

Dalla Responsabilità, Iniziative coerenti

Introduzione	22
Migliorare il servizio alla clientela	23
Accrescere l'efficienza e l'efficacia organizzativa	51





Introduzione

La capacità di rispondere delle azioni che si intraprendono caratterizza le persone e le organizzazioni che hanno chiara la visione dei loro doveri, ma non dice tutto sulla loro disponibilità ad inquadrare l'ordinario "dover essere" in una prospettiva relazionale più ampia, in cui entrano in gioco sollecitazioni di attori diversi, una ipotesi forte di futuro, una disponibilità a farsi domande che eccedono il buon senso comune e la consuetudine delle risposte di sempre.

"Andare oltre", non è solo un modo per essere avanti: è molto più precisamente l'unico strumento che le organizzazioni hanno per acquisire vantaggi che le regalino tempo e consensi. Oggi abbiamo bisogno di tempo per consolidare processi e, prima ancora, per accumulare pensieri, disegnare scenari, tessere relazioni sociali, dire e farsi dire. Il tempo giusto delle cose ben fatte, delle risposte accurate, delle conversazioni produttive.

E' questa, anche, l'arte del consenso che l'impresa cerca normalmente sulla base dei risultati, ma che diviene condivisione e adesione vera solo attraverso il riconoscimento reciproco, la partecipazione allargata, il legame di un intreccio fiduciario che cresce senza strappi e si esprime nel benessere lavorativo della collettività che ruota intorno all'azienda.

Il consenso richiede tempo, consuma tempo e restituisce credibilità e reputazione: per questo è un valore che l'impresa sta imparando a coltivare al di là della sua banalizzazione, rappresentata dalla convivenza acritica o dalla semplice piaggeria. La società che ruota attorno alle organizzazioni produttive si è fatta enormemente complessa e la semplificazione artificiale (che pure talvolta tenta i pragmatici uomini di impresa) finisce per lasciare insoluti residui pesanti, che inquinano il campo e lavorano contro il successo duraturo, quelli che non si esauriscono semplicemente in una trimestrale.

Per questo, qui di seguito, si tenta di affrontare il complesso dei problemi che investono la responsabilità sociale dell'impresa senza trascurare nessun interrogativo e utilizzando una batteria di strumenti che possono persino sembrare eccessivi se non si considera, appunto, l'intera articolazione del sistema e la presenza dei fini. Lungo questa strada ci è sembrato più attendibile il risultato di offrire una chiara visione non solo dei nostri doveri sociali, ma soprattutto dei diversi livelli di responsabilità a cui rispondere, senza residui trascurati per strada. L'identità di una impresa, che è fatta di tanti tasselli, si legittima soprattutto per la coerenza con cui sa qualificare i suoi comportamenti. Che non sia facile perseguire tutto questo con continuità non ci esime dal provarci con tenacia.



Pier Luigi Celli
Responsabile Direzione Corporate Identity



Migliorare il servizio alla clientela

Essere un'impresa socialmente responsabile significa avere una forte cultura del servizio. Crediamo, infatti, che la profittabilità debba scaturire da una capacità superiore di servire i clienti e di costruire con loro una relazione duratura nel tempo, basata sulla trasparenza e la fiducia, assicurando le soluzioni più adatte e promuovendo lo sviluppo di una migliore cultura finanziaria per consentire di scegliere in modo più consapevole.

Per realizzare tali obiettivi, abbiamo sviluppato nel corso dell'anno le seguenti attività di:

- Focalizzazione sull'**efficienza del servizio** erogato alla clientela;
- Perseguimento di una migliore **gestione del rischio, tutelando il rendimento** ed evitando valutazioni "cieche" e potenzialmente dannose sia per la Banca sia per il cliente;
- Mantenimento di meccanismi di **ascolto e confronto** con la clientela, il mercato e la collettività in cui operiamo;
- Sviluppo di **prodotti adatti** alle esigenze dei diversi segmenti di clientela.

Efficienza nel servizio

Ricerchiamo l'efficienza del servizio erogato impegnandoci a:

- **garantire** i migliori livelli di servizio;
- **sostenere** iniziative mirate a ridefinire i rapporti tra Banche e clienti;
- **integrare** in modo sempre più efficiente, complementare e sinergico i diversi canali di vendita, lavorando per migliorare l'accessibilità fisica agli stessi.

• Garantire i migliori livelli di servizio

Presidio qualità

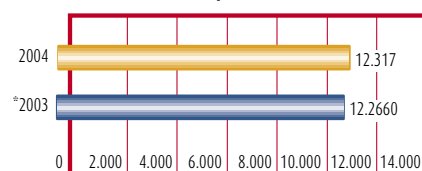
Affermare la nostra identità di Gruppo attraverso la qualità del servizio offerto ai clienti è un'esigenza sempre più sentita in UniCredit: abbiamo quindi costituito a livello centrale il "Presidio Qualità", che ha l'obiettivo di coordinare le iniziative di monitoraggio e di presidio della qualità del servizio sviluppate dalle Banche di segmento. Il Presidio Qualità si pone come interlocutore di sintesi sul tema e collabora con le tre Banche di segmento per omogeneizzare le diverse iniziative in atto e per favorire la creazione di processi integrati di marketing e comunicazione. A tale scopo, è in corso di realizzazione un sofisticato sistema di reporting in grado di indirizzare efficacemente le decisioni aziendali, supportando una rapida definizione e realizzazione delle necessarie azioni di miglioramento.

Con il supporto del Presidio Qualità, UniCredit Banca nel 2004 ha inoltre sviluppato un approccio innovativo di "customer experience", finalizzato ad approfondire il tema della qualità "erogata" ed il suo confronto con quella "percepita", abitualmente rilevata tramite le indagini di customer satisfaction. Tale approccio prevede specifiche attività di rilevazione sul campo, strutturate in base a diverse prospettive di analisi - il punto di vista del cliente, il punto di vista del dipendente, l'approccio alla vendita nelle filiali e l'approccio integrato multicanale - e permette di ricavare preziose informazioni sull'effettiva capacità di vendita e di relazione della Banca. Nel 2005 questa metodologia verrà adottata anche da UniCredit Banca d'Impresa e UniCredit Private Banking.

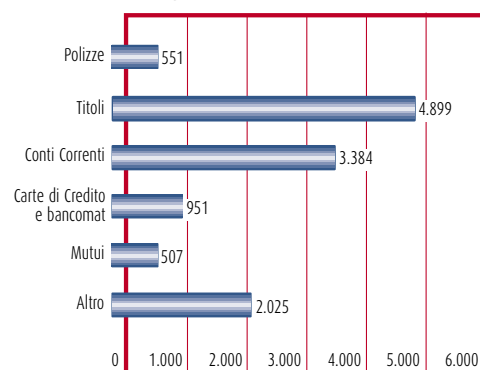
Gestione dei reclami

I reclami dei clienti sono gestiti dagli Uffici Reclami delle tre Banche di segmento che provvedono a predisporre l'istruttoria interna per la valutazione del caso. A conclusione dell'istruttoria, sentito, se del caso, il parere dell'ufficio legale, viene predisposta di norma la lettera di risposta al cliente con la comunicazione dell'accettazione del reclamo e il conseguente rimborso o la motivazione della non accettazione del reclamo. L'invio di un reclamo è comunque un momento importante di ascolto del cliente da parte della Banca perché ci permette di identificare le criticità nel servizio. Riteniamo quindi fondamentale l'osservazione e l'analisi degli andamenti delle diverse tipologie di reclami per presidiare la qualità del servizio e la soddisfazione dei clienti.

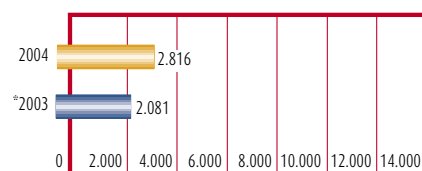
Numero di reclami pervenuti**



Tipologia di reclami pervenuti 2004**



Numero di reclami liquidati**



* Alcuni dati sono stati rettificati rispetto a quelli pubblicati nel BSA 2003 per effetto di reclami pervenuti in un anno, ma rimborsati nell'anno successivo.

** I dati si riferiscono ad UniCredit Banca, UniCredit Banca d'Impresa e UniCredit Private Banking.

L'analisi dei dati sui reclami evidenzia un andamento costante nel numero di reclami ricevuti, ma un aumento dell'ammontare rimborsato imputabile all'intermediazione finanziaria per effetto delle vicende Parmalat e Cirio.

Sicurezza delle informazioni

Poniamo al centro della strategia di sicurezza delle informazioni trattate dal Gruppo la formazione dei nostri "incaricati", siano essi dipendenti o consulenti. Per questo motivo è stata resa obbligatoria la fruizione di due specifici corsi creati in funzione di quanto stabilito dal Decreto Legislativo n. 196 del 30 giugno 2003 "Codice sulla privacy". Tali corsi sono stati specificatamente realizzati in collaborazione con società leader nel settore tra cui ABIFormazione (la società di ABISERVIZI S.p.A., società dell'Associazione Bancaria Italiana, che opera nel campo della formazione bancaria e finanziaria), con lo scopo di istruire tutti gli incaricati sui rischi che incombono sui sistemi e sui dati e le relative contromisure difensive.

Inoltre, al fine di fornire immediate risposte agli "interessati", abbiamo creato un centro di coordinamento per le decisioni in materia di tutela dei dati personali e di correlate misure di sicurezza. Il centro è altresì posto quale organo consultivo nell'ambito del Gruppo in materia di privacy & sicurezza.

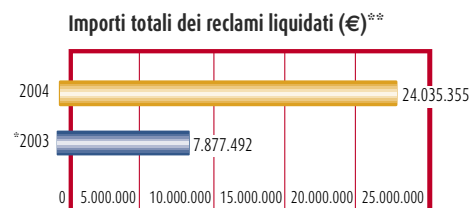
Prevenzione frodi

Abbiamo costituito e gestito a livello di Gruppo il Presidio Sicurezza Monetica che, in coordinamento con l'analoga struttura di ABI, ha consentito di limitare il fenomeno criminale delle frodi attuate con manomissione degli ATM e dei POS, che ha avuto un notevole incremento negli ultimi anni.

Il Presidio pone in atto appositi controlli e, qualora necessario, richiede alle Banche del Gruppo l'immediata riemissione a titolo gratuito di una nuova carta, nonché l'apertura del processo di rimborso delle somme denunciate come fraudolente dal cliente.

Sulla base delle segnalazioni, inoltre, il Presidio di UniCredit governa una procedura di sicurezza che prevede il blocco preventivo di tutte le carte di pagamento (Bancomat o Carte di Credito) che nell'arco di un certo tempo hanno transitato nelle apparecchiature (ATM o POS) compromesse.

In relazione all'aumento delle frodi ai danni delle Banche, attuate con manomissione delle apparecchiature Bancomat, il Presidio Sicurezza Monetica ha prodotto un apposito catalogo di sicurezza degli ATM, aventi standard di protezione europei



Importi dei reclami liquidati per tipologia (€)**

	2004
Polizze	637.720
Titoli	20.598.689
Conti Correnti	889.872
Carte credito e Bancomat	370.281
Mutui	67.973
Altro	1.470.820

molto elevati e specifici sistemi "antifrode". Tale catalogo forma ora lo standard di riferimento per ogni acquisto di ATM, anche per le Controllate estere.

Per prevenire invece le frodi informatiche è attivo uno specifico Presidio che indica le contromisure difensive alle nuove tipologie di frodi rilevate, sia in ambito nazionale che in ambito UniCredit.

Continua inoltre la partecipazione del Gruppo all' "Osservatorio sulle frodi tentate e perpetrate" costituito dall'ABI nel 2000.

Presidio Sicurezza Monetica

Nel corso dell'anno 2004 il Presidio Sicurezza Monetica UniCredit ha gestito un processo che ha consentito a **21.014** Clienti delle proprie Banche e di altri Istituti di evitare o limitare i danni economici connessi alle frodi.

• Sostenere iniziative mirate a ridefinire i rapporti tra Banche e clienti

Contratti trasparenti

Nel 2004 è proseguita la collaborazione tra UniCredit e Cittadinanzattiva - movimento per la partecipazione civica e la tutela dei diritti dei cittadini - per la rivisitazione, dalla parte del cliente, dei contratti bancari. L'analisi si è concentrata sull'equità contrattuale, la tutela del cliente, la comprensibilità.

Il lavoro, iniziato lo scorso anno con la revisione del contratto di conto corrente ordinario e dei servizi bancari di base, è stato esteso ora ad altri 20 contratti, fra cui quelli di mutuo e dei prodotti finanziari.

Abbiamo inoltre semplificato il processo di acquisto in un'ottica rivolta al cliente, che ora può sottoscrivere in maniera modulare e semplice i principali servizi bancari inclusi nei conti correnti "a pacchetto". Questo contratto unico semplificato richiede 10 firme, contro le 30 necessarie in precedenza, senza però diminuirne la chiarezza.

I lavori proseguiranno nel 2005 con la costruzione di una guida alla lettura del contratto, di un glossario delle parole chiave e la costituzione di un tavolo di lavoro tecnico che affronti gli aspetti psico-pedagogici dell'offerta destinata ai minori.

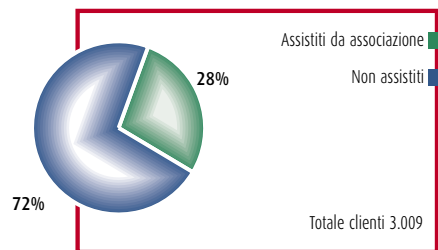
Principali risultati	
Equità contrattuale	<p>Per i conti a "pacchetto" da 7 a 15 giorni per il diritto di recesso in caso di modifica dei regolamenti dei servizi offerti.</p> <p>Esplicitata la possibilità per il cliente, in casi di controversia, di rivolgersi all'ufficio reclami o all'Ombudsman bancario.</p> <p>Foro competente: esteso a tutte le persone fisiche quanto previsto per il consumatore. Anche professionisti e piccole imprese, ecc., potranno risolvere eventuali controversie presso il Foro di propria residenza.</p> <p>Mutui: possibilità di negoziare con la Banca l'aggiornamento del valore del bene immobile dato in garanzia. Precedentemente la stima era affidata unilateralmente alla Banca.</p>
Tutela del cliente	Nei conti a "pacchetto" introdotte clausole di rescissione per prestazioni di servizi extrabancari in presenza di fondate lamentele.
Comprensibilità	<p>90 miglioramenti linguistici.</p> <p>Aumentata dimensione caratteri tipografici.</p> <p>Profonda riforma dell'estratto conto per renderlo più comprensibile e fruibile anche sostituendo la terminologia più tecnica a vantaggio della semplicità: ad esempio, la dicitura "dare/avere" è stata sostituita da "entrate/uscite".</p>

Bond Cirio

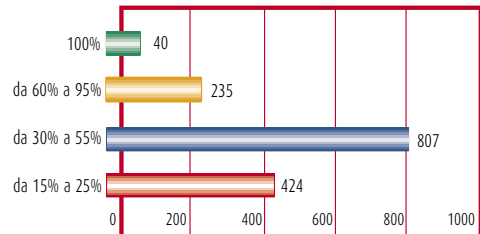
Nel 2004 si sono conclusi i lavori della Commissione indipendente che aveva il compito di valutare se i clienti delle Banche del Gruppo fossero stati sufficientemente consapevoli del rischio insito nell'operazione di acquisto di Bond Cirio: trattandosi di obbligazioni corporate prive di rating non era infatti possibile escluderlo a priori. Per offrire maggiori garanzie di trasparenza abbiamo dato incarico a una Commissione indipendente presieduta dal Prof. Guido Rossi - ex presidente della Consob - di esaminare, caso per caso, la posizione di coloro che avevano acquistato obbligazioni Cirio presso una Banca del Gruppo ed eventualmente di proporre un indennizzo a favore dell'investitore. Nell'analisi venivano considerati il livello di consapevolezza del cliente, il profilo di rischio dell'operazione stessa e la rilevanza dell'investimento in "Bond Gruppo Cirio" rispetto al portafoglio complessivo.

I clienti ai quali è stato riconosciuto un indennizzo hanno conservato la proprietà dei titoli, in modo da poter partecipare anche ad eventuali riparti delle procedure concorsuali riguardanti le società del gruppo Cirio, ed hanno inoltre potuto scegliere se farsi assistere nella procedura da una tra le undici associazioni dei consumatori - tutte appartenenti al Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti - che hanno sottoscritto un apposito Protocollo con UniCredit.

Clienti richiedenti



Indennizzi proposti



Risultati della Commissione "Bond Cirio"

% Clienti a cui è stato proposto indennizzo	50%
% Clienti che hanno accettato indennizzo	88%
Totale indennizzato	16,9 milioni €
% sul valore nominale dei titoli posseduti dai clienti indennizzati	41%

Bond Argentina

Il 18 settembre del 2002, in seguito ad una deliberazione del Comitato ABI, abbiamo costituito, insieme ad altre sette banche, l'Associazione per la Tutela degli Investitori in Titoli Argentini. L'Associazione, il cui scopo era di negoziare con gli emittenti argentini la ristrutturazione del debito in rappresentanza degli investitori, ha messo a disposizione gratuitamente la propria attività di consulenza ed assistenza.

I contenziosi con i nostri clienti sono stati limitati. Riteniamo che l'incremento dei reclami pervenuti nei giorni precedenti la stesura di questo documento non richieda la modifica dell'atteggiamento assunto in chiusura di Bilancio d'Esercizio (accantonamenti solo per singole posizioni), che si basa sulla convinzione di poter dimostrare la correttezza dell'operato delle Banche, atteso che non sussistono elementi per considerare la compravendita di bond emessi dallo Stato argentino diversamente da qualsiasi altra operazione in strumenti finanziari.

Bond Parmalat

Parmalat si sta dimostrando una vicenda complessa, atipica, i cui risvolti sono al vaglio della magistratura penale, che ha colpito gli interessi tanto delle banche quanto dei possessori di bond emessi da società di quel gruppo.

I clienti titolari di Bond Parmalat sono stati aiutati dalle Banche del nostro Gruppo ad insinuarsi gratuitamente nel passivo delle procedure aperte davanti al Tribunale di Parma.

Oltre il 67% dei reclami pervenuti a livello di Gruppo è stato composto ai sensi della normativa Consob (che considera composto un reclamo quando la banca ed il cliente raggiungono un accordo, ovvero quando il cliente non replica alla risposta della banca entro un adeguato periodo di tempo). Pur non potendo escludere che pervengano ulteriori reclami, non si prevede un incremento significativo del contenzioso.

Rapporti con le associazioni dei consumatori

Le vicende legate ai casi di default di alcuni titoli hanno indubbiamente generato

 www.tfargentina.it

una profonda crisi reputazionale del sistema bancario nel suo complesso. Questa situazione ci ha spinto ancora di più a ricercare con i nostri comportamenti quotidiani la fiducia che i nostri clienti ci accordano.

Per questo motivo partecipiamo al gruppo di lavoro consumatori-banche promosso dall'ABI che, attraverso la condivisione delle esperienze maturate ed uno specifico percorso formativo, si propone di sviluppare le competenze necessarie a gestire al meglio i rapporti con le associazioni dei consumatori, nell'interesse comune di migliorare il servizio al cliente.

Anatocismo

La recente sentenza delle Sezioni Unite della Cassazione in materia di anatocismo non ha aggiunto nulla di nuovo rispetto alle precedenti pronunce della Corte Suprema del 1999. Dopo la sentenza del 2004 è pervenuto un numero limitato di reclami se confrontato con quelli pervenuti nel 1999 all'indomani del mutamento di indirizzo della Cassazione. Confortati dal parere di illustri giuristi (alcuni dei quali si sono pronunciati anche pubblicamente), rimaniamo convinti della correttezza dell'operato delle banche italiane sino al 1999, allorché la Cassazione decretò la fine di un uso normativo in materia di capitalizzazione degli interessi in precedenza esistente.

Pur non potendo ovviamente escludere la possibilità che ulteriori contenziosi possano essere promossi riteniamo che la maggior parte dei clienti intenzionati ad eccepire una presunta illegittimità della capitalizzazione trimestrale degli interessi abbia già avuto modo di inviare formale reclamo o di instaurare un giudizio negli scorsi cinque anni. Non prevediamo perciò un aumento significativo del contenzioso in materia.

- **Integrare in modo sempre più efficiente, complementare e sinergico i diversi canali di vendita, lavorando anche per migliorare l'accessibilità fisica agli stessi**

Sviluppo dei canali di vendita

La nostra strategia prevede una completa integrazione tra i canali di vendita complementari e la rete delle agenzie al fine di rendere il servizio ancora più completo ed

efficiente. Infatti, se i vantaggi per i clienti quando si parla di multicanalità (servizi Internet, telefono e cellulare) sono evidenti in termini di praticità, comodità, efficienza e risparmio di tempo, la consulenza ed i servizi in agenzia rimangono imprescindibili per tutte le operazioni e gli aspetti più complessi e di maggior valore aggiunto.

Nel corso del 2004 l'evoluzione del servizio di Banca multicanale ha portato all'arricchimento di diverse funzionalità a seconda della tipologia di clientela. Ad esempio per le famiglie ora sono disponibili gli estratti conto on line e per le piccole imprese è possibile prenotare il pagamento elettronico di imposte e tributi.

Inoltre nel corso dell'anno sono state adottate una serie di misure per rendere fruibili alle persone con vari tipi di disabilità le informazioni disponibili sull'area pubblica del sito Internet di UniCredit Banca e di UniCredit Private Banking. Date le caratteristiche del mezzo, la maggior parte di queste misure sono indirizzate a navigatori ipovedenti e non vedenti. Il progetto è basato sulle linee guida del progetto WAI (Web Accessibility Initiative) del W3C (World Wide Web Consortium).

Infine, attraverso i siti web, sono state promosse alcune campagne "on line" a sostegno di progetti di enti e organizzazioni non profit, con una significativa risposta in termini di sensibilizzazione e di risultati da parte dei clienti.

Gli utilizzatori del servizio di Banca via Internet della sola UniCredit Banca nel IV trimestre 2004 rappresentano il 25% del totale dei clienti del sistema: un utente di Internet banking su quattro, in Italia, è cliente UniCredit Banca, che si conferma leader di settore nel banking on line in Italia (fonte "DigitalFinance" di Nielsen/NetRatings e CommStrategy report Q4 2004).

La rete degli sportelli garantisce invece la nostra presenza in Italia, nei paesi dell'Europa centrale e orientale e nel mondo attraverso filiali e uffici di rappresentanza.

In particolare, nel corso dell'anno, la rete di vendita di UniCredit Banca è stata oggetto di interventi con l'obiettivo di:

- rendere più coerente la presenza della Banca sul territorio attraverso un progetto di razionalizzazione ed ottimizzazione delle strutture di vendita;
- rinnovare i punti vendita per costruire un'identità solida nei confronti della clientela e per unificare l'immagine di tutti gli sportelli della rete che risentivano degli allestimenti delle ex Banche di appartenenza. Gli interventi sono stati finalizzati a migliorare la fruibilità delle aree di contatto con la clientela (agevolazione dell'operatività di cassa, garanzia della riservatezza, permanenza confortevole) e favorire la conoscenza e l'offerta dei prodotti e dei servizi della Banca (coerenza tra l'allestimento interno e la comunicazione nelle vetrine, visibilità dei supporti per la comunicazione).

Rete sportelli di UniCredit Banca

Gli interventi completati nel 2004 e avviati nel II semestre del 2003 sono:

- sportelli chiusi: 176;
- sportelli aperti: 13;
- ristrutturazione completa: 52 agenzie per un impegno di 26.000.000 €;
- rinnovamento linea di comunicazione, con allestimento di una Nuova Linea Coordinata di Elementi e Complementi di Arredo (Merchandising) che ha interessato sia gli ambienti interni di 1.653 agenzie per un impegno di 17.500.000 €, che gli spazi esterni (ca. 5.000 vetrine) di 1.200 agenzie con un impegno di 3.000.000 €;
- installazione di un dispositivo di razionalizzazione dei tempi attesa allo sportello: 286 agenzie per un impegno di 2.500.000 €;
- sostituzione arredi delle aree casse, attesa consulenti e commerciali: 600 agenzie per un impegno di 16.000.000 €.

I numeri dei canali di vendita

	2004	Variazione annuale
BANCA MULTICANALE: n° clienti aderenti		
UniCredit Banca	769.557	+14%
UniCredit Private Banking	14.453	+19,8%
CALL CENTER: n° chiamate ricevute		
UniCredit Banca	3.116.668	+32%
UniCredit Private Banking	61.499	- 18,8%
LA RETE DEGLI SPORTELLI: n° sportelli		
UniCredit Banca	2.591	-5,9%
UniCredit Banca d'Impresa	240	+13,7%
UniCredit Private Banking	154	+6,2%

Accessibilità ai servizi: "Sportello facile"

Nel 2003, anno europeo del disabile, abbiamo aderito e sostenuto la campagna "Obiettivo Barriere" promossa da Cittadinanzattiva con l'obiettivo di avviare un programma di interventi per la rimozione delle barriere architettoniche sia per le nostre persone che per i clienti. In particolare nel 2004 abbiamo, realizzato una filiale prototipo accessibile alle persone con disabilità sia motorie sia sensoriali. Ora è più semplice per tutti entrare nella filiale di UniCredit Banca di Piazza Cordusio a Milano ed è proprio per questo motivo che abbiamo denominato questo progetto "Sportello Facile": uno sportello senza limitazioni fisiche per facilitare l'operatività e l'ascolto del cliente.

Sono stati inoltre erogati corsi di formazione per preparare gli operatori dell'agenzia ad assistere le persone impossibilitate ad eseguire autonomamente le operazioni. Si è trattato di un ulteriore passo verso una maggiore integrazione: una risposta concreta ai diritti dei cittadini disabili e il punto di partenza per altri interventi del genere nelle reti del Gruppo.



Tutela del rapporto rischio-rendimento

Intendiamo perseguire una maggiore tutela del rapporto rischio-rendimento attraverso:

- **il miglioramento** della qualità del presidio del rischio di credito andando a considerare anche nuovi fattori che possono influenzare la capacità di rimborso di una controparte;
- **l'assunzione** di responsabilità crescenti di orientamento e supporto alla clientela, ed in particolare a quella non professionale (i clienti privati).

• **Miglioramento della qualità del presidio del rischio di credito andando a considerare anche nuovi fattori che possono influenzare la capacità di rimborso di una controparte**

Valutazione del rischio ambientale nelle politiche creditizie

La crescente consapevolezza di quanto e come i fattori ambientali possano influenzare la capacità di rimborso di una controparte ci ha indotto, già dal 2000, ad introdurre espressamente il tema ambientale nei sistemi di valutazione del merito creditizio.

Questo è avvenuto:

- focalizzandosi sull'analisi creditizia delle singole controparti, andando ad integrare la valutazione qualitativa della clientela Corporate, Large Corporate e Small Business con la richiesta di informazioni/giudizi che riescano a far cogliere l'esistenza di un possibile rischio-opportunità correlato al fattore ambientale. In particolare, per la clientela appartenente al settore Corporate e Large Corporate, le variabili evidenziate riguardano da una parte l'impatto della regolamentazione e della normativa ambientale sulle imprese e, come possibile fattore competitivo, sul mercato al quale esse appartengono e dall'altra l'esistenza di un possibile rischio specifico e di vertenze legali/fiscali legate a fattori ambientali. Un focus sulla normativa ambientale con particolare riferimento all'esistenza di un sistema di gestione ambientale certificato ISO 14001 e/o registrato in base al regolamento europeo EMAS è invece presente per la clientela Small Business;

- interpretando il rischio ambientale potenziale in senso più ampio e strategico, attraverso l'emanazione di precise linee di politica creditizia ed il monitoraggio trimestrale del portafoglio impieghi "attività produttive" delle Banche italiane del Gruppo con l'elaborazione di un indicatore che rileva la classificazione di tali impieghi in attività produttive ad elevato/medio/basso rischio ambientale potenziale¹.

L'obiettivo è, da una parte, migliorare la qualità del credito e quindi il presidio del rischio di credito e, dall'altra, promuovere l'adozione di un comportamento volto all'aumento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione delle problematiche ambientali.

Considerando poi la sempre maggiore importanza che le tematiche sociali vanno assumendo, dal 2003 l'analisi qualitativa della clientela è stata integrata anche con informazioni in merito alla chiarezza e qualità della comunicazione di bilancio, dal

¹ La classificazione dei settori in funzione della rischiosità ambientale è stata ottenuta basandosi sulla riclassificazione elaborata dalla European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) nel suo manuale per la gestione del rischio ambientale.

punto di vista sia della completezza e puntualità nelle presentazioni dei dati, sia della trasparenza e prudenzialità delle informazioni contabili. Sempre in quest'ottica viene inoltre richiesto di evidenziare specifiche criticità riconducibili sia al management (es. procedure in corso a carico degli amministratori) sia ai movimenti finanziari ed alla contabilità di bilancio (es. operazioni speculative o rischiose, esistenza di passività fiscali potenziali, etc.).

Valutazione del rischio ambientale nella finanza di progetto

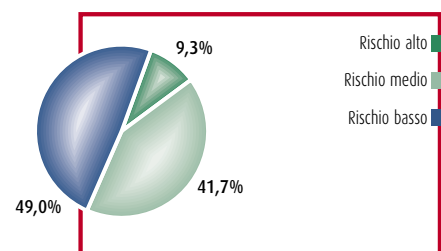
Le procedure di istruttoria delle operazioni di finanza di progetto, adottate da UniCredit Banca MedioCredito, attiva in operazioni di finanza strutturata dedicate ad investimenti in progetti industriali ed infrastrutturali, presentano un alto livello di sensibilità alle tematiche ambientali, come ormai prassi consolidata tra i principali operatori internazionali attivi nello specifico mercato. Il rispetto della normativa ambientale rilevante a livello locale, nazionale e comunitario, così come l'adozione delle tecnologie a minor impatto ambientale (la cosiddetta "best available technology") e l'implementazione di piani di gestione ambientale - incentrati su strumenti di azione preventiva - sono sottoposti ad approfondita due diligence da parte di primari consulenti indipendenti incaricati dalle Banche. Le analisi condotte si spingono oltre la fase progettuale ed autorizzativa, concretizzandosi in un monitoraggio continuo e regolare delle fasi di costruzione e gestione dei singoli progetti, dalle quali originano report periodici ai finanziatori. Per quanto consentito dalla tipologia e dalla relativa localizzazione geografica degli interventi cui la Banca è chiamata a prendere parte, lo sforzo è volto ad allargare la quota di operazioni che soddisfino gli standard di intervento adottati dalla Banca Mondiale.

Valutazione degli aspetti sociali nella finanza di progetto

La partecipazione degli investitori privati alla realizzazione e gestione di infrastrutture pubbliche e di pubblica utilità trova fondamento nel contributo che può dare al processo di modernizzazione e crescita del nostro sistema Paese. Il ricorso a tecniche di finanza strutturata in logiche di finanza di progetto, in questo ambito, spinge sia verso un sostanziale miglioramento della qualità progettuale che viene sviluppata a livello integrato, che verso una contrattualizzazione più adeguata dei servizi per la gestione e la manutenzione delle infrastrutture da cui dipende in larga parte la loro utilità sociale.

La realizzazione e la gestione di una infrastruttura mediante il coinvolgimento di

Esposizione impieghi* in settori a rischio ambientale: dicembre 2004



* Gli impieghi sottoposti a monitoraggio trimestrale dal punto di vista ambientale si riferiscono al 56,16 % del totale degli impieghi vivi delle Banche italiane del Gruppo. Fonte: Matrice dei Conti.

risorse e capitali privati risponde sostanzialmente ad una serie di obiettivi economico-sociali quali:

- l'accelerazione, a parità di risorse pubbliche disponibili, della crescita della dotazione infrastrutturale nazionale; l'apporto di risorse di mercato consente la progressiva liberazione di risorse pubbliche da impiegare in settori di pubblica utilità in cui l'efficienza e/o l'efficacia della spesa pubblica sono molto contenute rispetto agli altri concorrenti europei;
- una più attenta programmazione degli interventi associata ad una migliore allocazione dei rischi di progetto, attraverso una opportuna contrattualizzazione delle responsabilità di soggetti pubblici e privati; sono queste le condizioni per una più efficiente realizzazione e gestione di infrastrutture funzionali all'erogazione di servizi pubblici e di pubblica utilità qualitativamente migliori;
- una maggiore trasparenza del costo di gestione e manutenzione dei servizi pubblici e di pubblica utilità; il coinvolgimento di soggetti e capitali privati nella loro gestione è funzionale all'attivazione, nel mercato e nel medio termine, di meccanismi competitivi che comportano una progressiva riduzione degli stessi costi ed una conseguente riduzione della spesa pubblica a questi associata.

• Assunzione di responsabilità crescenti di orientamento e supporto alla clientela, ed in particolare a quella non professionale (i clienti privati)

Kilovar

Per andare verso una gestione più puntuale del rischio legato al portafoglio delle attività finanziarie degli investitori privati, TradingLab (la società laboratorio di finanza personale del Gruppo) con il supporto di UniCredit Banca, ha realizzato Kilovar, un indice per misurare e comunicare in maniera immediata la rischiosità dei vari prodotti d'investimento. Attraverso un metodo di calcolo semplice e razionale il cliente è sempre informato su una scala da 0 a 1000, su quanto sta rischiando scegliendo uno strumento piuttosto che un altro. Inoltre è possibile verificare se il portafoglio è coerente con il proprio profilo di rischio.



Tale strumento è attivo dal 1999 e nel 2003 il sistema di gestione per la qualità sviluppato da TradingLab per l'erogazione del servizio di calcolo e distribuzione del prodotto, ha conseguito la certificazione UNI EN ISO 9001:2001.

PattiChiari

È un progetto, promosso dall'ABI ed attivamente condiviso e sostenuto da UniCredit, che ha lo scopo di fornire alla clientela strumenti semplici che facilitino la comprensione dei prodotti bancari, favoriscano la consapevolezza delle proprie scelte e delle connesse implicazioni, consentano di comparare agevolmente l'offerta di più banche al fine di scegliere il prodotto più adatto alle proprie specifiche esigenze. I clienti sono così invitati, ma soprattutto facilitati, ad assumere un ruolo molto più attivo in termini di informazione, di consapevolezza e di capacità di scelta.

Nel corso del 2004 sono state realizzate le seguenti attività:

- Conti correnti a confronto: iniziativa per aiutare il cliente nella scelta del conto corrente che meglio soddisfa le sue esigenze.
- Servizio bancario di base: prodotto standard per soddisfare esigenze finanziarie di base di chi è interessato ai principali servizi di deposito e di incasso e pagamento purchè gli utilizzi non siano elevati.
- Tempi medi di risposta sul credito alle piccole imprese: iniziativa rivolta alle piccole e micro imprese, comprese le famiglie produttrici (studi professionali, lavoratori autonomi, etc.), che hanno intenzione di richiedere un fido per cui le banche si impegnano a garantire chiarezza sui tempi medi di risposta nelle decisioni di credito e maggiore trasparenza sui processi di richiesta dei finanziamenti.
- Tempi certi di disponibilità sulle somme versate con assegno: iniziativa per contenere all'interno dei termini massimi stabiliti da PattiChiari i tempi di disponibilità delle somme versate con assegno e consentire al cliente di conoscere e confrontare con facilità e precisione quando il denaro, versato in banca con un assegno, sarà disponibile sul conto corrente.

MyMoney

Pubblicazione di UniCredit Banca che si propone di rendere chiara e accessibile l'informazione finanziaria e bancaria ed aiuta i clienti ad orientarsi con maggiore consapevolezza, prima di scegliere le soluzioni più adatte insieme agli speciali-

 www.unicreditbanca.it



 www.pattichiari.it

sti delle Agenzie. La redazione è formata da esperti di UniCredit Banca e delle principali società internazionali del Gruppo, quali Pioneer Investments e UBM. La rivista è bimestrale e viene inviata gratuitamente a casa dei clienti.

Newsletter finanziarie

I clienti del servizio di Banca multicanale di UniCredit Banca possono ricevere gratuitamente le seguenti newsletter:

- **Morning Meeting:** pubblicata prima dell'apertura dei mercati finanziari, riporta, in maniera sintetica ma completa, le principali notizie sui mercati internazionali, con l'andamento e le attese su una selezione di titoli.
- **7DAYS:** ogni mercoledì offre una chiave di lettura di quanto accaduto nei 7 giorni precedenti ed una visione prospettica dei successivi 7 giorni. Il settimanale riporta gli avvenimenti cosiddetti "market movers" che hanno dettato l'andamento dei mercati internazionali.
- **STRIKE!:** pubblicata il venerdì è dedicata ai covered warrant di TradingLab, la Banca del Gruppo specializzata nell'ideazione e realizzazione di prodotti e servizi di finanza personale.



Ascolto e confronto verso l'esterno

Vogliamo far nascere relazioni durature basate sul dialogo, la fiducia e la concretezza, attraverso:

- **un'attenzione costante** nei confronti della clientela;
- **una comunicazione tempestiva** e trasparente alla comunità finanziaria.

• **Mantenere una attenzione costante nei confronti della clientela**

Iniziative di ascolto della clientela

Dal 2003 abbiamo sviluppato un approccio di indagine basato sul costante monitoraggio del livello di soddisfazione dei rispettivi segmenti di clientela. Nel corso del 2004, le Banche del Gruppo hanno decisamente intensificato tale l'attività attraverso analisi di "customer satisfaction", realizzate in Italia dalle tre Banche di segmento e nella Nuova Europa da UniCredit Romania, Zagrebacka Banka e Gruppo Koc. Tale approccio, portato avanti prevalentemente attraverso interviste telefoniche, permette di:

- monitorare il livello di soddisfazione dei clienti a vari livelli (prodotti, processi, livello di servizio, rete di vendita, etc.);
- monitorare la fedeltà verso la Banca;
- individuare eventuali opportunità/criticità a livello di aree geografiche, prodotti e/o servizi;
- determinare le priorità di intervento su prodotti e processi aziendali per migliorare la qualità del servizio offerto e rispondere in maniera più puntuale alle specifiche esigenze del cliente;
- confrontare le performance negli anni.

Tuttavia, date le diverse caratteristiche della clientela e delle metodologie utilizzate per la rilevazione, i risultati delle diverse analisi non sono confrontabili tra di loro.

I numeri dell'ascolto

Numero clienti intervistati	2004	2003
UniCredit Banca	242.000	120.000
Di cui Clienti UCB	219.000	87.000
Clienti non UCB	23.000	33.000
UniCredit Banca d'Impresa	5.116	2.814
Di cui Clienti UBI	4.516	2.814
Clienti non UBI	600	-
UniCredit Private Banking	3.596	*

* Nel 2003 è stata sviluppata una indagine presso i clienti i cui risultati non possono essere comparati date le diverse finalità e modalità della rilevazione rispetto a quella del 2004.

I risultati dell'ascolto

Indici soddisfazione clientela*

	2004	2003
UniCredit Banca	49	45
UniCredit Banca d'Impresa	62	60
UniCredit Private Banking	66	**

* Gli indici sviluppati dalle tre Banche di segmento si basano su una scala di valori da 0 a 100.

** Nel 2003 è stata sviluppata da UPB una indagine presso i clienti i cui risultati non possono essere comparati con quella del 2004 date le diverse finalità e modalità della rilevazione utilizzate.

• Garantire una comunicazione tempestiva e trasparente alla comunità finanziaria

La comunicazione finanziaria

I canali di comunicazione utilizzati per intrattenere rapporti con la comunità finanziaria costituita principalmente da investitori istituzionali, analisti finanziari/broker e società di rating sono le presentazioni istituzionali, le "conference call", le conferenze di settore, i "road show", gli incontri "one on one". Nel 2004 è stato inoltre tenuto il 4° Investor Day: un'intera giornata di presentazioni in cui il Top Management ha illustrato il piano industriale 2004 - 2007 ad investitori istituzionali, analisti e giornalisti finanziari e ha risposto alle loro domande.

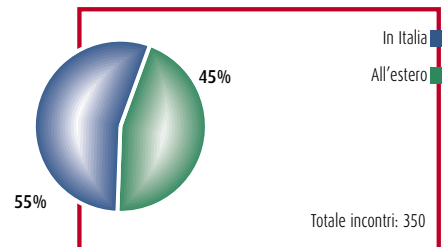
La comunicazione avviene anche attraverso il sito Internet istituzionale nel suo complesso e, più specificatamente, per quello che riguarda le informazioni di carattere economico-finanziario, attraverso la sezione Investor Relations che, nel corso del 2004, è stata particolarmente arricchita di contenuti.

Tali contenuti saranno ulteriormente implementati nel 2005 con la costituzione di una sezione ad hoc dedicata al piccolo azionista, in un'ottica di diffusione delle informazioni sempre più equa e trasparente.

I numeri della comunicazione finanziaria 2004

Presentazioni istituzionali	6
Investor Day	1
Conferenze di settore	11
Road Show	13
(Europa: 10 - Stati Uniti: 3)	

Incontri one-on-one con investitori e analisti 2004



 www.unicredit.it

Efficacia dei prodotti

Promuoviamo lo sviluppo economico e sociale dei territori nei quali il Gruppo è presente, sviluppando prodotti adatti alle esigenze dei diversi segmenti di clientela.

Per far questo è necessario:

- **ridefinire** in modo innovativo e responsabile il rapporto tra Banca e impresa, aiutandola ad accrescere la competitività e a cogliere nuove opportunità, contribuendo così alla creazione di un tessuto produttivo sano e dinamico;
- **creocere** come Banca dedicata alla famiglia e alla persona, attraverso un'offerta di prodotti in grado di garantire opportunità, sicurezza e serenità;
- **offrire** ai clienti più giovani servizi mirati e le soluzioni più adatte a soddisfare al meglio le loro esigenze specifiche;
- **rispondere** alle esigenze di investimento di ogni risparmiatore con soluzioni coerenti con il profilo di rischio, contemperando gli obiettivi di redditività con quelli di un investimento socialmente responsabile.

- **Ridefinire in modo innovativo e responsabile il rapporto tra Banca e impresa, aiutandola ad accrescerne la competitività e a cogliere nuove opportunità, contribuendo così alla creazione di un tessuto produttivo sano e dinamico**

Bond di distretto

Per rendere disponibile alle piccole e medie imprese degli strumenti di finanziamento tipici delle grandi imprese quale la cartolarizzazione di crediti a medio e lungo termine, UniCredit Banca d'Impresa ha sviluppato l'operazione "Bond di distretto". Si tratta di una operazione di cartolarizzazione con le seguenti caratteristiche: offerta, in collaborazione con i Consorzi Fidi locali, di finanziamenti a medio lungo termine senza garanzie, ma basati su una valutazione del rischio centrata sugli indicatori finanziari, ad un ampio numero di imprese appartenenti ad un'area geografica con caratteristiche di distretto.

In particolare, i finanziamenti sono stati concessi a supporto di investimenti per l'acquisto di nuovi impianti, per lo sviluppo e la ricerca, per l'internazionalizzazione, per la formazione del personale e sono stati erogati suddividendoli in tranche: una parte con bassi rischi e rating elevato è stata collocata sul mercato, mentre la parte più rischiosa è detenuta dalla Banca con la garanzia dei Consorzi Fidi.

L'operazione, prima in assoluto in Italia, effettuata nel primo semestre del 2004 nel distretto del Nord Est in collaborazione con il consorzio Neafidi, ha aperto la strada alla seconda operazione di cartolarizzazione avviata a fine anno nel Nord Ovest in collaborazione con Eurofidi.

I numeri del Bond di distretto

Risultati	2004
Imprese finanziate	ca 1.600
Importo complessivo	700 milioni €

Plafond a medio e lungo termine

Il successo del "bond di distretto" ha aperto la strada ad operazioni di finanziamento a medio e lungo termine nelle aree del Nord Est, Nord Ovest e nel Centro Nord. Si tratta di finanziamenti plurisetoriali a medio lungo termine concessi in specifici ambiti territoriali, il tutto basato sull'autonoma capacità delle aziende affidate di produrre fonti di rimborso.

Tale iniziativa, realizzata da UniCredit Banca d'Impresa, ha permesso una crescita significativa degli impieghi effettuata però rispettando il vincolo della qualità del credito.

Patto per la crescita

Il «patto per la crescita» nasce come progetto strategico di UniCredit Banca d'Impresa finalizzato a strutturare un nuovo rapporto fra Banca e impresa.

Con il "patto per la crescita" UniCredit Banca d'Impresa si impegna ad offrire finanziamenti a medio-lungo termine, rinunciando in tutto o in parte alle garanzie accessorie a patto che l'imprenditore sia disponibile a rafforzare contestualmente la posizione patrimoniale dell'impresa, migliorandone così il merito creditizio.

In particolare il «patto per la crescita» prevede che la nuova offerta di credito si basi:

- sull'autonoma capacità di rimborso dei crediti erogati;
- sul medio termine piuttosto che sul breve termine;
- sul miglioramento della struttura patrimoniale delle imprese.

BrianzaLab

Il progetto "BrianzaLab" è nato da un accordo di programma sottoscritto nell'aprile 2003 con Assindustria Monza e Brianza. L'obiettivo è quello di studiare le necessità di natura finanziaria e strategica delle imprese ed individuare modalità innovative di supporto con soluzioni adeguate per assecondarne la crescita virtuosa.

Abbiamo quindi realizzato il prodotto "Finanza Evoluta" al fine di garantire una gestione equilibrata della componente finanziaria del rischio d'impresa.

Il prodotto consiste in:

- un servizio di supporto al business planning aziendale,
- un plafond di finanziamento a medio termine nella forma tecnica del "mutuo chirografario". La forma chirografaria evidenzia il rafforzato rapporto fiduciario Banca-impresa: infatti non sono richieste garanzie ipotecarie al beneficiario, bensì la condivisione del business-plan definito per il periodo di durata del finanziamento in oggetto.

I numeri di "plafond a medio e lungo termine"	
	2004
Totale erogato	1.359.079.000 €
di cui: - area Nord Est	502.312.000 €
- area Nord Ovest	518.322.000 €
- area Centro Nord	338.445.000 €
Numero inanzamenti concessi	4.200

Per supportare le imprese nel bisogno di essere assistite nei loro processi di internazionalizzazione abbiamo realizzato:

- un servizio di supporto penetrazione commerciale;
- “Desk Repubblica Ceca”, un servizio personalizzato per offrire alle aziende immediata focalizzazione sui bisogni e rapida risposta e/o attivazione di idonee strutture di supporto;
- “Business Office China”, un ufficio operativo (a Quindao nella regione Shandong) per il supporto alle aziende della Brianza che intendono operare o che sono già attive in Cina;
- un prodotto specifico di informazione-formazione multimediale messo a disposizione degli associati sul sito www.brianzalatlab.it, il sito sviluppato per dare la massima visibilità e fruibilità dell’esperienza progettuale e dei risultati conseguiti.

Campioni del made in Italy

Il progetto rappresenta la prima collaborazione tra un partner finanziario dedicato alle aziende (UBI e UBM) e un operatore istituzionale, il gruppo Pitti Immagine, leader mondiale nell’organizzazione fieristica e nella promozione commerciale di alto profilo. La finalità della collaborazione è volta all’analisi sul campo delle dinamiche competitive, all’individuazione dei fattori critici di successo, alla realizzazione di iniziative e prodotti dedicati al sostegno delle medie aziende eccellenti con alto potenziale di crescita, i cosiddetti “Campioni”, del sistema moda-persona. Stiamo testando, negli affiancamenti ai campioni individuati, uno strumento integrato di business planning che facilita l’attività e le decisioni di pianificazione strategica e finanziaria in azienda. Tale strumento viene poi utilizzato per definire, valutare e formalizzare le successive richieste di finanziamento (la forma tecnica è quella del mutuo chirografario) a condizioni vantaggiose e con tempi brevi di erogazione. Seguirà una terza fase in cui verranno diffusi i nuovi prodotti e servizi sviluppati e testati a favore di tutte le medie aziende del settore.

I Comitati Locali

I Comitati Locali sono degli organismi consultivi di dialogo con le comunità territoriali costituiti da un numero variabile di componenti esterni scelti fra il meglio dell’imprenditoria, dell’associazionismo di categoria, delle autonomie funzionali, della cultura e del volontariato, cui si uniscono i responsabili delle tre Banche di segmento. I Comitati rappresentano dei veri e propri sensori delle dinamiche socioeconomiche

I numeri di “Finanza Evoluta”

	2004
n° aziende	60
€ stanziati	100.000.000
€ erogati	120.000.000
Ammontare medio erogato in €	2.000.000
Durata finanziamento	Fino a 60 mesi

 www.brianzalatlab.it

I numeri di “Campioni del made in Italy”

	2004
Progetti in valutazione / avviati	45
Progetti completati	20

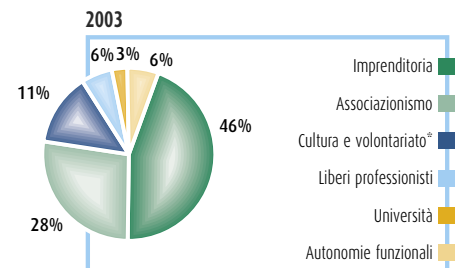
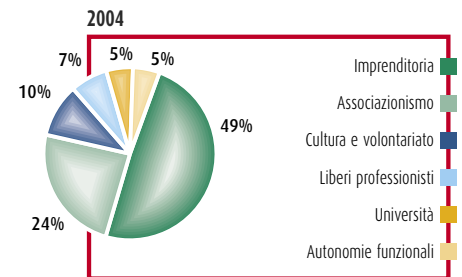
in atto, nonché propulsori del radicamento territoriale di UniCredit, un "volano" in grado di contribuire ai processi di sviluppo di una data area.

È per noi fondamentale continuare ad attribuire la massima attenzione ai fattori dello sviluppo locale, alla conoscenza del territorio e dei suoi attori. Valorizzando lo storico radicamento territoriale delle ex Banche federate che hanno dato vita al Gruppo UniCredit, intendiamo massimizzare tutte le opportunità offerte dalla interazione dei fenomeni di globalizzazione e localismo. Coniugando l'efficienza gestionale con quella dell'efficienza territoriale, intesa come responsabilità sociale dello sviluppo locale, UniCredit intende promuovere una forma imprenditoriale finalizzata alla creazione di valore nel medio-lungo periodo in tutte le realtà in cui opera.

L'obiettivo non facile che il Gruppo si è dato è, dunque, quello di sostenere con forza il dialogo essenziale tra le logiche di innovazione globale e i valori fondanti delle tradizioni locali, la volontà di ascolto e interazione tra piattaforme territoriali diverse e complementari. Questo è uno dei cardini del nuovo modo di fare Banca che stiamo promuovendo, un agire responsabile in quei territori dai quali proveniamo e ai quali indissolubilmente siamo legati, e che vogliamo accompagnare verso le moderne sfide dell'innovazione.

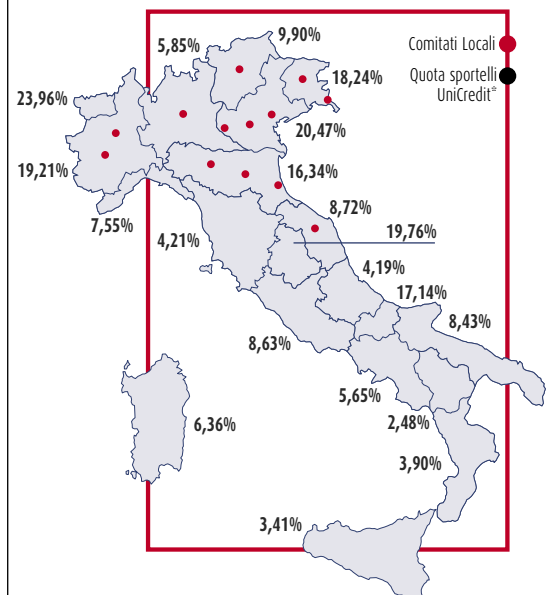
I Comitati Locali, quindi, hanno la finalità principale di individuare e contribuire a sciogliere i nodi cruciali che bloccano lo sviluppo locale, attraverso la presenza nel loro interno di una riconosciuta classe dirigente locale, in grado di farsi portatrice delle problematiche delle rispettive comunità e di proposte progettuali innovative. E da quando sono stati istituiti, i Comitati si sono rivelati strumenti funzionali alle esigenze di UniCredit di tenere un forte rapporto con il territorio, contribuendo a sviluppare quelle risorse di fiducia e di dialogo che costituiscono la premessa per una crescita delle comunità territoriali basata sulla coesione sociale. L'osservatorio di questi Comitati fornisce una chiave di interpretazione non comune che ci aiuta a leggere e a capire le reti corte locali e un sistema-paese che è in movimento, per assecondarlo nella crescita e per accompagnarlo sulle reti lunghe dei mercati internazionali. In altri termini, fiducia e dialogo si sono configurati come il valore aggiunto che i Comitati Locali hanno consegnato alle rispettive comunità territoriali. Per meglio valutare inoltre l'impatto delle attività dei Comitati Locali, si è creata una mappatura delle opinioni e dei giudizi maturati nel corso dei due anni attraverso interviste effettuate ai Presidenti e questionari sottoposti ai componenti esterni dei diversi Comitati. L'obiettivo è quello di offrire un primo feed-back in merito ai risul-

I componenti esterni dei comitati



* Il dato comunicato nel Bilancio Sociale Ambientale 2003 comprendeva anche l'Università.

La presenza sul territorio



* I dati sono aggiornati a settembre 2004 e si riferiscono alla percentuale degli sportelli del Gruppo sul totale degli sportelli bancari presenti nelle diverse regioni in Italia.

tati del progetto di valorizzazione territoriale di UniCredit. I risultati di tale indagine saranno disponibili nei primi mesi del 2005.

I Comitati ad oggi sono presenti nelle aree di maggior radicamento territoriale del Gruppo; tuttavia, fra gli obiettivi che si pongono in una ulteriore fase di attività, c'è anche quello di provare a dialogare con alcuni territori che tradizionalmente si sono trovati a essere distanti dalla storia della Banca, ma che rappresentano comunque un'opportunità di confronto stimolante con aree di elevato potenziale strategico oltre che di rilevante penetrazione commerciale.

I numeri dei Comitati Locali

	2004	2003
Comitati Locali	13	10
Numero componenti effettivi	201	155
Numero riunioni	35	23
Numero riunioni medie	2,7	2,3

Nel corso del 2004 si è concretizzata una gran parte dell'attività progettuale già impostata dall'anno precedente, alla quale si sono aggiunti una serie di nuovi progetti ed iniziative proposti e dibattuti nel corso delle riunioni dei Comitati.

Sono stati inoltre realizzati tre convegni su tematiche emerse durante le sedute dei Comitati ed evidenziate come priorità strategiche per i territori di riferimento con lo scopo di radunare più Comitati Locali contigui per area geografica e temi di interesse, interscambiando punti di vista e prospettive, anche nell'ottica di possibili progetti trasversali che stimolino una riflessione comune volta a proporre soluzioni concrete. Soluzioni che coinvolgano gli attori locali e, non ultima, la Banca.

In particolare gli eventi realizzati sono stati:

- "Le nuove strategie per i processi di internazionalizzazione" (Bologna, 16 giugno), con l'obiettivo di evidenziare le opportunità dell'internazionalizzazione e di condividere le esperienze di imprese che hanno già intrapreso con successo questo cammino.
- "La città adriatica: economia dei turismi, banche e istituzioni" (Rimini 29 ottobre), con lo scopo di individuare le linee strategiche per promuovere e rilanciare il settore del turismo.

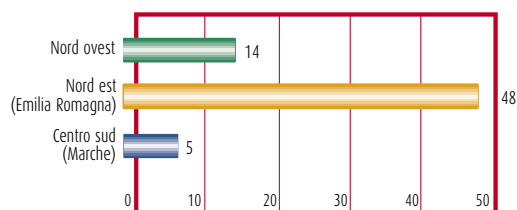
I Comitati Locali

	Insedimento
Alessandria-Asti-Cuneo	2003
Torino-Canavese	2003
Trento-Bolzano	2003
Treviso-Venezia-Padova	2003
Udine-Pordenone	2003
Verona	2003
Vicenza	2003
Modena-Parma-Piacenza-Reggio Emilia	2003
Bologna-Imola-Ferrara	2003
Ravenna-Rimini-Forlì Cesena	2003
Pedemontana Lombarda	2004
Marche	2004
Trieste-Gorizia	2004

• “Banca, servizi e logistica del territorio” (Fiorano Modenese, 18 novembre), per riflettere su come imprese, banche ed istituzioni possano percorrere al meglio il cammino dalla dimensione locale a quella internazionale, in uno scambio imprescindibile nell’ottica delle moderne sfide della globalizzazione.

Sul sito www.unicredit.it nella sezione “Le nostre responsabilità” alla voce “Dialogo con il Territorio”, è possibile reperire tutte le informazioni aggiornate sui Comitati Locali e le loro iniziative.

**Distribuzione geografica progetti*
2003-2004**



* I dati si riferiscono ai progetti deliberati.

L'attività dei Comitati Locali

	2004	2003*
Numero progetti in analisi di fattibilità	16	3
Numero progetti deliberati	60	7
Numero progetti avviati	33	4
Numero progetti conclusi	14	4
Numero convegni organizzati	3	-
Numero partecipanti ai convegni	355	-
Numero speakers esterni coinvolti	20	-

* I dati sono stati rivisti rispetto a quelli comunicati nel Bilancio Sociale Ambientale 2003 perché sono state modificate le classificazioni.

ITACA - Quaderni del territorio

L’esigenza di rendere disponibile quanto si discute, si progetta e si realizza in ciascuno dei Comitati Locali ad un più ampio numero di interlocutori interessati, ha suggerito di fissare, su carta, dati, analisi e storie utilizzabili in una logica di scambio e di testimonianza attraverso la realizzazione di una nuova rivista semestrale, “Itaca – Quaderni del territorio”.

La rivista è disponibile dal marzo 2005 nelle principali librerie delle città.



Start UP

Il progetto è stato realizzato da UniCredit Banca per supportare la nascita di nuove imprese, nella convinzione che le PMI sono una risorsa per il Paese e che, nonostante l'attuale congiuntura economica, hanno possibilità di ripresa e potenzialità di sviluppo, dimostrate dal bilancio positivo, nel 2004, tra aperture e chiusure di PMI.

L'iniziativa è formata da tre componenti:

- "Formula franchising": finanziamenti per la nascita di negozi in franchising e gamma completa di servizi e prodotti dedicati ai bisogni dei franchisee;
- "Formula in proprio": finanziamenti per imprenditori che vogliono mettersi in proprio senza la richiesta di garanzie e supporto consulenziale per la valutazione del business plan;
- "Formula nuova impresa": finanziamenti per imprese strutturate in seguito ad accordi con associazioni di categoria del territorio e condivisione dei rischi con i Consorzi fidi.

CelerCredit

Per rispondere all'esigenza delle aziende di ottenere risposte in tempi brevi è stato strutturato CelerCredit, la nuova formula di finanziamento per tutte le esigenze di credito quotidiano delle piccole imprese:

- liquidità immediata per le esigenze di cassa;
- incasso delle vendite regolate, ad esempio, con ricevute bancarie;
- acquisto di materiale di consumo grazie al credito sull'anticipo fatture.

UniCredit Banca si impegna a rimborsare le spese di istruttoria se la risposta non arriva entro cinque giorni.

• Crescere come Banca dedicata alla famiglia e alla persona, attraverso un'offerta di prodotti in grado di garantire opportunità, sicurezza e serenità

CreditExpress

L'accesso facile e veloce al credito personale è sicuramente una esigenza sentita dalle famiglie italiane, tanto che nell'ultimo anno il ricorso al credito al consumo ha



I numeri di Start UP

Plafond Formula in proprio	50.000.000 €
Plafond Formula nuova impresa	50.000.000 €

I numeri di CelerCredit

Erogati nel 2004:	150.000.000 €
-------------------	---------------

segnato un forte incremento rispetto al 2003. Per questo motivo UniCredit Banca ha lanciato un nuovo prodotto denominato CreditExpress che garantisce l'erogazione del prestito al richiedente mediamente in 48 ore. Un'altra delle caratteristiche distintive di questo prodotto consiste nella modalità di pagamento: la prima rata è infatti stabilita a sei mesi dall'erogazione per lasciare un ampio periodo di tranquillità ai clienti. Inoltre i prestiti CreditExpress vengono erogati con un livello di personalizzazione molto elevato che si adatta al massimo alle specifiche esigenze del cliente: la personalizzazione riguarda infatti sia gli importi erogabili, che vanno da 2.000 € a 30.000 €, sia l'importo delle rate che possono arrivare ad un massimo di 66 mensilità. Infine viene offerta al cliente la possibilità di una forma assicurativa che in caso di imprevisti prevede un rimborso del credito per garantire al cliente una maggiore tranquillità.

"CreditExpress" ha vinto la prima edizione del Milano Finanza Innovazione Award nella categoria dei prestiti personali.

Value Program

Per UniCredit Private Banking prendersi cura dei propri clienti significa non solo gestirne al meglio i patrimoni, ma anche selezionare e mettere a disposizione servizi utili a migliorarne la qualità della vita.

Con questi obiettivi è stato creato Value Program, un'evoluzione del concetto di package tutto compreso che affianca ad una completa e solida piattaforma di servizi bancari soluzioni extrabancarie innovative dedicate alla salute, ai viaggi e al tempo libero.

- **Offrire ai clienti più giovani servizi mirati e le soluzioni più adatte a soddisfare al meglio le loro esigenze specifiche**

Genius Free (18-30)

È un conto corrente a pacchetto dedicato ai giovani fino ai 30 anni che desiderano affiancare l'operatività tradizionale allo sportello con quella dell'Internet banking. Il conto accompagna il giovane con un'offerta ad hoc e modulare: dall'acquisto della casa, all'acquisto di un PC, al finanziamento delle tasse universitarie, sino al finanziamento a tasso agevolato.

I numeri di CreditExpress

Erogati nel 2004:

1.100.000.000 €

Sul versante extrabancario sono stati individuati molteplici partner che offrono vantaggi, sconti e convenzioni legati al mondo della cultura, dei viaggi, del noleggio e acquisto dell'auto.

Infine Genius Free ha un sito dedicato che è una vera e propria community (www.geniusfree.it) con sezioni dedicate al sociale, allo studio, alla ricerca del lavoro, fino ad arrivare allo sport ed al tempo libero.

UniCredit Ad Honorem

È un prestito rivolto agli studenti meritevoli che abbiano già conseguito la laurea di primo livello e che intendano proseguire gli studi universitari in qualsiasi facoltà. Il richiedente viene valutato solo per i meriti accademici e non vengono richieste garanzie di terzi.

Contrariamente al concetto classico del sussidio, il prestito d'onore studiato in collaborazione con le Università, punta a sviluppare e stimolare un modello culturale di crescita e di formazione, avvantaggiando tutti coloro che stanno ottenendo risultati concreti nell'iter studiorum. Con questo accordo ci impegniamo nel favorire lo sviluppo socio-economico del Sistema Paese attraverso l'aumento del livello culturale medio, incrementando la collaborazione con quei centri formativi, quali le Università, che rappresentano il luogo principe per la formazione della futura classe dirigente.

UniCredit Banca ha sviluppato con Clarima, la Banca del Gruppo specializzata negli strumenti di pagamento e nel credito al consumo, un prodotto unico per durata del periodo di grazia - che va dal termine del periodo di fruizione all'inizio del rimborso (fino a 24 mesi), per durata del periodo di rimborso (fino a 15 anni), per livelli di tasso di interesse - particolarmente contenuti - e per importi erogati (fino a 30.000,00 Euro). Inoltre lo studente può scegliere liberamente tra tasso fisso e tasso variabile. Le erogazioni inizieranno a partire da gennaio 2005.

Borsa di studio Giovanna Crivelli

Nel 2004 sono state assegnate le due borse di studio (di cui una dedicata alle donne) per la seconda edizione del concorso per titoli in memoria di Giovanna Crivelli, una giovane dipendente prematuramente scomparsa, finalizzate alla formazione di ricercatori attraverso il perfezionamento all'estero degli studi teorici ed empirici nel campo dell'economia politica, dell'economia dei mercati finanziari e della politica economica.

I numeri di Genius Free

	2004	2003
Numero c/c	235.000	155.000

Atenei e istituzioni locali convenzionate ad oggi

- Università degli studi di Bologna
- Università degli studi di Ferrara
- Ente regionale per il diritto allo studio di Ancona
- Università degli studi di Verona e Ente regionale per il Diritto allo Studio
- Università degli studi di Trento e Opera Universitaria
- Università degli studi di Udine
- Università degli studi di Varese e Como (Insubria)
- Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

I numeri delle Borse di studio

	2004*	2003**
N° Richiedenti	73	103
di cui donne	41	57

* I dati si riferiscono alla II edizione.

** I dati si riferiscono alla I edizione.

Le borse prevedono l'iscrizione e la frequenza presso una Università di uno Stato estero, di un corso di perfezionamento in linea con gli studi svolti, di durata non inferiore a 9 mesi, rinnovabili. Nel corso dell'anno è stata inoltre lanciata la terza edizione del concorso con assegnazione delle borse nei primi mesi del 2005.

• Rispondere alle esigenze di investimento di ogni risparmiatore con soluzioni coerenti con il profilo di rischio, contemperando gli obiettivi di redditività con quelli di un investimento socialmente responsabile

Fondi etici

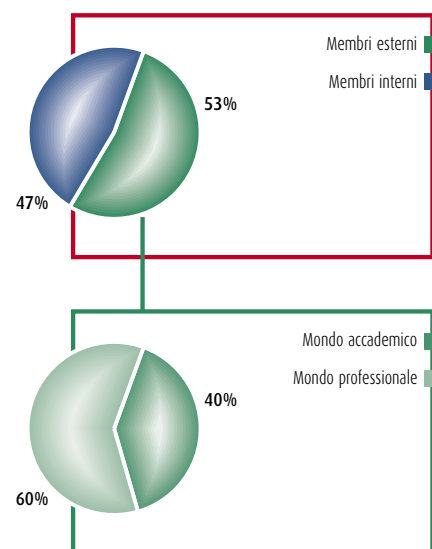
Pioneer Investments (il marchio che contraddistingue le società di gestione del Gruppo UniCredit) è presente nel mercato dei fondi etici con due prodotti di risparmio gestito: uno azionario, il Global Ethical Equity, e uno obbligazionario, il fondo Pioneer Obbligazionario Euro Corporate Etico a distribuzione.

Caratteristica importante e di indiscusso valore aggiunto è la presenza di un Comitato Etico e Ambientale che delinea in modo puntuale e trasparente, sulla base di un preciso e dettagliato regolamento, il processo di investimento del fondo azionario e fornisce un valido supporto al gestore del fondo obbligazionario. Il Comitato, composto da autorevoli esponenti di diversi ambiti professionali, esprime pareri vincolanti attraverso linee guida per l'attività di investimento. L'inserimento di un settore nell'ambito dell'universo investibile è legato al superamento di parametri individuati dal Comitato Etico stesso.

Dalla seconda metà del 2004 la strategia di investimento sta assumendo una caratterizzazione etica più profonda attraverso la combinazione nel portafoglio di due tipologie di investimenti:

- una prima, maggioritaria, che ha come base di partenza i titoli contenuti nell'indice FTSE4Good Global;
- una seconda, minoritaria, dedicata a titoli di società che si distinguono significativamente nel loro operato in termini di responsabilità sociale e ambiente.

Composizione del Comitato Etico Ambientale



A seguito di un'indagine sui fondi comuni d'investimento etico italiani, Adiconsum e Consumer's Forum hanno attribuito a Pioneer Investments una valutazione tra le più elevate sui seguenti parametri:

- completezza dei criteri etici adottati:
 - esistenza e funzione di un comitato etico;
 - partecipazione dei risparmiatori nella scelta e nella gestione degli investimenti;
 - come e da chi viene svolta l'attività di rating etico;
 - criteri di selezione titoli;
- qualità e completezza del materiale informativo;
- qualità dei controlli post investimento.

I numeri del Comitato Etico Ambientale

	2004	2003
N° Componenti:	19	19
Settori valutati:	Telecomunicazioni	Cartario
	Nucleare	Energetico
	Microfinanza*	Petroliero

* In corso di valutazione

I numeri dei fondi etici

	2004	2003	Variazione
Patrimonio gestito			
TOTALE	971.565.300,72 €	219.634.548,1 €	+342.35%
Di cui:			
Fondo Global Ethical Equity	13.349.205,98 €	14.073.604,72 €	-5.12%
Fondo Obbligazionario Euro Corporate Etico*	958.216.094,74 €	205.560.943,38 €	+366.15%
Performance dei fondi			
Fondo Global Ethical Equity	+0.92%	+5,86%	
Fondo Obbligazionario Euro Corporate Etico	+5.32%	+0,98% **	

* Il fondo è stato lanciato a ottobre 2003.

** Performance dal lancio del fondo (13/10 - 30/12).

Accrescere l'efficienza e l'efficacia organizzativa

Operiamo nella piena consapevolezza dell'importanza, per la crescita e la solidità aziendale, della fiducia che i portatori di interesse hanno in UniCredit e nei suoi valori, che vanno oltre la capacità di raggiungere obiettivi di profitto.

Questo "nuovo modo di fare banca" si riflette non solo verso i nostri clienti, ma anche e soprattutto nei confronti delle persone che lavorano con noi, primi attori dei cambiamenti in atto nel Gruppo. Ciò significa lavorare sulle strutture organizzative, sui processi operativi, sulle tecnologie di cui ci avvaliamo ma allo stesso tempo essere focalizzati sulla cultura organizzativa e sulle competenze, le conoscenze e le capacità delle nostre persone con l'obiettivo di essere percepiti all'esterno come un'azienda di cui potersi fidare e al nostro interno come un Gruppo in cui identificarsi.

Nel 2004 il nostro impegno è stato mirato a:

- **Razionalizzare i processi** adottando tutte quelle soluzioni organizzative che permettano di riconoscere e soddisfare i bisogni delle nostre persone insieme a quelli delle diverse tipologie di clientela;
- **Sviluppare una funzione di ascolto** continuo nei confronti dei colleghi e **favorire le relazioni** fra le persone creando coinvolgimento e aumentando il livello di appartenenza al Gruppo;
- **Svolgere l'operatività di tutti i giorni secondo criteri di trasparenza, correttezza e coerenza** sia al nostro interno, sia nei confronti di coloro con cui interagiamo;
- **Valorizzare le conoscenze**, le competenze e le capacità delle persone che lavorano con noi;
- **Elevare la qualità della vita in azienda** per creare motivazione e un clima lavorativo idoneo per ottenere i migliori risultati.

Razionalizzazione dei processi

Lavoriamo sulle strutture organizzative, sui processi operativi, sulle tecnologie di cui ci avvaliamo puntando a:

- **utilizzare al meglio** le professionalità presenti nel Gruppo offrendo alle nostre persone sempre nuove opportunità di crescita attraverso lo sfruttamento sistematico di tutte le opportunità che derivano dall'appartenere ad un grande Gruppo, e ai nostri clienti le migliori soluzioni attraverso la specializzazione del business e il radicamento nei territori;
- **ricorrere sapientemente** all'automatizzazione dei processi in termini di servizi offerti al cliente, ma anche di benefici a supporto dello svolgimento dell'attività delle nostre persone;
- **usare in modo più razionale** le risorse naturali necessarie allo svolgimento della operatività quotidiana attraverso il monitoraggio dell'andamento delle prestazioni ambientali di UniCredit;
- **gestire responsabilmente** i rapporti tra azienda e sistema dei fornitori, riconoscendo l'importanza dello sviluppo di una cultura avanzata a sostegno dei processi di relazione con i nostri fornitori;
- **garantire la continuità** delle attività operative anche in condizioni di criticità come disastri naturali o atti criminali.

• **Utilizzare al meglio le professionalità presenti nel Gruppo offrendo alle nostre persone sempre nuove opportunità di crescita attraverso lo sfruttamento sistematico di tutte le opportunità che derivano dall'appartenere ad un grande Gruppo, e ai nostri clienti le migliori soluzioni attraverso la specializzazione del business e il radicamento nei territori**

La specializzazione del nostro modello organizzativo

Abbiamo creato un Gruppo con Banche e strutture dedicate per garantire ai nostri clienti soluzioni diversificate e una gamma di servizi e prodotti di qualità, attraverso una struttura organizzativa articolata per Divisioni e Direzioni con competenze specifiche orientate ad offrire un servizio innovativo, specializzato nel business e sempre più vicino al cliente.

I principali passi di tale processo di specializzazione sono stati:

Progetto S3

Progetto di riorganizzazione del Gruppo, partito nel 2001 e conclusosi nel 2003, che ha portato alla creazione di tre grandi Banche di segmento in Italia (UniCredit Banca, dedicata alle famiglie e alle piccole imprese, UniCredit Private Banking, specializzata sulla clientela che detiene grandi patrimoni, UniCredit Banca d'Impresa, per le medie e grandi aziende e per gli enti) e di quattro divisioni (Retail, Corporate, Private&Asset Management, New Europe).

Nascita della Divisione Global Banking Services

Nel luglio 2004 abbiamo aggiunto un nuovo importante tassello alla riorganizzazione: la nascita di una nuova Divisione, Global Banking Services. Alla nuova Divisione fanno capo la Direzione Risorse Umane, l'area Organizzazione e Qualità, le società immobiliari, la Direzione Sistemi Informativi di Gruppo, UPA (UniCredit Produzioni Accentrate), l'unità Gestione Acquisti, oltre che Organizzazione e It delle Banche Estere e le attività di Banca Depositaria e di International Correspondent Banking. La nuova struttura ha il compito di ottimizzare i processi interni al Gruppo garantendo il massimo delle sinergie e dei risparmi che il nostro modello può produrre. L'obiettivo evidente è quello di garantire un sempre maggiore coordinamento in aree cruciali per il Gruppo nel suo complesso assicurando, da una parte, un controllo sempre più puntuale sui costi e, dall'altra, la possibilità per le altre divisioni di focalizzarsi in maniera ancora più incisiva sulla crescita dei ricavi e sull'innovazione dei modelli di servizio e di prodotto.

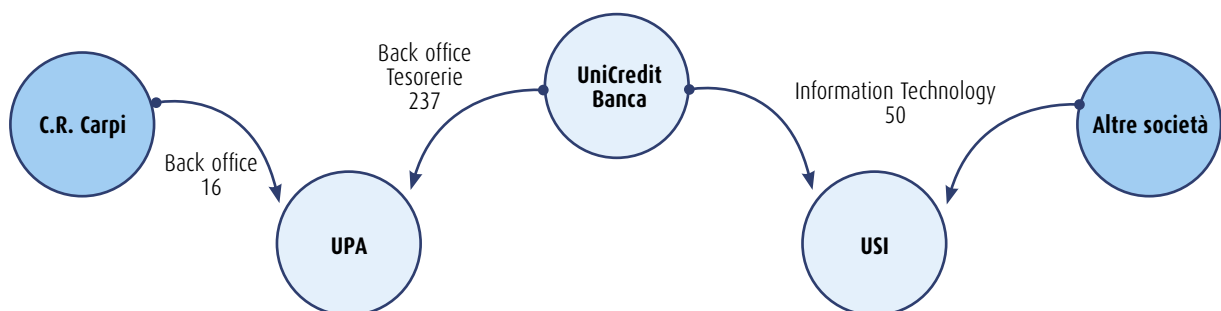
Nascita di UPA e USI:

Creazione nel 2001 di due società di servizi comuni responsabili dell'unificazione dello sviluppo e della gestione dei sistemi informatici di Gruppo, USI (UniCredit Servizi Informativi) e dell'accentramento dei centri servizi e di tutte le attività di back office, UPA.

Razionalizzazione degli organici

Abbiamo concluso importanti accordi infragruppo, destinati a regolamentare specifiche operazioni societarie di cessione di ramo d'azienda: servizi di back office e tesorerie da UCB a UPA e da Cassa Risparmio di Carpi ad UPA, servizi di information technology da UCB e da altre società a USI.

Quadro di sintesi delle risorse coinvolte



Job Posting

Dal 2003 è attivo un sito di reclutamento interno che consente ad ogni persona del Gruppo di visionare le offerte di lavoro pubblicate dalla aziende del Gruppo sul portale Intranet, candidandosi a quelle ritenute più interessanti ai fini della propria crescita professionale.

- **Ricorrere sapientemente all'automatizzazione dei processi in termini di servizi offerti al cliente, ma anche di benefici a supporto dello svolgimento dell'attività delle nostre persone**

Self Banking

Per consentire un più rapido ed efficace accesso all'operatività delle transazioni e migliorare quindi il tempo di erogazione del servizio al cliente, sono stati ampliati i servizi di self-banking nelle agenzie di UniCredit Banca.

Il processo è stato reso possibile grazie all'attivazione di specifici progetti dedicati all'incremento dell'efficienza e all'eccellenza operativa.

Pico

A supporto dell'attività di vendita per la rete commerciale di UniCredit Banca d'Impresa, è stato sviluppato PICO, uno strumento informatico in grado di fornire tutte le informazioni disponibili sulla clientela, sui lavori avviati e sui risultati conseguiti.

1city.biz

Tramite 1city.biz, la città dell'impresa, siamo in grado di offrire strumenti innovativi di supporto alla negoziazione per i rapporti commerciali delle aziende, orientati a favorire l'ottimizzazione dei processi di business, l'allargamento della base clienti e fornitori, portando così significativi recuperi di efficienza sia in termini di tempo che di costi. La semplificazione delle procedure per le aste on-line e l'integrazione elettronica dei processi di business e di quelli tecnici crea efficienza nei processi stessi e produce benefici nel dettaglio e nell'accuratezza delle informazioni disponibili aumentando la capacità di risposta delle imprese.

I numeri del Job Posting*

	2004	2003
n° cv aggiornati	4.870	2.219
n° offerte pubblicate	250	68
n° candidature raccolte	1.899	456
n° posizioni assegnate	69	17

* I dati si riferiscono alle Banche e società in Italia.

Servizi a disposizione degli utenti di 1city.biz

- individuazione e qualifica della controparte (scouting)
- negoziazione on-line
- firma elettronica
- servizi di system integration
- servizi finanziari del Gruppo UniCredit
- servizi di learning
- area di community

Piattaforma Intranet di Gruppo

Nel corso dell'anno abbiamo rinnovato il portale Intranet di Gruppo nello stile e nei contenuti. In particolare sono stati realizzati i seguenti interventi:

- definizione di una nuova architettura informativa che facilita l'accesso immediato ai contenuti e li riorganizza all'interno di aree tematiche;
- formalizzazione di un vero e proprio processo di pubblicazione delle notizie definendo ruoli e attori (Comitato Editoriale) a garanzia di una maggiore autonomia nella pubblicazione a vantaggio di una maggiore velocità nella diffusione delle informazioni;
- maggiore profilatura delle informazioni per azienda o Divisione per velocizzare i tempi necessari per reperire le informazioni utili.

Inoltre si sta progressivamente implementando la rete Intranet anche nelle Banche della New Europe.

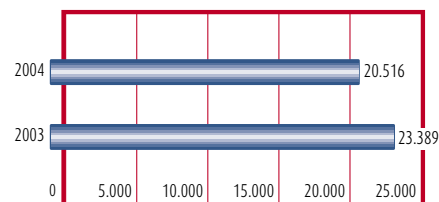
• Usare in modo più razionale le risorse naturali necessarie allo svolgimento della operatività quotidiana attraverso il monitoraggio dell'andamento delle prestazioni ambientali di UniCredit

Consumi ambientali¹

Le politiche e i comportamenti da adottare per il miglioramento dei consumi ambientali del Gruppo sono ispirati e definiti in base ai principi contenuti nella Politica Ambientale che UniCredit si è dato. Per una lettura della versione intergrale della Politica si rimanda alla scheda focus alla fine del documento; qui di seguito invece si riportano dati e informazioni riguardo i principali aspetti ambientali connessi allo svolgimento della nostra attività.

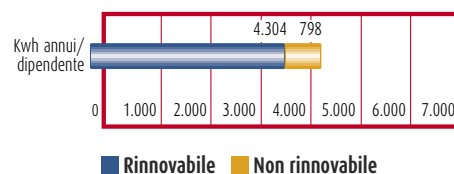
Per quel che attiene ai consumi energetici, è proseguita nel 2004 l'estensione dell'approvvigionamento di energia elettrica da fonti rinnovabili spostando le forniture al Consorzio Idroenergia, che produce utilizzando fonti idroelettriche. Nel 2005 è previsto il completamento di tale operazione per giungere al 100% degli approvvigionamenti da fonte idroelettrica.

Accessi giornalieri al portale Intranet*



* I dati si riferiscono alle Banche e società in Italia e sono calcolati sui giorni di accesso che nel 2003 sono riferiti solo ai giorni lavorativi, mentre nel 2004 sono riferiti a tutti i giorni dell'anno. È stata introdotta infatti la possibilità di accedere al portale anche da casa.

Indicatore consumo energia elettrica pro capite 2004



¹ In questo bilancio vengono riportati i dati ambientali consolidati a livello di Gruppo in Italia. Rispetto alle edizioni precedenti del Bilancio Sociale Ambientale non vengono evidenziati i dati di UniCredit Italiano S.p.A. che sono reperibili nella Dichiarazione Ambientale 2002 e successivi aggiornamenti annuali redatti in conformità con il regolamento EMAS cui UniCredit Italiano aderisce.

Il programma di aggiornamento dell'anagrafica delle utenze del Gruppo ha permesso di attivare inoltre un progetto per la bollettazione elettronica, che ha come obiettivo per il 2005 quello di arrivare ad avere un'unica bolletta mensile per ogni ragione sociale. Ciò rappresenta da una parte una importante razionalizzazione e semplificazione delle attività, dato che da circa 50.000 bollette odierne si passerà a circa 3.000 bollette, dall'altra un significativo risparmio sul fronte del costo della fornitura, del processo di caricamento sul ciclo amministrativo e della gestione e archiviazione documentale.

Prendendo in considerazione i consumi di carta, invece, nel 2004 la possibilità di utilizzare carta riciclata 100% è stata ampliata a tutte le società del Gruppo in Italia ed è stata scelta carta con marchio Ecolabel.

Anche nelle Banche della New Europe si è lavorato per introdurre l'utilizzo di carta riciclata, già presente per alcuni usi in Bulbank, Gruppo Koc e Zagrebacka, per quanto le difficoltà legate ai costi e alla reperibilità di tali prodotti nelle nazioni dell'Europa dell'Est non consente di uniformarne al momento l'utilizzo.

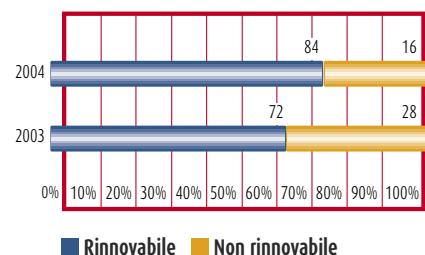
Nel 2004 il servizio di raccolta, recupero e/o smaltimento dei rifiuti speciali prodotti è stato affidato in base ad un capitolato unico a livello di Gruppo che garantisce che il servizio, svolto da ditte certificate ISO 9000 e ISO 14001, sia uguale per tutte le Banche e società di UniCredit.

• Gestire responsabilmente i rapporti tra azienda e sistema dei fornitori, riconoscendo l'importanza dello sviluppo di una cultura avanzata a sostegno dei processi di relazione con i nostri fornitori

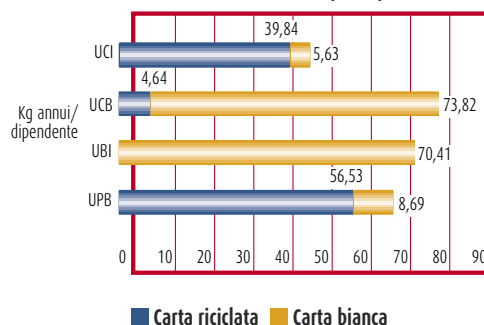
Purchasing Social Responsibility - PEC

La gestione degli approvvigionamenti sta diventando una funzione sempre più strategica per il risultato aziendale; per questo i-Faber SpA - società controllata da UniCredit che gestisce il mercato digitale 1city.biz - ha varato l'iniziativa Procurement Executive Circle (PEC).

Approvvigionamento energia elettrica in Italia

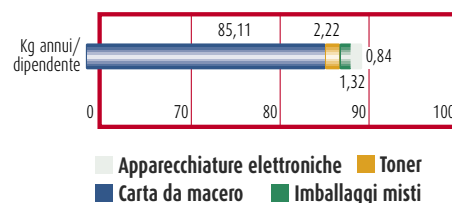


Indicatore consumo carta pro capite 2004*



* I dati coprono il 76,3% dei dipendenti in Italia.

Indicatore produzione rifiuti pro capite 2004*



* Il dato annuale è stimato prendendo in considerazione i dati effettivi relativi al 4° trimestre del 2004 della produzione di rifiuti per le società del gruppo UCB, UBI, UPB, UBM, USI, UPA, URE, UniCredit Audit e Unirisconsioni e il dato annuale di UCI (in totale il 90,6% dei dipendenti in Italia).

Il PEC ha come obiettivo la creazione di un ambiente di incontro/confronto per i manager delle direzioni acquisti di aziende di settori differenti che permetta di scambiare idee, condividere esperienze e riflettere sugli scenari evolutivi e divenire un laboratorio di modelli e buone pratiche sul ruolo della funzione. La metodologia seguita da PEC prevede un processo virtuoso caratterizzato da fasi di analisi/sintesi e validazione/riscontro tra gli attori coinvolti.

Tra le iniziative che verranno svolte nel 2005 è significativo il Progetto Purchasing Social Responsibility (PSR) finalizzato a definire comportamenti socialmente responsabili nei confronti dei fornitori attuali e potenziali da parte di tutte le funzioni aziendali coinvolte nel processo di acquisto in termini di ascolto, accuratezza, lealtà, aperture, velocità e competenza. PSR si pone come obiettivo la creazione di un gruppo di lavoro e di un comitato strategico, autorevoli e competenti, con il compito di definire e validare un piano di "Purchasing Social Responsibility" (responsabilità sociale negli acquisti) costituito da un codice di PSR pragmatico ed operativo e da un set di strumenti di attuazione, monitoraggio e certificazione del processo.

Qualifica dei fornitori di UniCredit

Poniamo una particolare attenzione alle caratteristiche dei nostri fornitori relativamente alla gestione della sicurezza e delle tematiche ambientali. A tal fine utilizziamo un Questionario Informativo di Identificazione dei fornitori in grado di selezionare e classificare le aziende che rispettano i criteri fissati: tale questionario sarà completamente integrato nel corso del 2005 nella metodologia di selezione per i fornitori che partecipano a gare del Gruppo UniCredit e poi esteso a tutte le società del Gruppo.

• Garantire la continuità delle attività operative anche in condizioni di criticità come disastri naturali o atti criminali

La "Business Continuity"

Nel 2004 sono proseguite le attività relative al progetto di "Business Continuity" (Continuità Operativa), iniziato nell'autunno 2002 con l'obiettivo di definire e valutare gli impatti sui processi critici e vitali della Capogruppo e delle Banche/società del Gruppo, nonché realizzare i conseguenti piani di continuità.

I numeri della qualifica dei fornitori al 2004

Questionari inviati nel 2004	152
Questionari totali inviati dal 2002	577
Fornitori qualificati dal 2002	283
Fornitori esclusi dal 2002	31

Dopo la fase di analisi sui processi dell'operatività aziendale ritenuti di vitale importanza (Business Impact Analysis) aggiornata per tutte le Banche/società ad oggi coinvolte, sono state attuate e/o programmate le attività successive di definizione delle strategie di continuità e di scrittura dei piani. Ciò anche alla luce della normativa rilasciata dalla Banca d'Italia che prevede precise e dettagliate scadenze sia per i piani che stabiliscono le misure tecniche e organizzative per fronteggiare eventi che provochino la indisponibilità dei centri di elaborazione dati (i piani di Disaster Recovery) che per i piani di Business Continuity. È stata inoltre definita la struttura di presidio della suddetta attività, per ogni Banca/società, nella gestione ordinaria e in emergenza.

Infine la Banca d'Italia, nel corso del secondo semestre 2004, ha svolto alcune indagini su tutte le banche italiane per conoscere il livello delle attività in corso sullo specifico argomento, comprendendo per i gruppi maggiori anche richieste di notizie su controllate estere: nel nostro caso Bank Pekao, Zagrebacka Banka, Gruppo Koç in particolare relativamente al Disaster Recovery delle stesse. Il perimetro del progetto si sta perciò gradualmente allargando anche nella direzione di queste Banche.

Ascolto e dialogo interno

Cerchiamo il coinvolgimento e stimoliamo il confronto fra le nostre persone attraverso:

- **lo sviluppo di una capacità di ascolto** e risposta alle diverse esigenze dei vari attori coinvolti nel progetto aziendale aprendosi al dialogo e confronto;
- **la definizione di processi di comunicazione** e di incontro fra il vertice dell'azienda e i dipendenti e la diffusione di informazioni per aggiornare tutti i colleghi su quanto accade nel Gruppo;
- **la gestione dei rapporti** con le rappresentanze sindacali di Gruppo garantendo un confronto costruttivo.

- **Sviluppare una capacità di ascolto e risposta alle diverse esigenze dei vari attori coinvolti nel progetto aziendale aprendosi al dialogo e confronto**

Indagine clima - Ascoltare per crescere insieme

Dal 2003 conduciamo, periodicamente, una indagine di clima per ascoltare e coinvolgere le nostre persone. L'indagine, sviluppata attraverso un questionario, vuole fornire una misurazione del senso di appartenenza al Gruppo e del coinvolgimento rispetto al proprio lavoro (engagement/commitment) ed individuare punti di forza e debolezza andando ad identificare le priorità su cui intervenire con azioni di miglioramento specifiche.

Quest'anno l'indagine è stata estesa anche alle principali Banche della New Europe: la convinzione è che in questa esperienza di ascolto ci siano le basi per una crescita comune e condivisa. I risultati dell'indagine riferiti alle Banche e società del Gruppo in Italia sono stati poi analizzati confrontandoli con i dati della precedente indagine svolta l'anno scorso (dati storici di UniCredit) e con i dati relativi al contesto italiano che emergono dalle ricerche di International Survey Research (ISR) – società leader nel campo della realizzazione di indagini di clima aziendale. Questo permette una migliore comprensione e interpretazione dei fenomeni emersi.

Il confronto storico e il posizionamento con mondo esterno

	Scostamento 2003	Scostamento Norma* contesto italiano
Orientamento al cliente	■ ■ ■ ■	■
Efficienza Organizzativa	■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Immagine della Banca/società del Gruppo	■ ■	■ ■
Velocità del cambiamento e percezione dei carichi di lavoro	■ ■	■
Soddisfazione occupazionale	■	■ ■
Leadership	■	=
Engagement/Commitment	■	■ ■
Responsabilizzazione e Coinvolgimento	■	■ ■
Chiarezza di Scopi e Obiettivi	■	■ ■
Collaborazione e Relazioni di Lavoro	■	■
Management/Supervisione	■	■ ■
Formazione e Sviluppo	■	■
Retribuzione	■	■ ■
Continuità nella Relazione con l'azienda	■	■ ■ ■

Legenda:

Variazione % simbolo

>+16 ■ ■ ■ ■ ■

+11/+15 ■ ■ ■ ■

+6/+10 ■ ■ ■

+1/+5 ■

0 =

-1/-5 ■

* È costruita da ISR su un campione nazionale di dati di aziende di tutti i settori merceologici.

I numeri dell'indagine

	Edizione 2004	Edizione 2003
Società coinvolte	27	22
Colleghi a cui è stato inviato il questionario	ca 61.346 **	37.955
Tasso di risposta	ca 66%	ca 60%
Questionari raccolti	ca 40.600	ca 22.500
Risposte a domande aperte*	ca 18.000	ca 17.000
Interventi/progetti definiti come risposta ai piani d'azione	in fase di definizione	ca 100

* Il dato si riferisce all'indagine svolta tra le Banche e società del Gruppo in Italia.

** Il dato si riferisce al totale del personale delle 27 società coinvolte dal 13 settembre al 15 ottobre 2004.

- **Definire i processi di comunicazione e di incontro fra il vertice dell'azienda e i dipendenti e la diffusione di informazioni per aggiornare tutti i colleghi su quanto accade nel Gruppo**

Mail-box dell'A.D.

È un canale di ascolto, fruibile attraverso il portale Intranet, che offre a tutti i colleghi la possibilità di comunicare in modo diretto con il gruppo dirigente di UniCredit, ed in particolar modo con Amministratore Delegato. Tale innovativa modalità di confronto è stata inaugurata nel 2003 e da allora viene attivata ogni volta si verificano questioni importanti e/o di interesse comune che riguardano il Gruppo.

Pubblicazioni di comunicazione interna

Con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza realizziamo pubblicazioni periodiche dedicate alle persone del Gruppo:

- Linea diretta: dedicata a tutte le aziende del Gruppo in Italia, viene utilizzata tutte le volte che emerge la necessità di comunicare iniziative con un impatto diretto sulle persone del Gruppo;
- Private people: dedicata alla persone che lavorano in UniCredit Private Banking;
- Newsletter Progetti: con uscita trimestrale aggiorna lo stato di avanzamento dei progetti avviati da UniCredit Private Banking.

Eventi di comunicazione interna

Con lo scopo di condividere con i colleghi nuovi progetti, prodotti e servizi abbiamo organizzato nel corso dell'anno diversi tipi di eventi su tutto il territorio nazionale. Questi eventi sono anche un'ottima occasione per permettere alle nostre persone di conoscersi, condividere e scambiare esperienze.

• Gestire i rapporti con le rappresentanze sindacali di Gruppo garantendo un confronto costruttivo

Il sistema delle relazioni sindacali nel Gruppo UniCredit, sulla scia di una lunga tradizione, risulta improntato alla correttezza ed alla trasparenza dei comportamenti nonché ad un dialogo continuo e costruttivo, nella prospettiva di ricercare, laddove possibile, soluzioni condivise.

In quest'ottica, nel corso del 2004, hanno avuto luogo numerosi momenti di confronto: di particolare importanza gli incontri inerenti all'avvio della trattativa, avviata nel secondo semestre dell'anno, per la gestione delle ricadute sul personale del Piano Industriale UniCredit 2004/2007. Da segnalare inoltre il perfezionamento di alcune trattative concernenti operazioni rientranti nella strategia complessiva del Gruppo UniCredit Italiano di posizionarsi sul mercato affiancando alle tre Banche di segmento forti operatori specializzati.

Si riportano di seguito alcuni tra gli eventi più significativi:

- l'accordo sul trasferimento delle attività di back office amministrativo della tesoreria Enti da UniCredit Banca ad UniCredit Produzioni Accentrate (UPA);
- gli accordi che hanno definito la fusione per incorporazione di TradingLab in UniCredit Banca Mobiliare e di ServiceLab in UniCredit Banca d'Impresa (nell'ottica di specializzazione delle due società incorporanti per le rispettive attività core);
- l'intesa che ha disciplinato il trasferimento ad UniCredit Produzioni Accentrate del ramo d'azienda di Cassa di Risparmio Carpi, relativo alle attività amministrativo-contabili rientranti nel perimetro delle lavorazioni attualmente già effettuate da UPA a favore delle altre Banche del Gruppo;
- gli accordi sindacali che hanno definito la procedura di fusione per incorporazione di Vivacity in UniCredit Banca e l'accentramento in Pioneer Investment Manage-

I numeri degli eventi*

	2004
Road Show	36
Convention	1
Incontri di altro tipo	18

* I dati si riferiscono agli eventi organizzati da UniCredit Banca, UniCredit Banca d'Impresa e UniCredit Private Banking.

ment delle attività di gestione patrimoniale in fondi mobiliari presenti all'interno di UniCredit Banca;

- l'accordo tra UniCredit Banca e le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori aziendali, concernente problematiche connesse, tra l'altro, ai sistemi incentivanti ed ai sistemi di valutazione;
- una nutrita serie di accordi di trasferimento di rami d'azienda IT verso la UniCredit Servizi Informativi con il fine di fare divenire quest'ultima il polo informatico di riferimento per tutte le società del Gruppo.

Procede il confronto tecnico e politico in materia assistenziale e previdenziale nell'ottica di un adeguamento delle strutture esistenti al nuovo assetto societario venutosi a creare a seguito dell'operazione "S3".

I numeri delle relazioni sindacali

Tasso di sindacalizzazione.*

2004	2003
71.17%	71.33%

* Il dato si riferisce alle società/Banche in Italia.

Trasparenza, correttezza e coerenza nell'operatività

Abbiamo attivato quei processi che permettono di essere percepiti all'interno come un'azienda in cui identificarsi e all'esterno come un'azienda di cui potersi fidare.

Funzionale al raggiungimento di tale obiettivo è stato lo sviluppo delle seguenti iniziative e progetti:

- **delineare** comportamenti coerenti con il modello valoriale che UniCredit si è dato;
- **gestire** correttamente i rapporti tra strutture societarie, temperando e bilanciando gli interessi dei vari azionisti, definendone gli assetti proprietari in modo allargato;
- **favorire** un clima di trasparenza rispetto alla crescita professionale dei nostri colleghi e alle valutazioni delle loro prestazioni.

• Delineare comportamenti coerenti con il modello valoriale che UniCredit si è dato

La Carta di Integrità

La nostra azione deve essere ispirata da un insieme di principi che devono guidare lo svolgimento dell'attività lavorativa nei rapporti con i nostri colleghi e nelle nostre relazioni con l'esterno.

Il lavoro che ha caratterizzato la redazione della Carta di Integrità ha cercato di definire questi principi, nella convinzione che la base della civile convivenza si costruisce attorno ad un nucleo di valori forti e condivisi e sulla conseguente coerenza di comportamenti che li traduce in pratica quotidianamente e che contribuisce a creare reputazione percepita dal mercato.

La descrizione del processo di redazione che ci ha accompagnato nel corso dell'anno, e i suoi contenuti, sono illustrati nella scheda focus riportata alla fine del Bilancio.

• Gestire correttamente i rapporti tra strutture societarie, temperando e bilanciando gli interessi dei vari azionisti, definendone gli assetti proprietari in modo allargato

La Corporate Governance

Il sistema di Corporate Governance deve farsi strumento per gestire in un'ottica allargata le responsabilità che come azienda abbiamo nei confronti dei diversi por-

tatori di interesse. È necessario pertanto guardare in termini nuovi al rapporto tra management e controllo per considerare l'insieme delle relazioni con gli altri interlocutori che devono trovare nelle strutture e nei processi aziendali meccanismi e strumenti di gestione dei potenziali conflitti.

Per una descrizione dettagliata del nostro sistema di Corporate Governance, si rimanda alla lettura della scheda focus alla fine del documento.

• Favorire un clima di trasparenza rispetto alla crescita professionale dei nostri colleghi e alle valutazioni delle loro prestazioni

Chi va dove

Per favorire un clima di trasparenza rispetto ai cambiamenti di ruolo o alla crescita professionale dei nostri colleghi è stata istituita la sezione del portale Intranet "Chi va Dove" che visualizza le nomine e i movimenti significativi delle persone del Gruppo.

Turn over del Gruppo UniCredit*

Turn over

2004
4.36%

* Il dato è calcolato sul Gruppo escluse le Banche della New Europe.

I numeri delle assunzioni*

	2004	2003
Assunzioni a tempo indeterminato	1.037	1.205
Assunzioni a tempo determinato	561	912
Contratto formazione e lavoro	150	255
Totale	1.748	2.372

I numeri delle diminuzioni*

	2004	2003
Dimissioni volontarie	818	711
Decessi	28	27
Superamento limiti di comporto	4	6
Licenziamenti	64	54
Cessazioni contratto a tempo determinato	260	270
Cessazioni con diritto a pensione	625	650
Totale	1.799	1.718

* I dati si riferiscono al personale operante in Italia.

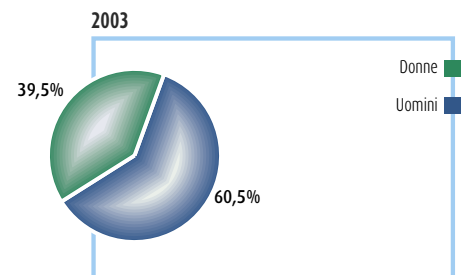
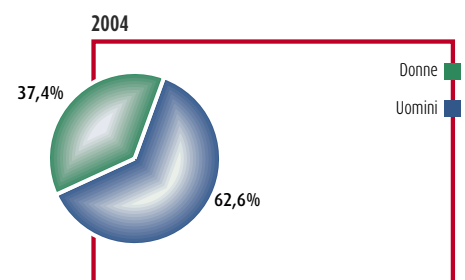
Sistemi di valutazione

Nella consapevolezza che l'efficacia di un processo di valutazione non è tanto legata allo strumento utilizzato quanto alla diffusione di una forte cultura valutativa, nel corso del 2004 un numero significativo di persone con responsabilità di gestione di collaboratori è stato coinvolto in interventi formativi, incentrati sulla condivisione di esperienze concrete, dedicati al miglioramento della gestione dei colloqui di valutazione, affinché questi importanti momenti siano sempre più sentiti e vissuti come valide occasioni per un confronto proficuo e trasparente, finalizzato al miglioramento delle prestazioni e alla definizione di uno specifico piano di sviluppo per ciascuna risorsa valutata.

I numeri dell'evoluzione carriere*

	2004 Uomini	2004 Donne	2003 Uomini	2003 Donne
Promozioni all'interno delle aree professionali	871	757	1.046	886
Personale delle aree professionali promosso quadro direttivo	722	537	910	675
Promozioni all'interno della categoria quadri direttivi	1.148	392	950	370
Quadri direttivi promossi dirigenti	93	9	78	16
Totale	2.834	1.695	2.984	1.947

Le promozioni*



* I dati si riferiscono al personale operante in Italia.

Valorizzazione del capitale intellettuale

Valorizziamo le conoscenze, le competenze e le capacità delle persone che lavorano con noi attraverso:

- **la promozione** di processi e percorsi formativi in grado di fornire le necessarie competenze e sostenere un coerente cambiamento della cultura;
- **l'investimento** sulla crescita delle persone di alto valore per assicurare la continuità manageriale del Gruppo e supportarne lo sviluppo strategico;
- **la definizione** di sistemi di remunerazione/incentivazione ispirati a principi comuni e finalizzati a sostenere gli obiettivi strategici del Gruppo riconoscendo l'impegno profuso dalle persone e orientando la loro motivazione al medio e lungo termine;
- **lo sviluppo** di iniziative che creano un'identità forte.

• Promuovere processi e percorsi formativi in grado di fornire le necessarie competenze e sostenere un coerente cambiamento della cultura

I piani di formazione

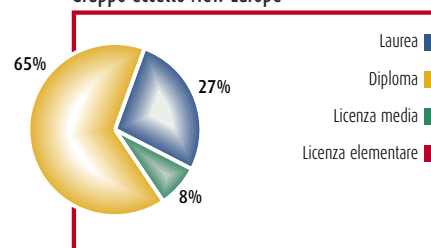
Anche per quest'anno l'attività di formazione è stata sviluppata attraverso la progettazione ed erogazione, interna o per il tramite di formatori esterni part-time, di corsi manageriali e tecnico-specialistici per le Banche e società del Gruppo.

In particolare sono stati realizzati interventi per:

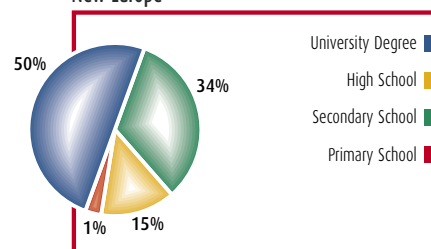
- contribuire a sostenere lo sviluppo di una cultura di Gruppo coesa e la diffusione di uno stile manageriale che garantisca la riconoscibilità di UniCredit, attraverso l'erogazione di attività formative trasversali (formazione manageriale);
- sviluppare le competenze/conoscenze necessarie per mantenere ed accrescere la competitività e la distintività del Gruppo sul mercato (formazione tecnica);
- supportare il processo di internazionalizzazione e facilitare lo sviluppo di una cultura di scambio fra le diverse entità del Gruppo a garanzia della crescente multiculturalità (formazione linguistica).

I titoli di studio dei dipendenti

Gruppo eccetto New Europe



New Europe



I numeri della formazione - ore formazione erogate

	2004	2003
Formazione manageriale	338.092	171.281
Formazione tecnico professionali	2.099.127	1.168.661
Formazione linguistica	347.032	141.725
Totale	2.784.251	1.481.667

Le iniziative e i progetti di formazione

La Management & Banking Academy

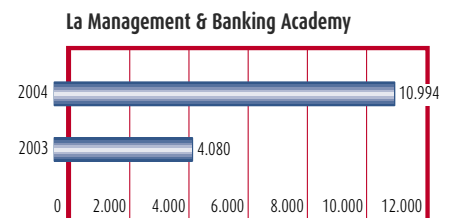
UniCredit Management & Banking Academy, la Corporate University per il management di Gruppo, si propone di aumentare il valore del capitale umano promuovendo un efficace stile manageriale, la diffusione di pratiche professionali eccellenti, il confronto interaziendale e la condivisione dei valori di UniCredit. Per conseguire tali obiettivi, ai più tradizionali percorsi d'aula che sviluppano alcuni "temi guida" sono affiancati incontri con top manager, grandi imprenditori o esperti di fama internazionale che arricchiscono con le loro testimonianze i "temi guida". Il 2004 è stato dedicato all'approfondimento della Leadership con l'obiettivo di sviluppare all'interno del Gruppo una leadership diffusa attraverso la verifica e la sperimentazione delle proprie modalità di influenza personale e sociale e il potenziamento di una serie di comportamenti di leadership efficaci in ambienti organizzativi complessi. Nel corso dell'ultimo semestre del 2004 la Management & Banking Academy ha inoltre avviato la progettazione dei contenuti per il nuovo anno accademico, che sarà dedicato al tema della Collaborazione con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza delle ragioni che sono alla base delle strategie collaborative nelle organizzazioni e degli strumenti di cui il management dispone per costruire le condizioni strutturali per la collaborazione tra persone, unità organizzative ed aziende.

I Giovani Talenti

Nel corso del 2004 è stata avviata la quarta edizione dello Young Talents Programme, un percorso di formazione e sviluppo che quest'anno, per la prima volta, prevede aule miste con giovani che lavorano in Italia e all'estero e, dunque, l'utilizzo della lingua inglese. Questa scelta, coerente con il modello di internazionalizzazione perseguito dal Gruppo, risponde all'esigenza di formare manager capaci di lavorare con persone diverse per esperienze, skill e cultura e caratterizzate da un deciso orientamento internazionale.

In un'ottica di sempre maggior trasparenza e coinvolgimento diretto delle persone alla vita aziendale quest'anno si è promossa un'adesione volontaria al programma formativo da parte dei giovani in possesso di requisiti oggettivi e sostenuti dalla sponsorship del loro capo diretto.

Il notevole interesse suscitato dall'iniziativa ha reso poi necessario un processo di selezione, condotto dalla Capogruppo in accordo con le Banche di appartenenza



dei potenziali candidati, per identificare i cento giovani che sono stati inseriti nel percorso 2004.

I Giovani Talenti

	2004	2003
Ore formazione erogate	32.320	26.600
Partecipanti coinvolti	100	119*

* Di cui 115 hanno portato a termine il percorso formativo.

Leadership for Results

Il progetto "Leadership For Results" ha l'obiettivo di diffondere all'interno della nostra organizzazione uno stile di leadership attento alla qualità delle relazioni interpersonali, attraverso il quale costruire una forte identità aziendale percepibile nella qualità del servizio che offriamo ai nostri clienti.

Il progetto si ispira al concetto di "intelligenza emotiva" ossia la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali.

Per poter erogare i corsi ad un numero elevato di colleghi sono stati appositamente formati i Facilitatori mediante un corso di due settimane più cinque giorni per la certificazione necessaria a condurre i workshop.

I Facilitatori hanno il compito di guidare i corsi e svolgere le attività di supporto ai manager.

Inoltre è stata creata la Community, un "luogo" virtuale di incontro che funge da laboratorio ed ufficio di progettazione nel quale condividere competenze, esperienze e contributi di coloro che credono nel progetto.

Nel 2004 sono incominciati i workshop residenziali della durata di tre giorni per UniCredit Banca ed è stata effettuata la programmazione per tutto il Gruppo.

Alla conclusione dei workshop è prevista la progettazione delle iniziative finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Master di II livello Corporate & Investment Banking

Si tratta di un Master innovativo realizzato da UniCredit Banca d'Impresa con la collaborazione della Management & Banking Academy e progettato in esclusiva dal MIP Politecnico di Milano e dalla Sda Bocconi. L'obiettivo è quello di sviluppare

Numero Facilitatori formati:

	2004
UniCredit Banca	24
UniCredit Banca d'Impresa	4
UniCredit Private Banking	2
UniCredito Italiano	4

I numeri di Leadership for Results

	2004	Previsione 2005
Persone coinvolte	360	5.000

nei partecipanti competenze di valutazione e di assistenza finalizzate ad offrire un servizio alle imprese basato su una piena interpretazione dei loro fabbisogni, non solo finanziari. Il percorso formativo, avviato nel Novembre 2004 e che vede la partecipazione di 46 colleghi di UniCredit Banca d'Impresa, dura nel complesso oltre due anni e mezzo, durante i quali è prevista un'alternanza di attività lavorativa e giornate di aula (60 giornate), studio individuale e interazione di gruppo.

Questa iniziativa mira a creare consulenti d'impresa altamente specializzati, in grado di interpretare al meglio le esigenze delle imprese e promuovere le soluzioni finanziarie più appropriate in coerenza con quanto previsto nel "patto per la crescita".

• Investire sulla crescita delle persone di alto valore per assicurare la continuità manageriale del Gruppo e supportarne lo sviluppo strategico

La gestione delle Risorse Chiave

La gestione delle Risorse Chiave ha la finalità di garantire la capacità di attrarre, trattenere e sviluppare le risorse di elevata qualità attraverso:

- la definizione di politiche e sistemi retributivi coerenti a livello di Gruppo e finalizzati a fidelizzare e motivare le risorse alla realizzazione della strategia aziendale;
- il coordinamento dei Sistemi di Performance Management per le risorse chiave e dei Sistemi di Incentivazione a medio termine per tutte le entità del Gruppo;
- l'elaborazione e il monitoraggio del Piano di Sviluppo delle risorse chiave assicurando la loro crescita manageriale;
- il contributo al disegno organizzativo delle posizioni di rilievo strategico per tutte le entità del Gruppo.

Nell'ambito della gestione delle Risorse Chiave, nel 2004, si è dato avvio ad un processo di "Strategic Career Planning" per l'identificazione e lo sviluppo delle risorse di alto valore in grado di ricoprire ruoli di rilievo strategico nel Gruppo.

Nel corso dell'anno è stata sviluppata una metodologia ad hoc, "Role Profile Matrix", che rappresenta l'assetto di competenze fondamentali per individuare le risorse di

interesse "strategico" nell'ambito di quelle "chiave", programmarne e monitorarne lo sviluppo. Il processo, con carattere sistemico e periodico, prevede che le "risorse chiave" di interesse "strategico" – identificate a valle di un processo strutturato di screening delle potenziali candidature – siano analizzate sulla base dei requisiti differenziali e che le risultanze siano sottoposte alla validazione del Comitato Strategico cui spetta la responsabilità ultima della selezione. Tale approccio consentirà in particolare un perfezionamento dei processi di definizione dei piani di successione al fine di garantire la continuità manageriale nel Gruppo.

- **Definire sistemi di remunerazione/incentivazione ispirati a principi comuni e finalizzati a sostenere gli obiettivi strategici del Gruppo riconoscendo l'impegno profuso dalle persone e orientando la loro motivazione al medio e lungo termine**

Sistemi di remunerazione/incentivazione

Per quel che riguarda il sistema delle remunerazioni vengono applicate le condizioni previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL).

Inoltre, al fine di garantire una remunerazione quanto più possibile equa e trasparente delle persone, il 2004 ha visto il consolidarsi, in pressoché tutte le Banche e società del Gruppo UniCredit, di sistemi di incentivazione ispirati a principi e logiche comuni, pur nel rispetto delle personalizzazioni rese necessarie dalle peculiarità che caratterizzano i diversi business.

Nell'ottica poi di rafforzare la focalizzazione della rete commerciale delle tre Banche di segmento non soltanto sul raggiungimento di risultati economici ma anche sulla qualità del servizio offerto, nel sistema premiante variabile sono stati inseriti obiettivi legati al miglioramento di specifici indici di soddisfazione della clientela.

Inoltre per un continuo miglioramento nella qualità del credito accordato, i sistemi premianti di UniCredit Banca d'Impresa e di UniCredit Banca hanno recepito specifici obiettivi finalizzati a garantire un'attendibile valutazione del debitore o delle caratteristiche della transazione, una significativa differenziazione del rischio, una stima quantitativa del rischio stesso ragionevolmente accurata, migliorando la capacità

Peso % medio sul sistema incentivante	2004	2003
Obiettivi di soddisfazione della clientela*	10%	-
Obiettivi di qualità del credito**	10%	-
Obiettivi di redditività nel medio-lungo periodo***	30%	-
Sistema incentivante sulla retribuzione lorda****	10,20%	circa 10%

* I dati si riferiscono alle tre Banche di segmento.

** I dati si riferiscono ad UBI ed UCB.

*** I dati si riferiscono ad UCB e UPB.

**** I dati si riferiscono all'incidenza dell'MBO e del premio aziendale e sono riferiti alle tre Banche di segmento.

della Banca di identificare i rischi, di prezzarli e di presidiarne eventuali variazioni inattese e creando i presupposti per una relazione duratura con i clienti.

Infine i sistemi premianti di UniCredit Banca e di UniCredit Private Banking hanno recepito, nel 2004, parametri di incentivazione finalizzati a creare le basi per una redditività non soltanto elevata nel breve periodo ma anche duratura e sostenibile nel medio-lungo termine, principalmente legati a variabili quali la raccolta diretta e indiretta, gli impieghi, le masse gestite.

I numeri dei sistemi di remunerazione

Retribuzioni medie lorde per categorie professionali*: importi in Euro

	2004	2003
Dirigenti	114.614	115.296
Quadri direttivi	47.589	47.519
Altro personale	29.449	29.400

* I dati si riferiscono al personale operante in Italia.

Sistemi di incentivazione a medio-lungo termine

Al fine di sostenere la crescita del Gruppo anche nel 2004, è stato realizzato un nuovo Piano triennale di incentivazione a medio-lungo termine destinato al Top Management, al Middle Management ed alla generalità dei dipendenti del Gruppo.

Il nuovo Piano di incentivazione ha consentito l'assegnazione di azioni ordinarie gratuite vincolate UniCredit alla generalità dei dipendenti in Italia - nell'ambito delle agevolazioni fiscali e previdenziali previste dalla legislazione italiana - ed azioni ordinarie gratuite vincolate UniCredit al Middle Management in presenza di risultati particolarmente brillanti nell'ambito del sistema premiante variabile annuale e l'utilizzo congiunto di Stock Option e Performance Share al Top Management.

I numeri del sistema incentivante a medio-lungo termine

Persone coinvolte

	2004
Azionariato diffuso: generalità dei dipendenti	34.993
Restricted Share: Middle Management	2.098
Stock Option e Performance Share: Top Management	363

• Sviluppare iniziative che creano un'identità forte

Siamo convinti che stimolare e supportare, anche economicamente, l'impegno delle nostre persone in progetti non profit sia un elemento cruciale di valorizzazione del capitale umano aziendale.

In seguito all'effettuazione di un sondaggio tra il personale è emerso un intenso e diffuso coinvolgimento in attività non profit dei nostri colleghi che ha convinto Unidea - UniCredit Foundation a valorizzare e diffondere la cultura della donazione e del volontariato attraverso due progetti specifici: l'employee volunteering e il gift matching.

Entrambe le iniziative sono promosse in tutte le società del Gruppo in Italia e anche nell'ambito delle Banche della Divisione New Europe, ove rappresentano una novità assoluta. Il risultato, sebbene al di sotto dei dati ottenuti in Italia, è di sicuro interesse, tenuto conto della storia sociale di questi paesi, non ancora preparati a rapportarsi con il settore del non profit e del volontariato.

Employee Volunteering

Il progetto prevede che la Fondazione elargisca un contributo finanziario a tutti gli enti non profit presso i quali le persone che lavorano per UniCredit hanno svolto attività di volontariato al di fuori dell'orario di lavoro.

Gift Matching

Programma per il quale la Fondazione corrisponde un contributo pari a quello versato da parte di un dipendente UniCredit a favore di iniziative non profit. Nel 2004 è stata lanciata la seconda edizione che ha introdotto un'importante novità per favorire la coesione del personale, consentendo l'adesione al Gift Matching da parte esclusivamente di gruppi di almeno dieci persone impegnate a sostegno di una stessa iniziativa.

Per una descrizione di sintesi dell'attività svolta dalla Fondazione si rimanda alla lettura della scheda focus alla fine del documento.

I numeri dell'Employee Volunteering*

	2004
Partecipanti	745
Ore dedicate al volontariato	66.912
Ammontare erogato da Unidea - UniCredit Foundation	600.000 €

* I dati si riferiscono solo al perimetro Italia.

I numeri del Gift Matching

	2004	2003
Dipendenti coinvolti	2.993	3.500
Associazioni beneficiarie	143	270
Ammontare erogato dalla Fondazione Unidea	600.000 €	556.430 €

Associazioni dei dipendenti

All'insegna di una cultura comune della solidarietà alcuni dipendenti di UniCredit Banca si sono riuniti in associazioni no profit ed organizzano eventi per la raccolta di fondi da destinare a iniziative e progetti in ambito sociale sia in Italia che all'estero. Ad oggi le associazioni costituite sono cinque ed altre tre sono in fase di costituzione.

Nome Associazione	n. soci 2004
Cassamarca per la solidarietà onlus	160
Caritro per la solidarietà onlus	202
UniCredit Friuli per la solidarietà onlus	121
UniVerona per la solidarietà onlus	80
UniSolidarietà - UniCredit Vicenza per il sociale onlus	28

Migliore qualità della vita in azienda

Migliorare la qualità della vita in azienda mettendo in atto tutte le misure per:

- **prevenire** i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti identificando, valutando e minimizzando i rischi connessi alle attività di ufficio;
- **promuovere** la tutela delle persone, dei beni e delle informazioni rispetto agli illeciti che possono verificarsi nei propri locali o nell'attività aziendale;
- **offrire** un ambiente di lavoro più sereno dando la possibilità di coniugare i tempi e le esigenze della famiglia con quelli del lavoro.

• Prevenire i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti identificando, valutando e minimizzando i rischi connessi alle attività di ufficio

Tra le iniziative intraprese affinché il posto di lavoro sia un luogo sicuro, salubre e piacevole, a partire da giugno 2004 è stato introdotto il divieto di fumo Integrale in tutte le sedi UniCredit con sei mesi di anticipo rispetto alla scadenza della normativa. Tale divieto amplia il precedente provvedimento del 1999 che introduceva il divieto di fumo esclusivamente negli uffici. Tale decisione è stata presa alla luce della crescente sensibilità sul tema e delle prove scientifiche sui danni causati dal fumo che stanno diventando sempre più evidenti per tutelare maggiormente le persone presenti negli ambienti di lavoro.

Al fine di minimizzare l'incidenza degli infortuni nel 2004 e fornire le stesse informazioni a tutti i dipendenti è stato sviluppato un corso di formazione on-line sui rischi specifici presenti in Banca e sulle modalità di riduzione di tali rischi.

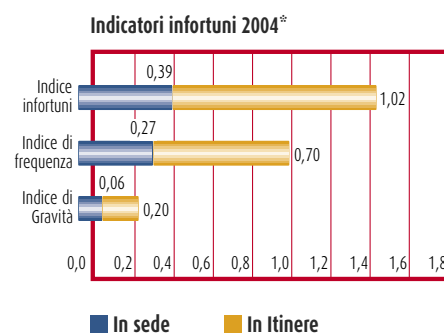
Gli indicatori relativi agli incidenti si mantengono su valori bassi che tra l'altro risentono in modo significativo degli infortuni in itinere, avvenuti cioè durante gli spostamenti per raggiungere il luogo di lavoro o tra una sede e l'altra.

• Promuovere la tutela delle persone, dei beni e delle informazioni rispetto agli illeciti che possono verificarsi nei propri locali o nell'attività aziendale

Rapine e furti

Il 2004 si è rivelato un anno particolarmente negativo per la sicurezza antirapina ed antifurto di tutto il Sistema bancario.

A fronte di questa situazione UniCredit Banca, la società del Gruppo che avendo la più numerosa rete di sportelli con l'operatività di cassa sopporta il maggior peso degli eventi criminosi, ha definito delle linee guida d'azione e ha proceduto ad installare nuovi dispositivi di protezione e a rafforzare le misure di tutela per la



* I dati si riferiscono al Gruppo eccetto le Banche della New Europe.

sicurezza del personale e della clientela:

- misure che ostacolano l'azione dei rapinatori;
- misure che agevolano l'individuazione dei responsabili dei reati (sistemi di video-registrazione digitale con elevata qualità d'immagine, bussole dotate di metal detector, "rilevatore di impronte" all'ingresso delle agenzie).

Sono state inoltre avviate diverse altre attività volte a:

- migliorare la collaborazione con le forze dell'ordine;
- sviluppare interventi di formazione e informazione tenuti dalle FF.OO. con i direttori di agenzia e i responsabili dell'organizzazione locale e un programma specifico per i cassieri;
- divulgare le iniziative adottate su organi di informazione tramite gli organi di stampa locali.

Per il 2005 è stato varato un piano di intervento formativo nei confronti del Personale, orientato a sensibilizzare chi opera allo Sportello sulla necessità di attenersi scrupolosamente a tutte le norme di sicurezza e a suggerire il miglior comportamento da tenere in caso di rapina per minimizzare il rischio di subire danni fisici o psicologici.

I numeri delle rapine e dei furti*

	2004	2003
Rapine consumate	341	270
Rapine tentate	26	18
Furti consumati	51	37
Furti tentati	45	39

* I dati si riferiscono alle Banche in Italia.

- **Offrire un ambiente di lavoro più sereno dando la possibilità di coniugare i tempi e le esigenze della famiglia con quelli del lavoro**

Asili nido

Per superare le comuni difficoltà di un genitore legate agli orari è stata inaugurata a

Torino l'“Isola incantata”, la prima struttura aziendale creata da UniCredit Banca per accogliere i figli dei dipendenti, che si affianca al già esistente Pupo & Pupa, asilo nido di UPA a Cologno Monzese.

Bimbo in Banca

Nel maggio 2004 abbiamo inaugurato la prima edizione di “Bimbo in Banca” che prevede l'apertura di tutte le sedi aziendali per accogliere bambini e ragazzi (dagli 0 ai 15 anni), figli dei dipendenti, per vedere il luogo di lavoro e farsi descrivere l'attività professionale dei propri genitori.

Come ulteriore momento di aggregazione, divertimento e sorprese in 25 edifici del Gruppo localizzati sull'intero territorio è stata prevista anche una vera e propria festa, dopo la chiusura anticipata degli sportelli.

Part time

Il personale a part-time delle Banche in Italia rappresenta il 10,27%, contro un 8,72% del complesso delle “banche maggiori” e del 7,56% del settore (dati ABI al 31.12.2003) a conferma dell'attenzione che il Gruppo riserva ai dipendenti, specialmente donne, che necessitano di maggiori spazi temporali da utilizzare a fronte di particolari esigenze personali e/o familiari.

I numeri degli asili nido

	Posti disponibili
L'isola incantata	30
Pupo & Pupa	26

I numeri dei contratti

	2004	2003
Part time	4.411	4.368
di cui: Uomini	350	394
Donne	4.061	3974
Full time	64.160	64.694
di cui: Uomini	31.057	31.412
Donne	33.103	33.282

Permessi per i dipendenti

Giornate di permessi vengono concesse ai dipendenti del Gruppo a fronte di particolari esigenze dovute a motivi personali e famigliari in applicazione della norma prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL). Ormai consolidato si dimostra anche il meccanismo relativo alle prestazioni aggiuntive effettuato secondo quanto disciplinato sempre dal C.C.N.L.

Giornate (full time equivalent) di permessi erogati* - causali

	2004	2003
Gravidanza, puerperio e post partum	145.900	142.300
Motivi familiari o personali (assistenza familiari, lutto, nascita, figli, allattamento, permessi disabili, motivi scolastici)	67.700	59.700
Permessi sindacali	58.590	59.340
Donazione sangue	4.115	3.290
Congedo matrimoniale	8.315	8.230
Pubbliche funzioni	813	729
Totale	285.433	273.589

* I dati si riferiscono al Gruppo escluse le Banche della New Europe.

Prestazioni aggiuntive effettuate nel 2004 dagli appartenenti alle aree professionali presso le Banche e le società domestiche del Gruppo (compresa la Holding)

	Uomini	Donne	Totale
N. ore:			
Ore depositate in banca delle ore per il successivo recupero	266.643	221.875	488.518
Ore retribuite come lavoro straordinario	683.110	497.819	1.180.929
Totale	949.753	719.694	1.669.447
N. ore pro capite:			
Ore pro capite depositate in banca delle ore			25
Ore pro capite retribuite come straordinario			60
Ore pro capite recuperate come permessi			22

Servizi Aziendali

Anche nel corso del 2004 abbiamo raccolto richieste di sovvenzioni e mutui - erogati tramite UniCredit Banca - avanzate dai nostri colleghi, al fine di agevolare l'acquisto di alloggi e di far fronte a specifiche esigenze personali e familiari.