*, locali fronte strada con vetrine ed allestimenti.

<sup>2</sup> Il totale della Divisione si raggiunge considerando anche gli sportelli di Monegasque, UniCredit Suisse e UniCredit International Bank SA (riveniente da ex fil. Luss).

<sup>3</sup> Le società del Gruppo sono consolidate proporzionalmente. I dati si riferiscono all'apporto effettivo al consolidato UniCredit.

### In Italia

Numero sportelli 2004	UCB	UBI	UPB	Altre	Totale Italia
Veneto	569	47	28	1	645
Emilia-Romagna	420	30	27	31	508
Piemonte	409	31	27	2	469
Lombardia	254	37	21	13	325
Lazio	172	14	13	10	209
Friuli Venezia Giulia	145	9	5	0	159
Puglia	97	8	6	2	113
Toscana	69	14	6	6	95
Umbria	9	2	0	78	89
Marche	76	7	3	1	87
Trentino-Alto Adige	78	6	3	0	87
Campania	69	9	5	2	85
Liguria	53	7	4	1	65
Sicilia	49	5	3	3	60
Sardegna	38	3	1	1	43
Abruzzo	21	4	1	0	26
Molise	22	1	0	0	23
Val d'Aosta	21	1	1	0	23
Calabria	16	3	0	1	20
Basilicata	4	2	0	0	6
<b>Totale</b>	<b>2.591</b>	<b>240</b>	<b>154</b>	<b>152</b>	<b>3.137</b>

# La nostra responsabilità sociale

Presentando questa nuova edizione del nostro Bilancio Sociale Ambientale ci sembra opportuno spendere qualche parola attorno alla nostra concezione di responsabilità sociale dell'impresa.

Si tratta di un tema importante, che tocca in profondità il rapporto di un'azienda con i suoi principali interlocutori: i dipendenti, i clienti, gli investitori, le comunità territoriali. Un tema, dunque, che va maneggiato con cura, evitando gli equivoci e i fraintendimenti che talvolta lo avvolgono anche a causa di una sua certa, recente popolarità e dai quali vale la pena sgombrare subito il campo.

La responsabilità sociale non è il mero rispetto delle leggi: osservare le regole della convivenza civile - quelle scritte e quelle non scritte - dovrebbe essere il primo dovere di ogni cittadino e di ogni impresa.

La responsabilità sociale parte dunque dal gradino successivo e non va confusa neanche con la beneficenza o la filantropia. Si tratta di cose ben diverse: un conto è la solidarietà nei confronti di chi soffre; altro conto sono i doveri che derivano dal nostro agire all'interno di una collettività. Non a caso, la nostra scelta è stata quella di tenere rigidamente separate le due diverse sfere.

Per i progetti di tipo umanitario e caritatevoli abbiamo costituito una fondazione privata, che abbiamo battezzato Unidea, alla quale viene destinata una parte dei nostri utili. È stato il nostro modo di entrare nel mondo del non profit che consideriamo un'enorme ricchezza da cui attingere per crescere sia come impresa sia come persone, delineando un sistema di valori aziendali ben più ampio della pura ricerca dell'efficienza e del profitto.

Allo stesso modo non identifichiamo la responsabilità sociale nel garantire un alto livello di welfare alle persone che lavorano nell'azienda: può essere giusto farsi carico di alcune esigenze (come, per citare un esempio, la creazione di asili nido aziendali aperti al territorio), ma non è un compito precipuo delle imprese assumere impegni nel campo delle politiche pubbliche.

Infine - e soprattutto - la responsabilità sociale non è uno strumento di immagine: apparire corretti, trasparenti, responsabili non basta a garantirsi la sopravvivenza nel lungo periodo. Bisogna esserlo davvero. E' dunque necessario preoccuparsi non dell'immagine - che è mutevole e, nel breve periodo, può essere manipolata a prescindere dai fatti - ma della reputazione: che attiene ai comportamenti concreti e si costruisce solo con un impegno serio e costante nel tempo.

Non è facile dare una definizione univoca della responsabilità sociale. Si tratta di un concetto mutevole, la cui declinazione pratica può cambiare a secondo del contesto sociale, geografico, economico, politico. Ed è senz'altro un "work in progress" per il quale anche un'azienda come la nostra - che è stata fra le prime in Italia ad interrogarsi su questo tema - non ha ricette preconfezionate.

Crediamo però che alcune linee di fondo possano essere tracciate: in questo momento storico, noi di UniCredit, riteniamo che la responsabilità sociale coincida innanzitutto con l'impegno a far prosperare l'impresa rispettando le aspettative di tutti i portatori di interesse e rispondendo in modo trasparente di

tutti i nostri comportamenti. Tradotto in poche parole, vuol dire fare bene il nostro lavoro, garantendo all'azienda quella reputazione che è fondamentale per assicurarle la sopravvivenza ed il successo nel lungo periodo.

L'essenza di qualsiasi impresa è la creazione e la massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti. Ed è il raggiungimento di questo obiettivo che garantisce al management l'indipendenza nella gestione dell'azienda. Ma un'impresa ha molti interlocutori e quindi il suo sistema di valori non può che essere più ampio e interloquire con le diverse parti. In questo senso non c'è contraddizione tra la capacità di generare profitti e l'essere socialmente responsabili: nessuna azienda può prosperare a lungo senza legittimazione sociale. Una legittimazione che si ottiene soltanto dando risposte corrette e coerenti a tutti coloro che con essa si relazionano nei modi più svariati.

Per noi quindi, l'impresa non è solo lavoro e profitto: è una comunità di persone fondata su valori condivisi, dove si incrociano professionalità ed esperienze, relazioni e integrità personali. Non ci sono mai state grandi imprese senza grandi passioni civili e senza motivazioni che andassero oltre il mero fattore economico. La responsabilità che sentiamo nostra è dunque quella di generare valore sostenibile nel tempo attraverso un sistema di valori aziendali rispettoso delle aspettative di tutti i nostri interlocutori, e capace di contribuire alla crescita delle comunità delle quali facciamo parte.

**Partecipiamo e Sosteniamo:**

**i Network**



**le Iniziative**

