

GLOBAL JOB MODEL

Informativa alle Organizzazioni Sindacali



- **Introduzione del Global Job Model - riepilogo**
- **Processo di applicazione – stato dell’arte e prossimi passi**
- **Campagna di comunicazione**

Global Job Model

UniCredit Group:

- Oltre 200 Società
- 22 Paesi
- 18 lingue diverse
- circa 165.000 dipendenti

Solo in Italia:

- oltre 4.200 ruoli diversi

**con il GJM
250 job
unici per
tutto il
Gruppo**



GLOBAL JOB MODEL: DA SUONI DIVERSI AD UN'UNICA SINFONIA

Noi, persone di UniCredit componiamo insieme la nostra colonna sonora.

Il Global Job Model rende trasparenti tutti i ruoli lavorativi all'interno del nostro Gruppo, così noi tutti sappiamo dove siamo e dove possiamo crescere: ciascuno ha il suo ruolo ma tutti insieme parliamo la stessa lingua.

Per tutte le informazioni: OneGate > HR per te > Carriera > Global Job Model

insieme la nostra colonna sonora.

vorativi all'interno del nostro Gruppo, così noi sono ha il suo ruolo ma tutti insieme parliamo

Carriera > Global Job Model

Quali benefici può dare il Global Job Model

- **Semplifica** il nostro modo di vedere l'organizzazione
 - Mette le basi per tutti i **principali processi di gestione delle persone**
 - Rende **chiare e trasparenti le opportunità di carriera**
 - Rende i ruoli **confrontabili**
-
- Dà ai **dipendenti** una visione chiara su cosa è richiesto al proprio Job, le opportunità di carriera e il riconoscimento all'interno di UniCredit Group
 - Consente ai **manager** di gestire i collaboratori con maggiore trasparenza, semplicità e omogeneità



Che cos'è il Global Job Model?

■ Che cos'è?

Il Global Job Model è un sistema avanzato che permette di descrivere e valutare tutti i ruoli presenti in UniCredit Group. Deriva dalle migliori pratiche di mercato e dalle specifiche caratteristiche del nostro business.

E' formato da due elementi:

1. un **Global Job Catalogue** standardizzato per tutti i Business, Competence Line e Paesi che definisce ruoli e responsabilità con un linguaggio comune;
2. una struttura di **Global Banding** che pesa e classifica tutti i ruoli in 9 Band

■ Chi ha realizzato il Global Job Model? Manager di Linea assieme alle Risorse Umane.

Global Job Catalogue

| Business | Competence Line | Business | Competence Line | Business | Competence Line |
|---|---------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INTERNATIONAL CORPORATE GENERAL FUNCTIONS | CLIENT SERVICE | INTERNATIONAL CORPORATE BANKING SALES | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT |
| TRANSNATIONAL BANKING PRODUCTS | GENERAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT |
| TRANSNATIONAL BANKING PRODUCTS | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT |
| TRANSNATIONAL BANKING PRODUCTS | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT |
| TRANSNATIONAL BANKING PRODUCTS | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT | OPERATIONAL SUPPORT |

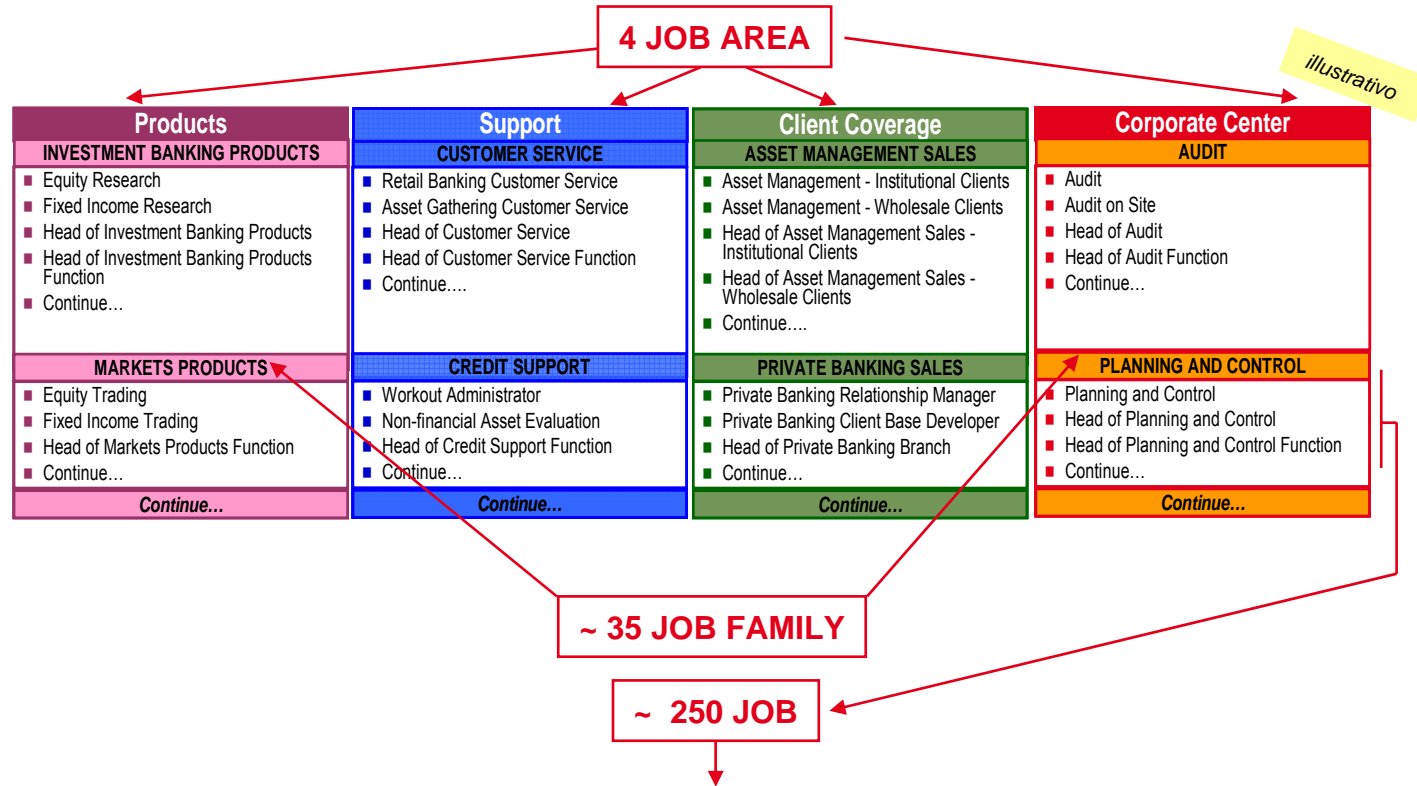
Global Band

| |
|---------------------|
| CEO |
| Senior Executive VP |
| Executive VP |
| Senior VP |
| First VP |
| Vice President (VP) |
| Senior Associate |
| Associate |
| Staff |

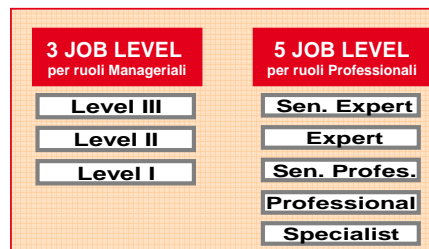


II Global Job Catalogue – un framework standardizzato per tutti i Job all'interno di UniCredit Group

- E' formato da 4 insiemi che raggruppano i 250 Global Job in Job Family e Job Area
- Crea un linguaggio comune per definire ruoli e responsabilità.



Ogni Job si suddivide in diversi **Job Levels** facendo riferimento a diverse Competenze, attività e responsabilità (Key Tasks & Responsibilities), descritti nei Job Profile

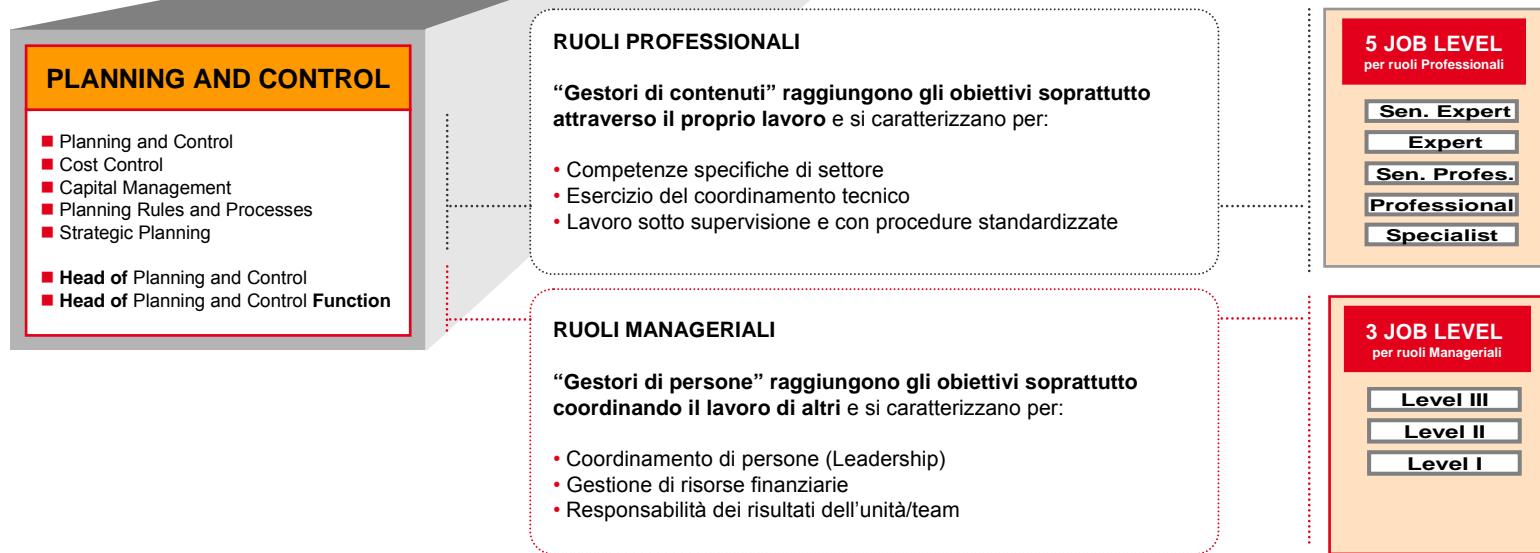


Il Global Job Catalogue - Ruoli Professionali e Manageriali

Ogni Job Family del Global Job Catalogue comprende ruoli (Job) Manageriali e Professionali

| Products | Support | Client Coverage | Corporate Center |
|---|--|--|--|
| INVESTMENT BANKING PRODUCTS <ul style="list-style-type: none"> Equity Research Fixed Income Research Head of Investment Banking Products Head of Investment Banking Products Function Continua... | CUSTOMER SERVICE <ul style="list-style-type: none"> Retail Banking Customer Service Asset Gathering Customer Service Head of Customer Service Head of Customer Service Function Continua.... | ASSET MANAGEMENT SALES <ul style="list-style-type: none"> Asset Management - Institutional Clients Asset Management - Wholesale Clients Head of Asset Management Sales - Institutional Clients Head of Asset Management Sales - Wholesale Clients Continua.... | AUDIT <ul style="list-style-type: none"> Audit Audit on Site Head of Audit Head of Audit Function Continua... |
| MARKETS PRODUCTS <ul style="list-style-type: none"> Equity Trading Fixed Income Trading Head of Markets Products Function Continua... | CREDIT SUPPORT <ul style="list-style-type: none"> Workout Administrator Non-financial Asset Evaluation Head of Credit Support Function Continua... | PRIVATE BANKING SALES <ul style="list-style-type: none"> Private Banking Relationship Manager Private Banking Client Base Developer Head of Private Banking Branch Continua... | PLANNING AND CONTROL <ul style="list-style-type: none"> Planning and Control Head of Planning and Control Head of Planning and Control Function Continua... |
| Continua... | Continua... | | Continua... |

illustrativo



Global Job Catalogue

Job Profile – Esempio di un ruolo Professionale

illustrativo

| Nome del Job: Tipologia di Job: Job Area: Job Family: | | Planning & Control Professional Corporate Center Area Planning & Control | | | |
|--|---|--|---|--|--|
| Scopo della Job Area: Scopo della Job Family: Scopo del Job: | | L'area Corporate Center si occupa principalmente di offrire supporto aziendale a livello strategico per tutte le aree business e non-business della Banca. I ruoli della job family Planning & Control gestiscono gli aspetti relativi alla pianificazione strategica e ai processi di formazione del bilancio. Fornisce supporto finanziario a un'area commerciale o business unit specifica, eseguendo previsioni, attività di formazione budget e analisi dell'esecuzione del budget. | | | |
| Livello del Job | Specialist | Professional | Senior Professional | Expert | Senior Expert |
| Band | Staff | Associate | Senior Associate | VP | First VP |
| Key Tasks & Responsibilities | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Esecuzione delle operazioni quotidiane di raccolta ed elaborazione di informazioni Monitoraggio continuo dell'esecuzione del bilancio Preparazione di relazioni standard sull'esecuzione del bilancio societario Primo punto di contatto per le richieste standard | <ul style="list-style-type: none"> Gestione di determinate attività di analisi finanziaria e stesura di relazioni in base alle procedure esistenti Monitoraggio del bilancio operativo e analisi delle deviazioni dal bilancio Preparazione e manutenzione di relazioni di gestione e di meccanismi di controllo Contributo all'analisi della struttura di bilancio | <ul style="list-style-type: none"> Preparazione delle relazioni e delle analisi finanziarie in conformità alla metodologia esistente Preparazione di previsioni di termini diversi Analisi regolare degli indicatori finanziari e non (volumi, valute) Contributo all'ottimizzazione e all'automatizzazione delle relazioni e delle analisi finanziarie | <ul style="list-style-type: none"> Revisione delle relazioni finanziarie, organizzazione dell'analisi e della stesura di relazioni finanziarie Sviluppo di meccanismi e modelli di previsione, sviluppo e implementazione di relazioni finanziarie Ottimizzazione del sistema di gestione delle informazioni Elaborazione di normative e politiche finanziarie, definizione del bilancio | <ul style="list-style-type: none"> Analisi, monitoraggio e controllo continui dei principali indicatori finanziari nei diversi paesi Sviluppo continuo di regole e linee guida, metodologie, processi e strumenti Responsabilità per l'implementazione e l'applicazione degli standard Conduzione/partecipazione ai progetti multidivisionali o del Gruppo |
| General Profile | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Solitamente possiede una laurea o equivalente per un ruolo specializzato È possibile che stia seguendo un percorso per ottenere la qualifica professionale appropriate | <ul style="list-style-type: none"> Dimostra un certo grado di esperienza o conoscenza nella propria area Solitamente richiede un livello di orientamento moderato | <ul style="list-style-type: none"> Possiede esperienza e competenze complete nella propria area Svolge il proprio ruolo in autonomia | <ul style="list-style-type: none"> La sua competenza nell'area in cui opera viene riconosciuta all'interno dell'organizzazione Condivide le proprie conoscenze ed esperienza con i colleghi e con altri | <ul style="list-style-type: none"> Gode di un'autorità riconosciuta da molteplici organizzazioni (all'interno di UCG o BD/CL) Opera senza supervisione in un ambiente complesso |
| External / Market Focus | | | | | |
| Local Communities Orientation | <ul style="list-style-type: none"> Risponde alle richieste standard dei business partner Comprende le relazioni tra i processi lavorativi e l'azienda | <ul style="list-style-type: none"> Risponde alle richieste dei business partner in situazioni non standard Conosce i fattori chiave che definiscono il settore | <ul style="list-style-type: none"> Interpreta le esigenze dei business partner, valutando tutti i requisiti; individua soluzioni per le attività Interpreta i problemi aziendali interni e/o esterni e le best practice nella propria disciplina | <ul style="list-style-type: none"> Prevede le esigenze dei business partner, ne ricerca le cause e individua soluzioni a breve e lungo termine Prevede i problemi aziendali e gli sviluppi commerciali nella propria disciplina | <ul style="list-style-type: none"> Si concentra sullo sviluppo di collaborazioni a lungo termine con i business partner interni e/o esterni Prevede i problemi aziendali e legislativi interni e/o esterni |
| Risk Management | <ul style="list-style-type: none"> È consapevole dei costi e dei rischi associati al proprio lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Cerca di controllare i costi e limitare i rischi associati al proprio lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Agisce per monitorare e controllare i costi e i rischi nella propria area | <ul style="list-style-type: none"> Gestisce i costi e la redditività nonché il rischio e il rendimento per una determinata area di lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Gestisce i costi e la redditività nonché il rischio e il rendimento relativamente a più di un progetto |
| Focus on Reputation | <ul style="list-style-type: none"> È consapevole degli standard di qualità esistenti relativi al proprio lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Applica gli standard di qualità esistenti ai processi lavorativi e alle procedure di sua competenza | <ul style="list-style-type: none"> Applica gli standard di qualità esistenti alle nuove soluzioni | <ul style="list-style-type: none"> Applica standard di qualità a processi e soluzioni complessi e/o nuovi Affronta le minacce alla reputazione dell'azienda | <ul style="list-style-type: none"> Definisce standard di qualità per processi e soluzioni nuovi Prevede le minacce alla reputazione dell'azienda |
| Leadership | | | | | |
| Endorse and Commit Group Initiatives | <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per l'implementazione di iniziative a livello locale o di gruppo Organizza il proprio tempo per completare le attività definite da altri | <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per l'implementazione di iniziative a livello locale o di gruppo identificando i problemi Stabilisce le priorità e organizza il proprio lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per l'implementazione di iniziative a livello locale o di gruppo Propone o crea nuovi metodi e soluzioni per i problemi esistenti | <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per l'implementazione di iniziative a livello locale o di gruppo prevedendo schemi e collegamenti Crea una nuova opportunità di business o tecnologica | <ul style="list-style-type: none"> Si adopera per l'implementazione di iniziative a livello locale o di gruppo prevedendo le sfide e i problemi Crea e implementa best practice di livello eccellente |
| Foster Spirit of Cooperation | <ul style="list-style-type: none"> Pone domande, si accerta che i concetti vengano compresi Collabora con gli altri per raggiungere gli obiettivi del team | <ul style="list-style-type: none"> Ascolta con attenzione, presenta le informazioni in modo chiaro Contribuisce attivamente alle attività del team | <ul style="list-style-type: none"> Adatta le informazioni/lo stile ai concetti altrui Promuove il lavoro di squadra e si adopera per ottenere il consenso | <ul style="list-style-type: none"> Illustra/presenta idee complesse; prevede le potenziali obiezioni Può svolgere un ruolo di promotore e guida; fa progredire il team | <ul style="list-style-type: none"> Influenza gli aspetti strategici e di altro tipo che producono effetti sul business Svolge un ruolo di promotore e guida |

Global Job Catalogue

Job Profile – Esempio di un ruolo Manageriale

illustrativo

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Nome del Job: | Head of Planning & Control Function |
| Tipologia di Job: | Managerial |
| Job Area: | Corporate Center Area |
| Job Family: | Planning & Control |

Scopo della Job Area: L'area Corporate Center si occupa principalmente di offrire supporto aziendale a livello strategico per tutte le aree di business e non-business della Banca.
Scopo della Job Family: I ruoli della Job Family Planning & Control gestiscono gli aspetti relativi alla pianificazione strategica e ai processi di formazione del bilancio.
Scopo del Job: Il ruolo Head of Planning & Control Function è responsabile di uno o più dei seguenti aspetti: Capital Management, Strategic Planning, Planning Rules e Processes, Planning & Control.

| Livello di Job | I | II | III |
|----------------|------------------|----|----------|
| Band | Senior Associate | VP | First VP |

| Key Tasks & Responsibilities | | | |
|------------------------------|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Gestione e supervisione delle attività quotidiane di una o più funzioni di Planning & Control relative alla LE di pertinenza Erogazione e regolare comunicazione di informazioni alla funzione globale pertinente a scopo di consolidamento | | |

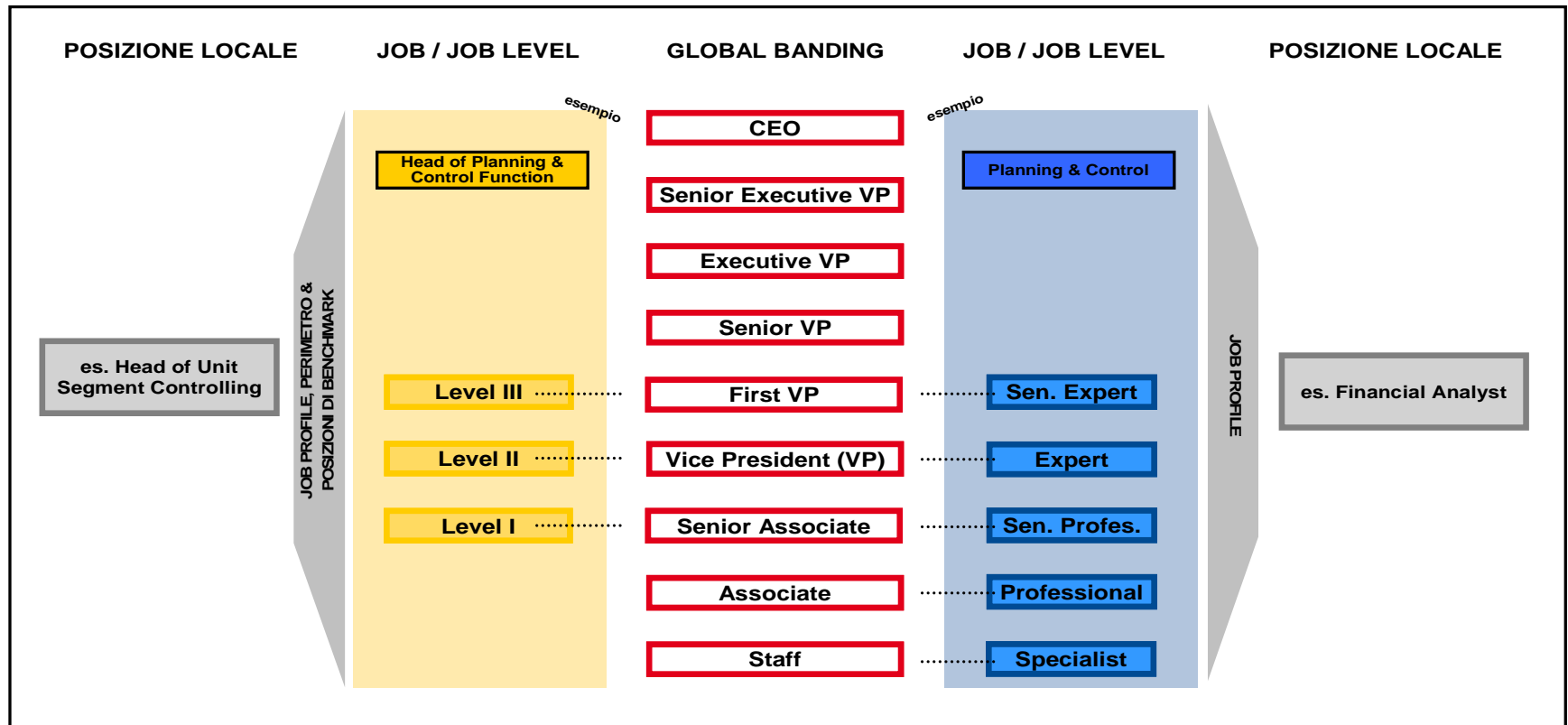
| General Profile | | | |
|-----------------|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Gestisce le performance e i risultati di un team o di persone con lo stesso tipo di ruolo Fornisce orientamento tecnico ai dipendenti, ai colleghi e/o ai clienti | <ul style="list-style-type: none"> Gestisce la performance e i risultati di persone/team con diversi ruoli simili Si occupa unicamente degli aspetti più complessi del lavoro supervisionato | <ul style="list-style-type: none"> Gestisce la performance e i risultati di persone/team; è responsabile di molteplici ruoli diversi o di un'intera Job Family Si concentra sull'implementazione di decisioni strategiche specifiche per la propria Job family prese a livello superiore |

| External / Market Focus | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|
| Local Communities Orientation | <ul style="list-style-type: none"> Conosce la comunità locale (le controparti rilevanti) e l'ambiente di mercato relativi a uno o più ruoli o Job Family e prende atto di questi fattori durante il processo decisionale Coordina gli altri e gestisce le attività per soddisfare le richieste dei portatori di interessi locali | <ul style="list-style-type: none"> Ha una conoscenza approfondita della comunità locale (le controparti rilevanti) nell'ambito della propria area di responsabilità Sviluppa piani d'azione per soddisfare i portatori d'interessi nell'ambito della propria area di responsabilità | <ul style="list-style-type: none"> Ha una profonda e vasta conoscenza della comunità locale (le controparti rilevanti), del panorama competitivo e dell'ambiente economico/di mercato e legale nell'ambito della propria area Integra diversi modelli di erogazione dei servizi ai clienti per assicurare la soddisfazione delle esigenze |
| Risk Management | <ul style="list-style-type: none"> Nello svolgere il proprio lavoro tiene conto di uno o più fattori di rischio associati ai processi che supervisiona Nel prendere le decisioni effettua valutazioni di rischio/rendimento | <ul style="list-style-type: none"> Comprende i fattori di rischio commerciali complessi e i relativi benchmark e ne tiene conto nel prendere le decisioni Garantisce la conformità delle attività che supervisiona alle normative di gestione dei rischi interne ed esterne | <ul style="list-style-type: none"> Modifica processi o sistemi per tener conto di tutti i possibili fattori di rischio e benchmark Garantisce la conformità di tutti i ruoli di una Job Family alle normative di gestione dei rischi interne ed esterne |
| Focus on Reputation | <ul style="list-style-type: none"> Tiene conto degli aspetti relativi alla reputazione nel prendere decisioni che influiscono sulla propria attività lavorativa o su quella che supervisiona | <ul style="list-style-type: none"> Allinea le attività che supervisiona alle aspettative dei portatori d'interessi tenendo in considerazione la reputazione dell'azienda | <ul style="list-style-type: none"> Garantisce l'allineamento di attività diverse (di solito concernenti tutti i ruoli di una Job Family) al relativo ambiente di mercato e agli aspetti riguardanti la reputazione |

| Leadership | | | |
|--|---|--|---|
| Thought Leadership | <ul style="list-style-type: none"> Comprende le priorità organizzative, offre orientamento tecnico su prodotti/servizi/processi, standardizzati e non, e contribuisce allo sviluppo di obiettivi | <ul style="list-style-type: none"> Assicura l'implementazione operativa della strategia approvata sviluppando piani commerciali a breve e medio termine coerentemente con le priorità operative | <ul style="list-style-type: none"> Implementa decisioni strategiche prese a livello superiore adattando la strategia organizzativa dell'area di cui è responsabile e definendo piani commerciali |
| Endorse and Commit to Group initiatives | <ul style="list-style-type: none"> Supporta l'implementazione di iniziative a livello locale che influiscono sull'efficienza di progetti, processi Individua e risolve problemi tecnici, operativi e organizzativi standard e non | <ul style="list-style-type: none"> Sviluppa e implementa iniziative e processi per risolvere problemi tecnici, operativi e organizzativi complessi | <ul style="list-style-type: none"> Traduce/adatta le iniziative su scala globale alle esigenze locali in conformità con le iniziative del Gruppo Avvia la risoluzione dei problemi di business con un vasto impatto sull'organizzazione attraverso la progettazione |
| Leader of Leaders | <ul style="list-style-type: none"> Promuove un ambiente orientato all'apprendimento e allo sviluppo all'interno del proprio team Guida e stimola le persone a raggiungere obiettivi di crescita operativa e del business spiegando le problematiche | <ul style="list-style-type: none"> Promuove un ambiente orientato all'apprendimento e allo sviluppo offrendo opportunità ai componenti del team Guida e stimola le persone a raggiungere gli obiettivi di produttività e performance finanziaria | <ul style="list-style-type: none"> Promuove un ambiente di lavoro orientato all'apprendimento e allo sviluppo garantendo l'elaborazione di piani di successione Esercita la propria leadership e si avvale dei canali di comunicazione e persuasione appropriati |
| Foster Spirit of Cooperation | <ul style="list-style-type: none"> Incoraggia gli altri a collaborare attivamente per raggiungere obiettivi comuni, promuovendo la condivisione di informazioni Instaura e promuove rapporti produttivi sia internamente che esternamente | <ul style="list-style-type: none"> Promuove il lavoro di squadra e si adopera per ottenere il consenso tra i componenti del team e tra strutture diverse Crea reti formali e informali con contatti chiave, sia internamente che esternamente | <ul style="list-style-type: none"> Promuove il lavoro di squadra e l'intesa tra strutture diverse; rimuove gli ostacoli alla collaborazione tra individui o gruppi Instaura rapporti di partnership di alto livello con contatti chiave di varie aree |

Global Banding Structure – pesa e classifica tutti i Job all'interno di 9 Band

1. Tutte le posizioni locali sono mappate / connesse ad un Global Job
2. Ad ogni Job viene assegnata una Band **mappando ogni Job Level ad una Band** all'interno di **un'unica struttura di Global Banding**
3. Tale metodologia si basa su **valutazioni calibrate con il Top Management** e sulle migliori pratiche di mercato
4. **Pari riconoscimento ai Job Manageriali e Professionali** ricondotti alla stessa Band

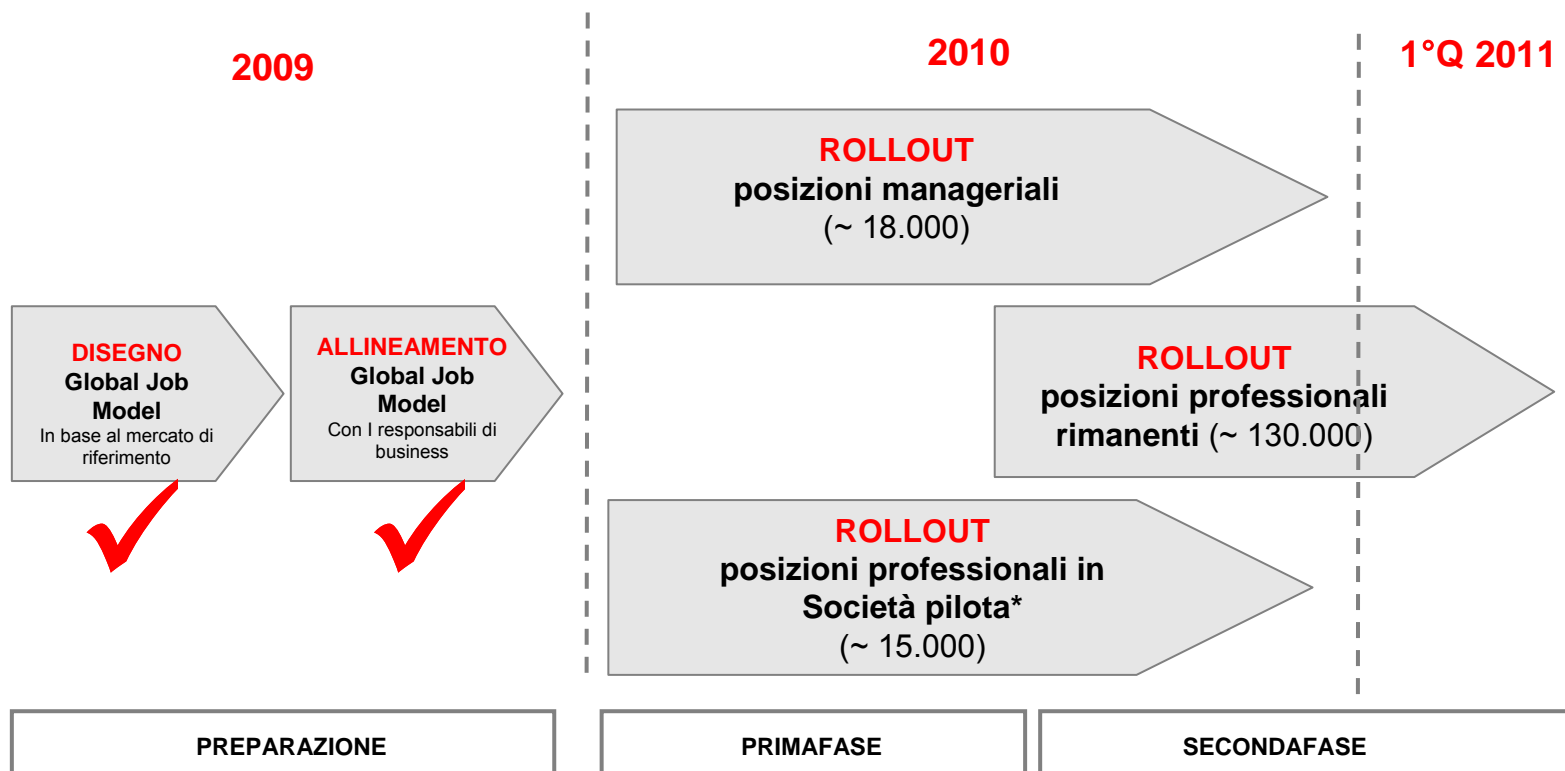


GLOBAL JOB MODEL

Rollout Timeline and Scope – project plan



- **Nella prima fase** tutte le posizioni manageriali (e tutte le posizioni professionali nelle Società pilota*) vengono mappate e comunicate – **conclusione prevista per Dicembre 2010**
- **Nella seconda fase** vengono mappate tutte le posizioni professionali escluse dalla fase pilota – **mappatura/calibrazione prevista entro Dicembre 2010; comunicazione 1° Quadr. 2011**



* Società pilota: UniCredit Bank Austria, Società di Leasing, Società di Private Banking, Tiriac Bank Romania, UniCredit Banka Slovakia



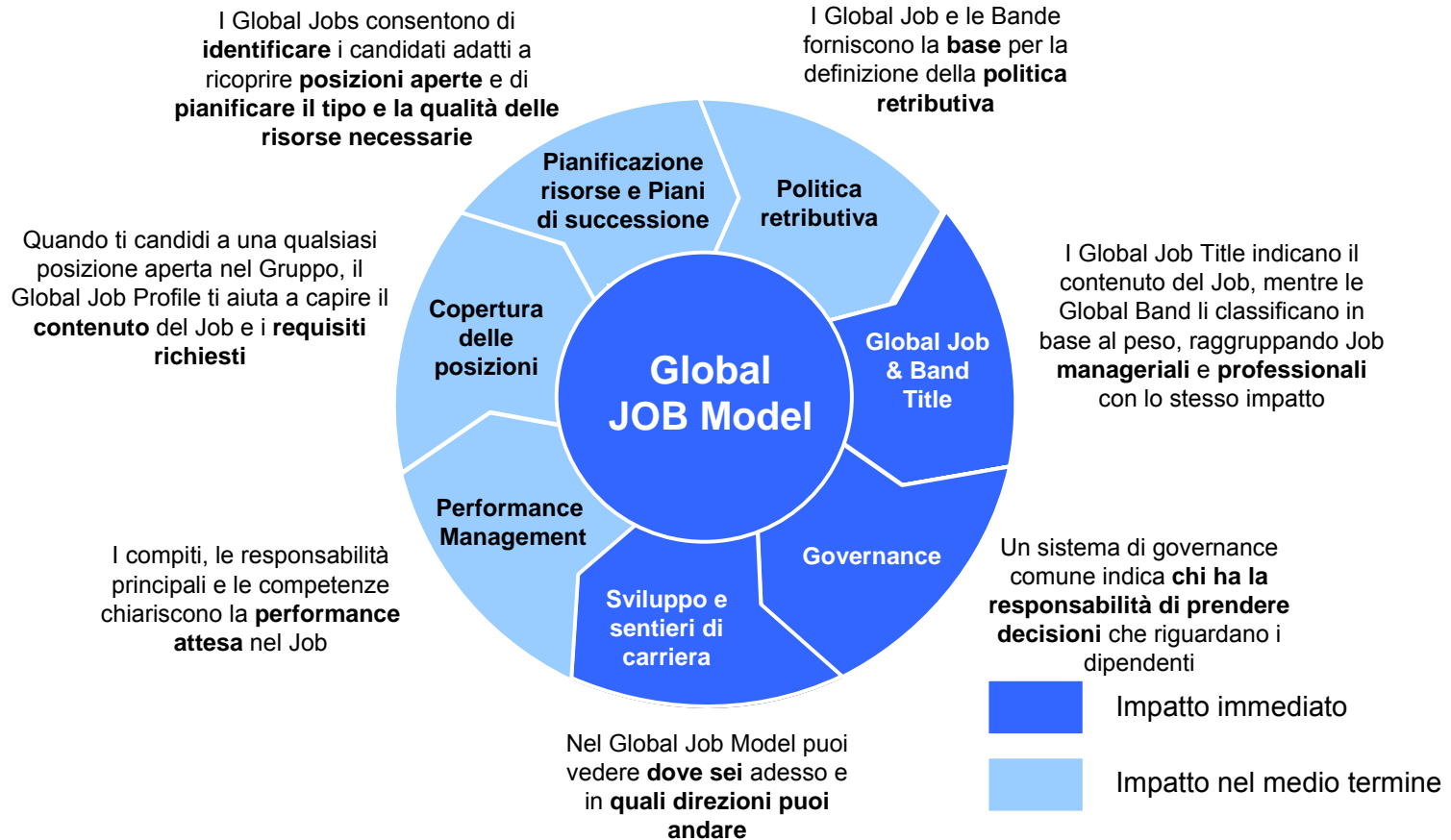
Per l'Italia il **Business Private Banking** seguirà il perimetro **ONE4C**

Global Job Model

Impatto sui processi delle Risorse Umane



Il Global Job Model non modifica gli standard garantiti e previsti da normative nazionali in materia di lavoro e/o accordi collettivi (es. ruoli e inquadramenti, salario minimo, altro...)



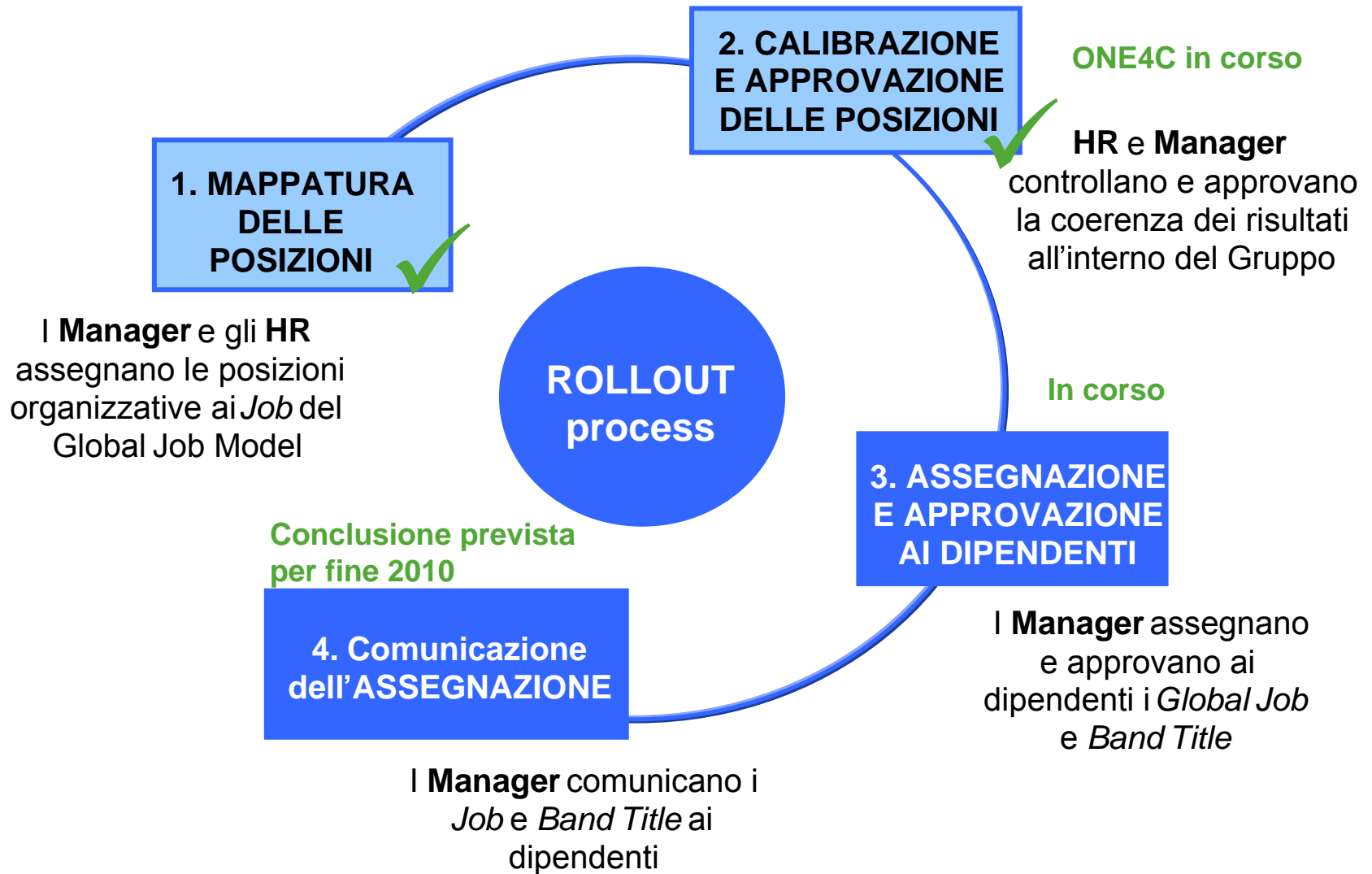
L'implementazione del Global Job Model renderà I processi di gestione delle persone più efficaci e trasparenti. I cambiamenti si realizzeranno gradualmente.

Agenda

- **Introduzione del Global Job Model - riepilogo**
- **Processo di applicazione – stato dell’arte e prossimi passi**
- **Campagna di comunicazione**

Global Job Model

Le tappe del processo di applicazione della PRIMA FASE (manager)



SECONDA FASE (posizioni professionali rimanenti)

- Entro fine anno sarà conclusa a pre-mappatura delle rimanenti posizioni professionali
- Da gennaio 2011 inizierà la fase di comunicazione

Agenda

- **Introduzione del Global Job Model - riepilogo**
- **Processo di applicazione – stato dell’arte e prossimi passi**
- **Campagna di comunicazione**

TEMI E PROTAGONISTI DELLA COMUNICAZIONE

- Gli **HRBP** sono stati coinvolti in una serie di **incontri informativi** per presentare il Global Job Model, il valore aggiunto e le novità che porterà.
- Inoltre sono stati preparati per **coinvolgere i manager** che oltre a capire il modello, in attesa di ricevere il loro Job Title e la loro Band, saranno i protagonisti della campagnadi comunicazione a tutti i professional.

CANALI DI COMUNICAZIONE

- Area dedicata su **OneGate**, libero accesso a tutti da Ottobre in 3 lingue (Inglese, Italiano e Tedesco – Polacco a breve)
- **Campagne di comunicazione** locali partiranno in parallelo con le fasi del rollout. Ogni Società/BD si sta organizzando per personalizzare i canali di comunicazione in base alle proprie esigenze: news e banner sui portali locali, newsletters, poster, call conference dedicate, materiale informativo.