

Formiamo una banca capace di dare risposte concrete.



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

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

Le nostre Persone

PRIORITÀ 2012

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

Rafforzare ulteriormente la nostra leadership pipeline:

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

Priorità 2011

Coinvolgere i dipendenti

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

Valorizzare la leadership e lo sviluppo

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

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

Principali risultati 2011

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

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

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

Le nostre Persone

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

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

Coinvolgere i dipendenti

L'ascolto

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

L'indice di engagement si conferma al 73%

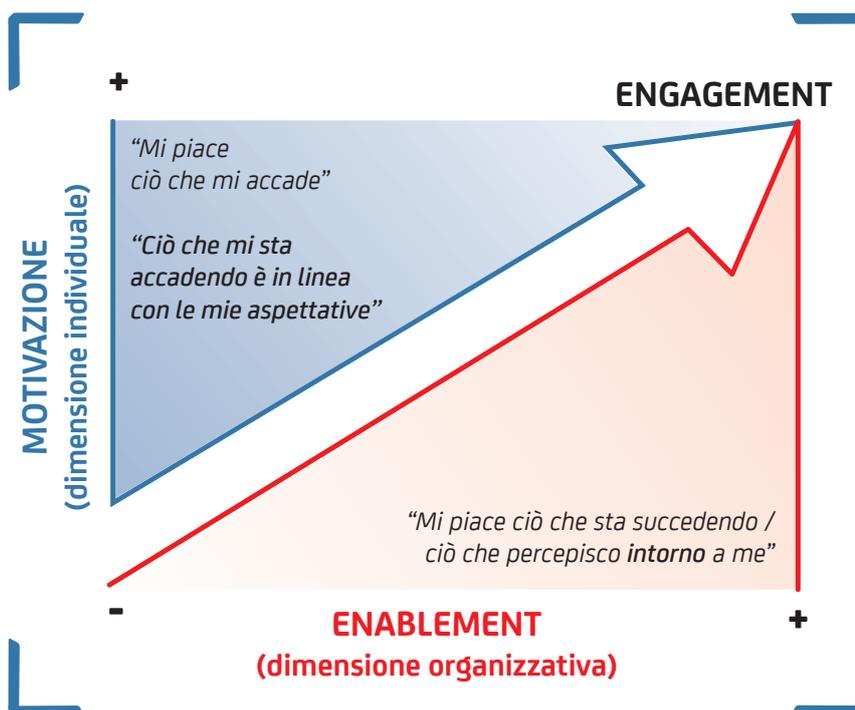
Il nostro indice di engagement pari a 73%, si è mantenuto al livello del 2010, il che dimostra come il senso di appartenenza a UniCredit dei nostri colleghi sia rimasto stabile nel tempo. Inoltre, il confronto con i dati 2010 evidenzia che l'impegno profuso per affrontare i temi considerati più critici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

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

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

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

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



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

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

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

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

Il dialogo sociale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



La comunicazione

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

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

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

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

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

La consapevolezza sul tema della sostenibilità

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

Nel 2011 ci siamo impegnati per:

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

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

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

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

Focus

Come possiamo fare la differenza, ogni giorno?

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



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

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

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

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

Valorizzare la leadership e lo sviluppo

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

Il modello delle competenze di UniCredit



Le cinque competenze fondamentali sono:

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

Il modello di sviluppo

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

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

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

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

Le nostre Persone

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

Il modello è composto da due elementi fondamentali:

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

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

FOCUS

I processi HR di UniCredit

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

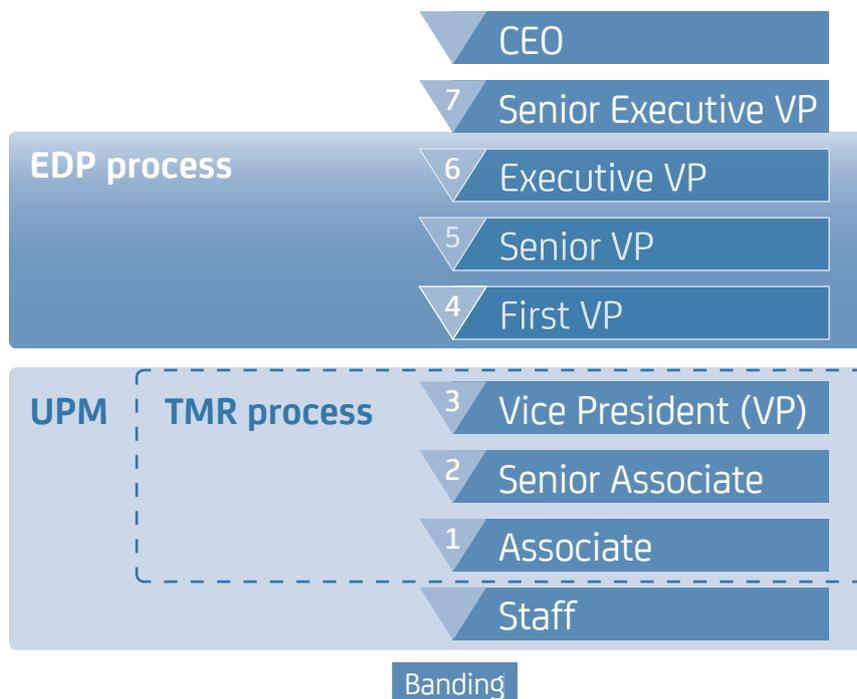


L'**UniCredit Performance Management (UPM)** è il processo di valutazione delle prestazioni e di sviluppo di Gruppo ed è allineato ai ruoli e alle competenze descritti nei profili del *Global Job Catalogue*. Global Job e bande sono utilizzate per valutare il raggiungimento dei requisiti necessari ad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

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

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

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



La leadership pipeline

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

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

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

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

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

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

I programmi di sviluppo della leadership

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

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

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

400 partecipanti coinvolti in programmi di mentoring

Le nostre Persone

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

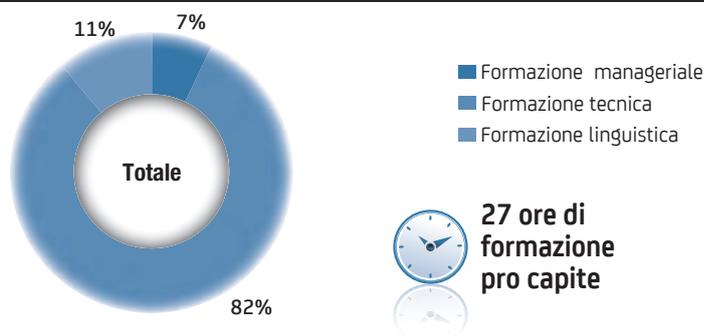
La formazione professionale

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

In particolare, abbiamo

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

Distribuzione percentuale delle ore di formazione per tipologia, 2011^A



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

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

Ad oggi sono state attribuite più di 47.000 certificazioni professionali ai

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

In Italia sono state attribuite più di 47.000 certificazioni professionali

UniCredit Risk Academy, 2011

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

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

^A Nuova attività di training, lanciata nel 2011.

Il programma di Induction

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

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

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

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

L'inclusione e la diversità

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

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

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

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

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

L'equilibrio di genere

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

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

FOCUS

Distribuzione di genere in EDP e TMR

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

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

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

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

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

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

Il programma per l'equilibrio di genere

I pilastri:

MISURAZIONE

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

CARRIERA PROFESSIONALE

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

EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA E PROFESSIONALE

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

COMUNICAZIONE E SOSTENIBILITÀ

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

BEST PRACTICE

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

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

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

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

Persone con disabilità

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

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

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

Bilanciamento tra vita privata e professionale

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

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

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

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

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

