

Unire l'Europa con un singolo prodotto.



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

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

I nostri Clienti

PRIORITÀ 2012

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

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

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

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

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

Priorità 2011

Ascoltare e soddisfare la clientela

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

Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione

Ottimizzare i processi di credito rendendoli più rapidi e trasparenti

Gestire le relazioni con la clientela

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

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

Offrire soluzioni concrete

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

Approvare nuove politiche creditizie in settori ad alto impatto ambientale

Principali risultati 2011

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

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

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

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

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

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

I nostri Clienti

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

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

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

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

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

1. Ascoltare e soddisfare la clientela

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

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

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

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

3. Gestire le relazioni con la clientela

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

4. Offrire soluzioni concrete

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

Ascoltare e soddisfare la clientela

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

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

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

Ci avvaliamo della metodologia dell'indice TRI*M² per monitorare i livelli di soddisfazione della clientela. Nel 2011 abbiamo intervistato circa 693.000 clienti

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

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

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

Sono stati intervistati circa 693.000 clienti

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

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

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

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

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Individui in Italia, Germania e Austria. Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Retail^A in Polonia e nei paesi CEE

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

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

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

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

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

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

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

I nostri Clienti

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

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

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

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

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

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

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Corporate

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

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

Risultati dell'indice TRI*M per la clientela Private

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

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

^B I risultati dell'Austria sono quelli della sola UniCredit Bank Austria AG.

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

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

^A Il dato è relativo esclusivamente ai clienti Individui.

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

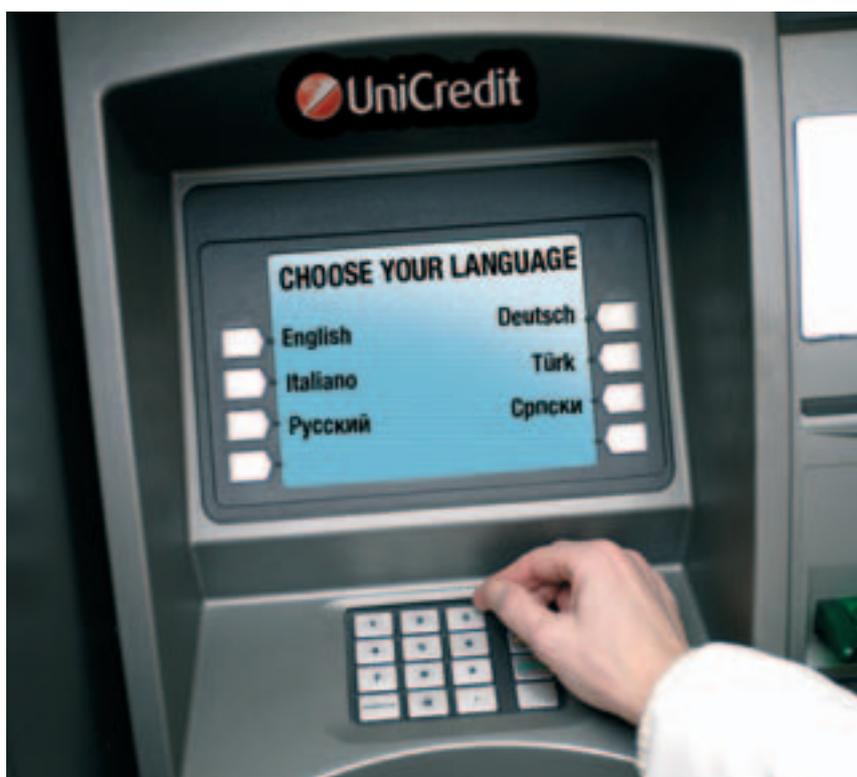
Dopo l'aggregazione e l'analisi dei feedback, i nostri consulenti possono esaminare i risultati delle loro interazioni con la clientela, che vengono poi restituite anche alla filiale, a livello regionale e di headquarter a seconda del paese.

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

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

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

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



I nostri Clienti

Essere una Banca con cui è facile stabilire una relazione

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

Ottimizzazione delle attività

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Semplicità e trasparenza

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

Comunicazione trasparente e marketing responsabile

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

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

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

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

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

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

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

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

Da MyGlobe al Depot Global

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

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

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

I nostri Clienti

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

Esempi di codici adottati

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

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

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

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

Prodotti e servizi sostenibili

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

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

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

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

Un nuovo modello di consulenza a 3 fasi

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

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

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

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

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

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

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

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

Tutela del consumatore

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Iniziativa Desk Consumatori, oltre 7.660 individui hanno ricevuto assistenza

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

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

I nostri Clienti

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

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

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

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

Gestire i rapporti con i clienti

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

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

Definire gli standard di servizio

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

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

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

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

FOCUS

Il dialogo con la Commissione Europea per la protezione dei consumatori

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

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

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

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

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

FOCUS

Professional's Secret

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

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

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

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

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

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

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

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

Formazione e responsabilizzazione dei nostri *relationship manager*

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

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

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

I nostri Clienti

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

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

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

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

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

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

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

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

Sales Advisory Tool - Germania

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestione dei reclami

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

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

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

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

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

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

Pekao BusinessLine

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

reclami e al miglioramento della loro gestione. Inoltre, abbiamo fatto progressi nella gestione di un sempre maggior numero di reclami attraverso i canali digitali. Ulteriori dettagli in merito alle nostre statistiche sui reclami dei clienti sono illustrati nel Supplemento a questo capitolo.

Offrire soluzioni concrete

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

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

Capital Structure Advisory - divisione CIB

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

Gestione dei reclami dei clienti in Bulgaria

2010

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

2011

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

I nostri Clienti

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

A sostegno dell'internazionalizzazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principali iniziative a sostegno delle esportazioni delle PMI

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

I nostri Clienti

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

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

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

Promuovere lo sviluppo economico locale

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

FOCUS

Il dialogo con la Commissione Europea sul tema dell'internazionalizzazione

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

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

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

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

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

FOCUS

Le nostre ricerche su specifici settori

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I nostri Clienti

Investire in prodotti e servizi innovativi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Abbiamo anche continuato ad investire nella *Pekao BIZNES²⁴ Academy*, che si occupa di formazione ad aziende polacche sull'utilizzo di piattaforme evolute di electronic banking. Nel 2011, più di 530 clienti provenienti da 310 diverse aziende hanno partecipato ai nostri workshop per imparare a utilizzare i nostri prodotti evoluti disponibili online e la piattaforma di electronic banking.

Prodotti e servizi innovativi per i clienti Individui

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

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

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

Sostegno alle famiglie e alle aziende

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FOCUS

Impresa Italia e SOS Impresa Italia

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

Dal 2009 con *SOS Impresa Italia* abbiamo sostenuto:

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

FOCUS

Indice di fiducia delle PMI in Italia

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

I nostri Clienti

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

Finanza responsabile

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

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

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

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

Project Finance ed Equator Principles

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

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

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

Equator principles - numero di progetti finanziati per categoria di rischio

| Categoria di rischio ^A | 2011 ^B | 2010 ^C | 2009 ^D |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Categoria A | 12 | 2 | 2 |
| Categoria B | 7 | 12 | 11 |
| Categoria C | 6 | 4 | 1 |
| Totale | 25 | 18 | 14 |

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

^B Progetti finanziati da UniCredit Bank AG, UniCredit S.p.A. e UniCredit Bank Austria AG.

^C I dati sono riferiti soltanto ad UniCredit Bank AG.

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

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

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

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

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

| Settore | Categoria A | Categoria B | Categoria C |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Risorse ^A | 4 | 1 | 0 |
| Energia | 5 | 2 | 3 |
| Infrastrutture | 3 | 4 | 3 |
| Totale | 12 | 7 | 6 |

^A Compresi petrolio e gas, prodotti minerali e metalli.

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

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

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

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

Abbiamo inoltre offerto il nostro supporto, sempre in veste di

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

I nostri Clienti

Politiche speciali inerenti il rischio reputazionale

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

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

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

energia nucleare, industria mineraria e infrastrutture idriche.

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

Politiche speciali inerenti il rischio reputazionale

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

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

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



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