



---

## Progetto “*All4Quality*” Italia: le operazioni del 1° Gennaio 2012

---

Fusione per incorporazione in UBIS (ridenominazione di UGIS) di UCBP

Fusione per incorporazione in UniCredit di URE e contestuale trasferimento da UniCredit ad UGIS dei rami Information and Communication Technology, Back-office e Middle-office, Real Estate, Security, Global Sourcing con i relativi servizi di supporto e ramo Operations

Contestuale trasferimento da UCBP a UniCredit del ramo Segnalazioni di Vigilanza

---

Milano, 28 ottobre 2011

**Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit del 14 dicembre 2010 ha approvato le linee guida per l'avvio dell'elaborazione del progetto di razionalizzazione delle strutture e delle aziende di servizio e supporto del perimetro GBS, cosiddetto Program All4Quality.**

**In analogia con quanto già realizzato per le strutture commerciali con il programma One4C mediante la creazione della banca unica**, al fine di rispondere nella maniera più veloce e coerente alle richieste dei clienti interni ed esterni nonché alle dinamiche di mercato, si è deciso di procedere a definire le linee guida di un progetto che abbia l'obiettivo di **semplificare la governance delle strutture e delle società strumentali**, raggiungendo un'efficiente gestione dei costi attraverso la razionalizzazione e le economie di scopo, in totale coerenza con la nuova struttura del Gruppo e il nuovo modello di servizio.

Il programma relativo a GBS seguirà un **approccio basato sulla centralizzazione, a livello paese, delle differenti realtà di servizio e supporto**; verrà altresì sviluppata la prospettiva di un coordinamento a livello dell'intero Gruppo finalizzato ad assicurare una visione complessiva delle priorità, delle opportunità e delle richieste proveniente dai clienti, sia interni che esterni, e la massimizzazione dell'investimento in tecnologie e beni strumentali. I cambiamenti organizzativi saranno volti a migliorare il servizio in termini di innovazione, qualità e gestione del rischio, accrescendo il livello generale dei servizi.

All4Quality sarà sviluppato attraverso la **graduale e progressiva riorganizzazione delle strutture e delle aziende di servizio**.

**Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit del 22 marzo 2011 ha approvato e dato il via libera al Progetto All4Quality, in esecuzione alle linee guida definite nel CdA del 14 dicembre 2010**

Il progetto di razionalizzazione – così come avvenuto per le strutture commerciali con il programma One4C mediante la creazione della banca unica – prevede il **consolidamento delle strutture e delle società strumentali del Gruppo dedicate, in particolare, all'erogazione dei servizi di Information e Communication Technology (ICT), Back Office e Middle Office, Real Estate, Security e Global Sourcing.**

All4Quality sarà sviluppato attraverso la graduale e progressiva riorganizzazione delle strutture e delle aziende di servizio tramite **due fasi**:

- **la prima fase**, che si concluderà entro il primo trimestre 2012, dedicata al consolidamento delle strutture e delle società operative in Italia (quale progetto correlativo a quello della banca unica) e all'allineamento dei perimetri delle attività ICT, Back-office e Middle-office, Real Estate, Security e Procurement, in Austria e successivamente in Germania;
- **una seconda** fase, che verrà realizzata di massima entro il primo semestre del 2012, volta ad un consolidamento definitivo dei servizi presenti nei diversi Paesi.

UGIS opererà, a regime, con **funzione di Sub-Holding** sovrintendendo le attività in Italia, Germania, Austria e Paesi della CEE.

In questo modo, la nuova società risultante dal consolidamento di tecnologie, strumenti e servizi, ricercherà l'ottimizzazione della governance e l'efficienza nella gestione dei costi

## Consiglio di Amministrazione di UniCredit del 18 ottobre 2011

---

**Il Consiglio di Amministrazione di UniCredit del 18 ottobre 2011 ha ratificato la decisione assunta dall'AD Federico Ghizzoni insieme al DG Roberto Nicastro e al COO Paolo Fiorentino di procedere spostamento al 1° gennaio 2012 della decorrenza delle operazioni societarie relative sia ad All4Quality che allo HR-SSC**

Ferma la valenza strategica di dette operazioni, alla luce delle specificità in esse contenute si auspica che il maggior periodo di tempo a disposizione possa consentire di ulteriormente approfondire le tematiche tecniche relative alle stesse tenuto altresì conto dei profili di sensibilità sindacale insiti in tali progetti.

I vertici del Gruppo hanno assunto questa decisione anche nell'ottica di favorire soluzioni condivise in un contesto di positivo processo di dialogo sociale.

Nell'ambito delle deliberazioni assunte con il Consiglio di Amministrazione del 18 ottobre si è altresì deciso di dar corso alle contestuali operazioni concernenti:

- la razionalizzazione delle strutture di Segnalazioni di Vigilanza per il tramite del trasferimento del relativo ramo da UCBP a UniCredit
- l'accentramento delle attività di back office dei prodotti di credito al consumo e cessione del quinto di Capogruppo per il tramite del trasferimento del ramo Operations da UniCredit alla nuova UBIS

# All4Quality Italia: progetto volto al miglioramento dell'efficacia del servizio, la semplificazione della struttura e la riduzione dei costi nell'area del Chief Operating Officer (COO)



## Linee comuni del progetto

- Domanda e relativo soddisfacimento organizzato da "linee di business" in un modello globale ("end-to-end") di distribuzione dei servizi.
  - Interfacce semplificate con i clienti interni attraverso singoli punti di contatto
  - Regole per la localizzazione dei servizi e l'allocazione degli investimenti finalizzate ad una trasparenza di performance e report dei costi
- 
- Razionalizzazione della struttura di corporate governance
  - Maggiore efficacia dell'investimento grazie ad una visione globale di priorità, controllo centralizzato di elementi comuni e standardizzazione di processi e strumenti
  - Linee di servizio dedicate per l'ottimizzazione di beni/servizi e gestione di innovazione
- 
- Realtà unica multi-servizio che genera economie di scala derivanti dalla consolidazione dei volumi, con focus primario sui mercati maturi
  - Valutazione sistematica della opportunità di in-/co-/out-sourcing
  - Offerta di servizi a terze parti per migliorare le economie di scala e contribuire alla produzione di reddito

**Analoghe linee verranno seguite nei progetti paralleli che si svilupperanno negli altri Paesi ove il Gruppo è operativo**

## Il processo: accentramento delle differenti realtà di servizio e supporto

Il consolidamento delle strutture e delle società strumentali operative in Italia (in correlazione a quanto avvenuto con l'analogo progetto della banca unica) avverrà mediante un **processo di accentramento delle attività ICT, Back-office e Middle-office, Real Estate, Security e Procurement** svolte in UGIS (Quercia), UCBP, URE e UniCredit.



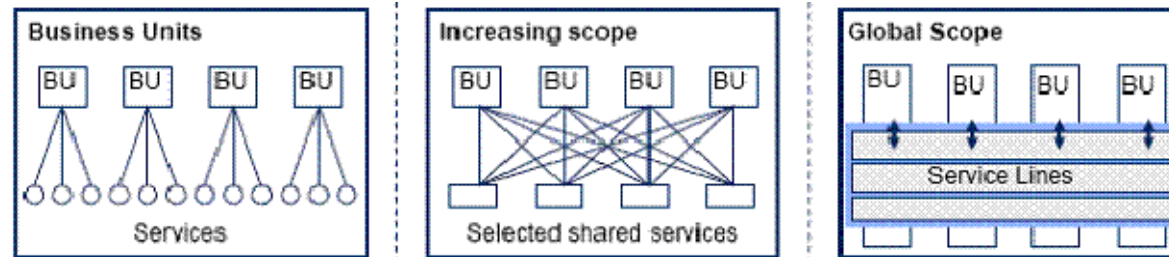
*Le risorse FTE coinvolte complessivamente nel Progetto All4Quality Italia sono circa 5.500*



*Medesimi settori ed attività saranno oggetto dei processi di accentramento anche nei progetti paralleli che si svilupperanno negli altri Paesi ove il Gruppo è operativo*

## Il modello di servizio della nuovo consorzio unico (UBIS)

*Principali obiettivi del progetto: consolidamento e riorganizzazione delle attività in base a modelli operativi di best practice di mercato*



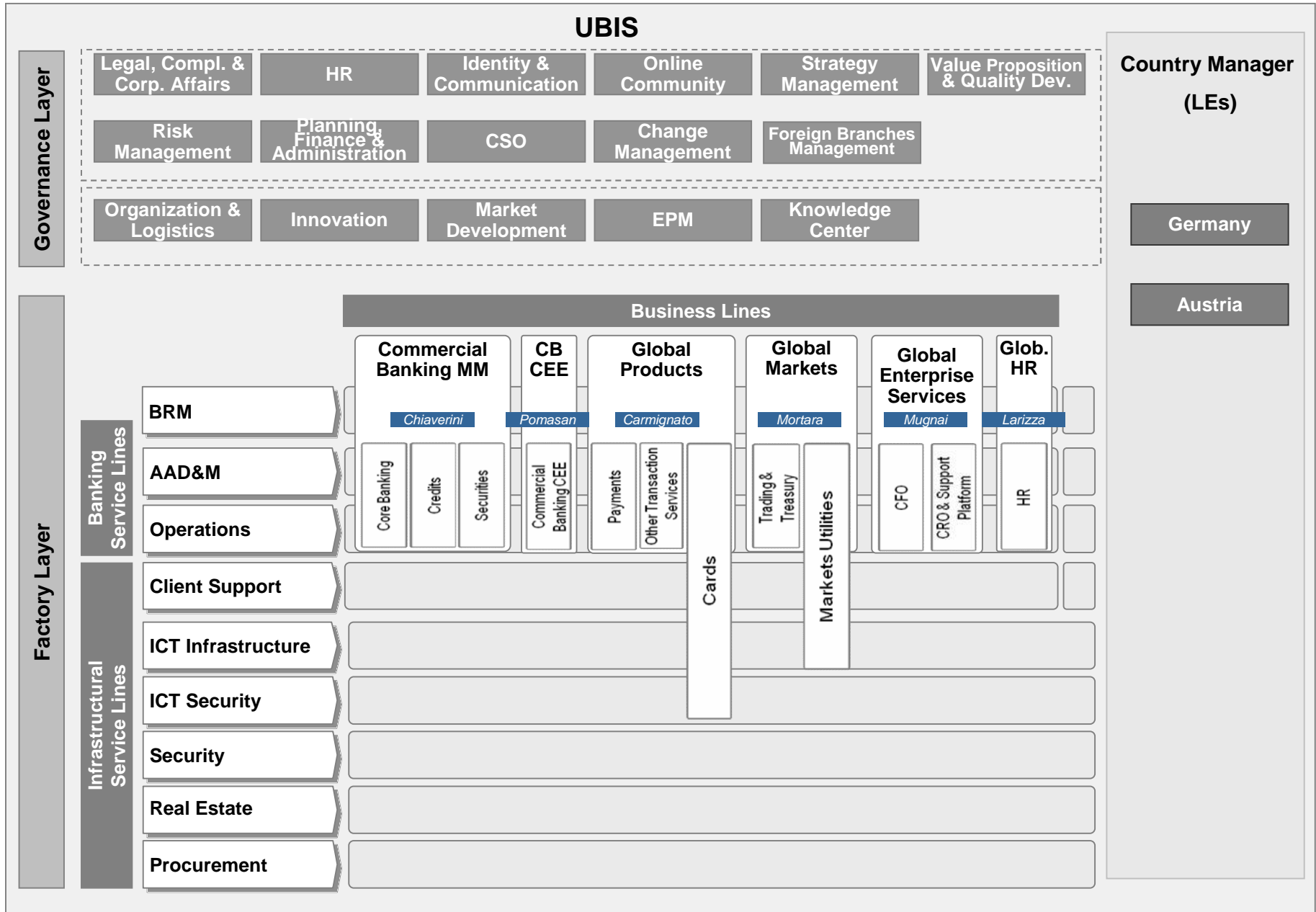
*Miglioramento del servizio in termini di innovazione, qualità e risk management attraverso la costituzione di unità operative integrate operanti con approccio end-to-end e massimizzanti le economie di scopo*

*La configurazione societaria target, rispetto all'attuale, prevederà la creazione di un'unica società strumentale (UBIS) che, come unico presidio produttivo dei servizi strumentali, assicurerà una visione globale delle priorità e opportunità delle richieste dei clienti esterni ed interni e la massimizzazione dell'efficacia degli investimenti grazie alla messa a fattor comune delle tecnologie e degli strumenti utilizzati*

*La nuova frontiera è rappresentata da un approccio globale per le specifiche Business Unit.*



# Strutture organizzative di UBIS– prima linea manageriale (dal 1° gennaio 2012)





## La fusione di QS in UGIS (1° giugno 2011)

- Con il 1° giugno 2011 è stata portata a compimento l'operazione di integrazione in UGIS di QS (unica azienda coinvolta nel progetto All4Quality già detenuta al 100% dall'incorporante).
- Detta operazione ha consentito, da una parte, di diluire lo sforzo industriale e, dall'altro, di testare le soluzioni tecnologiche individuate al fine di gestire la migrazione ed assicurare il funzionamento dei cicli produttivi senza soluzione di continuità.

### Progetto

Fusione per incorporazione in UGIS di Quercia Software S.C.p.A.

### Risorse coinvolte

Risorse coinvolte nell'operazione di fusione: 328

### Attività

Operazione è riconducibile alla prima fase del progetto di semplificazione e razionalizzazione delle strutture e delle società strumentali del Gruppo (di cui al più generale Progetto All4Quality)

### Accordo

Verbale del 13 luglio 2011, che *tiene conto di quanto previsto nell'Accordo del 14 dicembre 2010 sulla costituzione dell'unica realtà nazionale per la monetica* (\*)

\* La nuova business line Cards – avendo già realizzato con l'operazione di fine 2010 l'integrazione delle ICT Infrastructure e delle ICT Security - è l'esempio più avanzato di realizzazione dell'approccio *end to end*

## Il completamento del processo di accentramento (1° gennaio 2012)



Il processo di accentramento delle strutture e delle società strumentali del Gruppo dedicate all'erogazione dei servizi di Information e Communication Technology, Back/Middle Office, Real Estate, Security e Global Sourcing.

vede il suo completamento con il **1° gennaio 2012** secondo il seguente **percorso societario**:

- la fusione per incorporazione in UniCredit Spa di URE Scpa e contestuale trasferimento da UniCredit ad UBIS (ridenominazione di UGIS) dei rami:
  - ✓ Servizi Generali immobiliari derivante dalla precedente incorporazione di URE in UniCredit (circa 485 risorse);
  - ✓ ICT, Security, Global Sourcing e Operations (circa 250 risorse), responsabile della definizione delle linee guida e della Governance nonché dell'erogazione dei servizi di ICT, Operations, Security, Procurement e relativi servizi di supporto (Legal, Communications);
- la fusione per incorporazione in UBIS di UCBP Scpa (\*) (con il contestuale trasferimento del ramo "Segnalazioni di Vigilanza", circa 37 persone, ad UniCredit S.p.A.);
- il trasferimento del ramo Operations da UniCredit alla nuova UBIS inerente le attività di Back Office amministrativo e contabile dei prodotti credito al consumo e cessione del quinto (circa 25 persone)

## La futura UGIS

---

La Società risultante dal processo sopradescritto (**UBIS**, *ridenominazione di UGIS*)

- continuerà ad avere **forma consortile** (SCpA)
- sarà detenuta al **100% dalla Capogruppo** (\*)
- avrà il **ruolo di Sub-Holding**
  - *L'operazione di gennaio sotto l'aspetto industriale concentrerà in UGIS differenti business gestiti, con infrastrutture, piattaforme, applicativi e tecnologie differenziate.*
    - *In linea generale, la confluenza in un'unica realtà delle attività strumentali:*
      - *accentrerà in UGIS gli investimenti e le specifiche competenze tecnologiche necessarie per seguire con successo l'evoluzione e le esigenze del mercato non altrimenti sostenibili separatamente da parte delle singole aziende oggetto di integrazione complessiva;*
      - *consentirà di intraprendere un miglioramento dei processi di lavoro, con impatti positivi anche sotto il profilo professionale per i dipendenti coinvolti.*

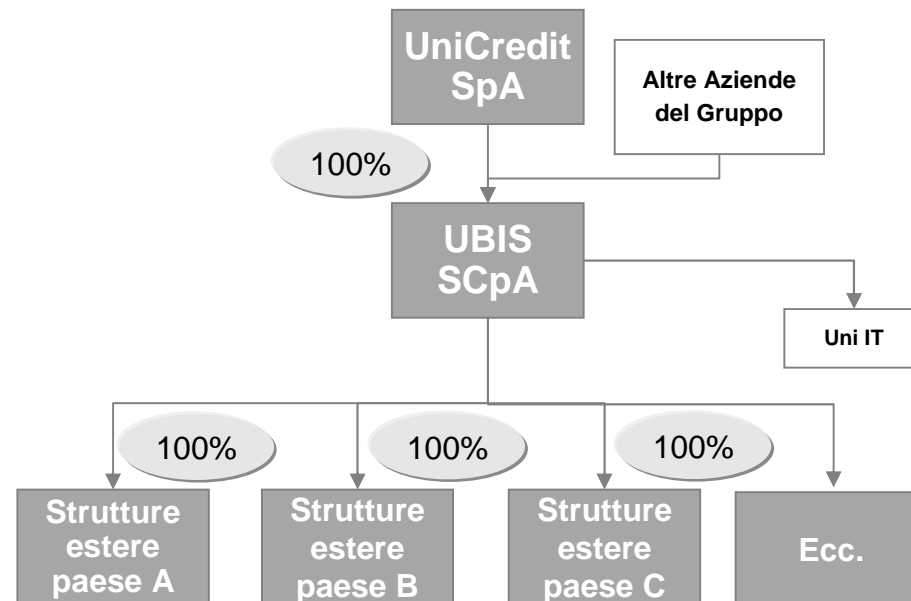
(\*) Residue partecipazioni rimarranno in capo alle Aziende del Gruppo fruitrici dei servizi erogati da UBIS

## Futuro ruolo Sub-Holding di UBIS

Il CdA di UniCredit del 22 marzo ha previsto di assegnare ad UBIS il ruolo di **futura Sub-Holding per le attività di pertinenza**

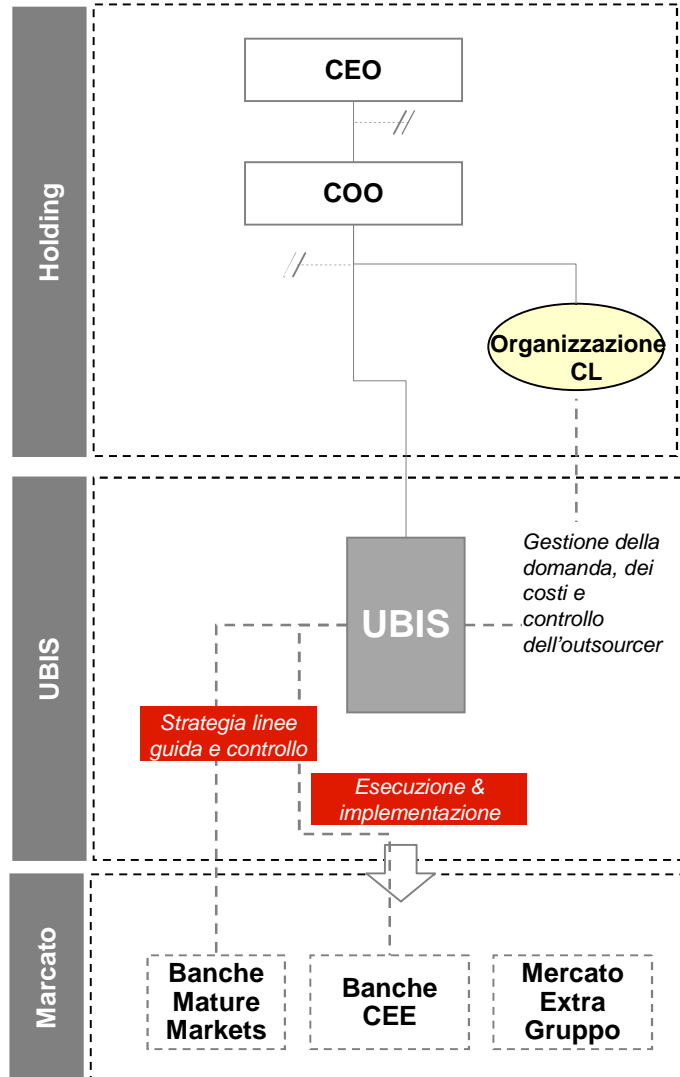
Ad essa verrà affidato:

- *il presidio diretto del business Italia*
- *il presidio diretto e/o funzionale del business di Germania ed Austria*
- *il coordinamento ed il controllo, nell'ambito delle linee guida della Capogruppo, del business nei paesi dell'area CEE con l'obiettivo di favorirne e sostenerne la crescita nel tempo.*



# Modello a tendere (post Sub-Holding)

## Strutture e principali responsabilità



  Holding & Locali    
  UBIS Sub-Holding e controllate

### Organizzazione

- Articolare e consolidare le richieste del Business (specifiche funzionali, costi, investimenti, priorità, programmi di realizzo) interfacciandosi con UBIS
- Controllare le performance di UBIS (progetti, stato avanzamento lavori, qualità e livelli dei servizi, costi)
- Gestire le richieste di cambiamento dei piani di lavoro e assicurare i relativi aggiustamenti di budget
- Monitorare i piani economici dei progetti (in collaborazione con il CFO)

### UGIS Sub-Holding e relative Controllate

- Definire le policy delle S/L, le linee guida e gli standard a livello di Gruppo
- Consolidare, proporre, gestire e controllare i budget delle S/L a livello di Gruppo (Iniziative, progetti e costi ricorrenti ordinari)
- Analizzare i risultati livello di Gruppo delle S/L in termini di qualità e produttività nonché i benchmark
- Sviluppare e validare le iniziative strategiche a livello di Gruppo (es. innovazioni tecnologiche, outsourcing, alleanze, collaborazioni, sviluppo del mercato extra Gruppo) coordinandone l'implementazione
- Definire e sviluppare le strategie a livello di Gruppo riferite alle specificità delle S/L (es. skill e formazione delle risorse) nonché agli investimenti/asset

Governare

Esecuzione

- Supportare i clienti interni in coordinamento con Organizzazione per la definizione delle soluzioni e la stima dei costi
- Assicurare la pianificazione produttiva dei progetti e delle iniziative programmate
- Implementare i progetti e le iniziative secondo le tempistiche, le specifiche funzionali e i costi previsti
- Erogare i servizi ai prezzi e ai livelli di servizio concordati
- Rendicontare i risultati in termini di rispetto delle scadenze e qualità dei servizi erogati

### Servizi

- Applicazioni IT
- Back / Middle Office
- Supporto ai clienti interni
- Infrastrutture ICT
- Sicurezza ICT
- Real Estate & Logistica
- Approvvigionamenti
- Sicurezza & BC

### Clienti

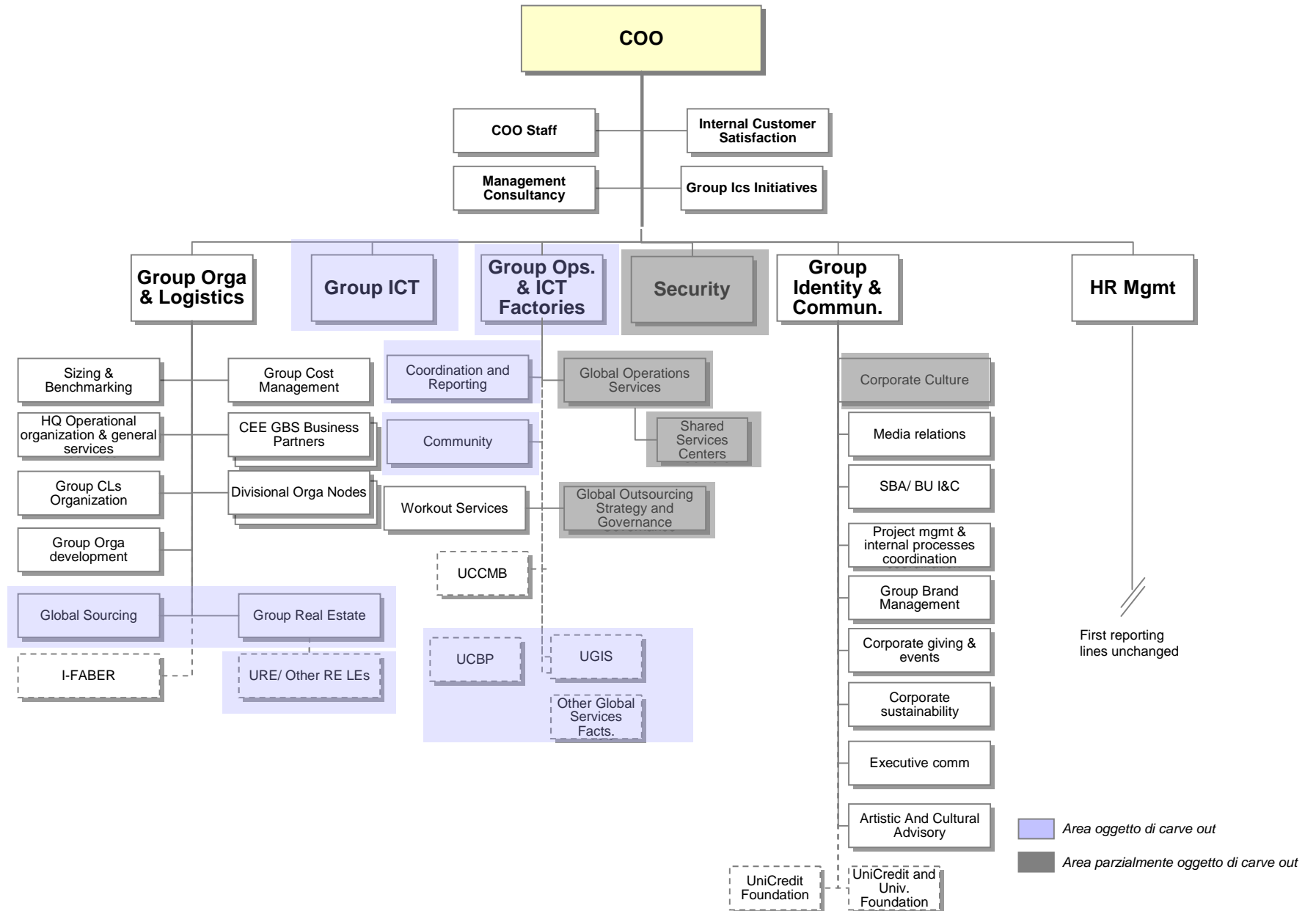
- Commercial Banking Network
- Global Markets
- GTB and other Product Factories
- CFO
- CRO
- HR
- CEE Banks
- ...

### Paesi

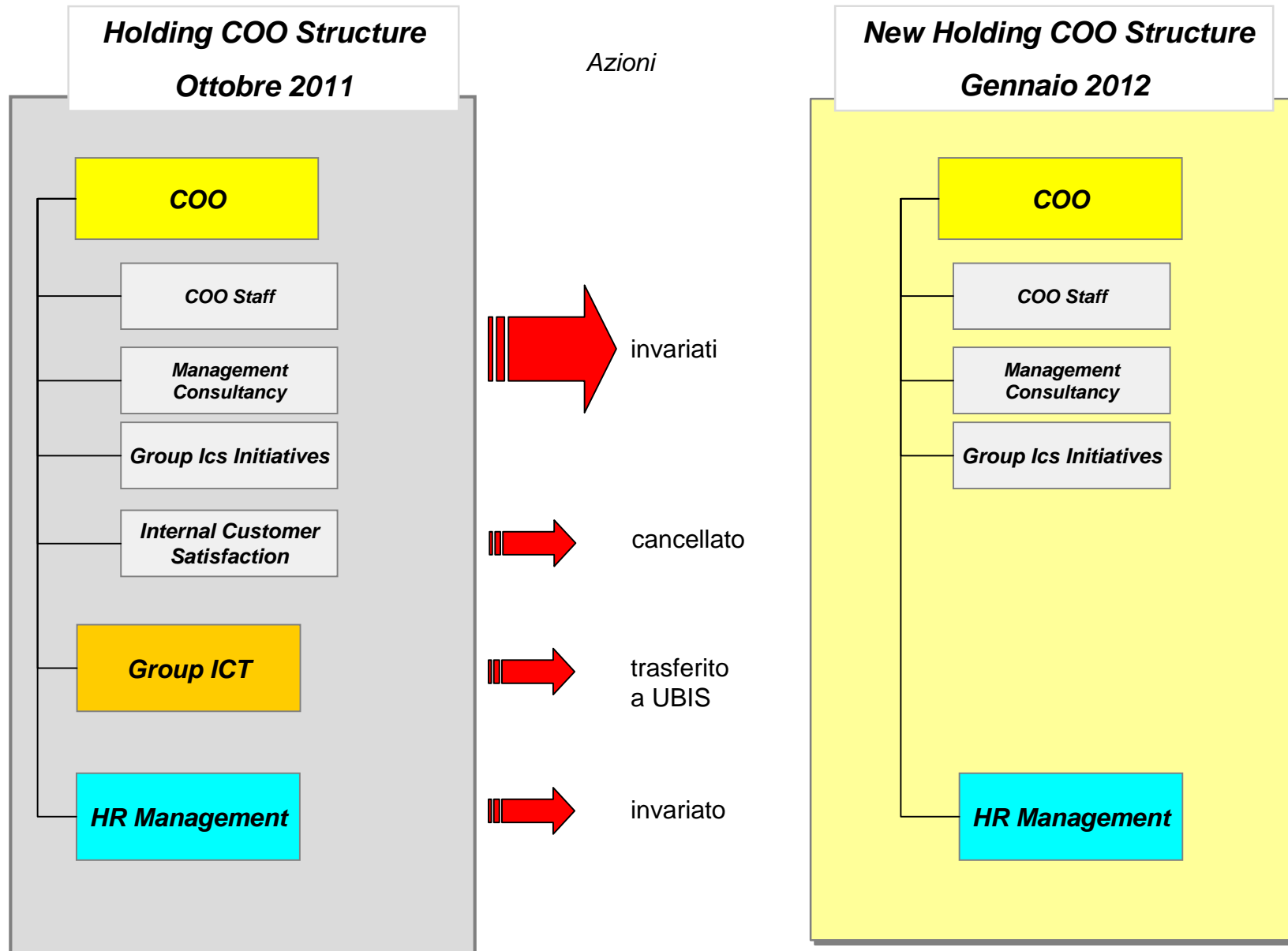
- | Servizio completo | Servizio parziale |
|-------------------|-------------------|
| Italia            | Romania           |
| Germania          | Ungheria          |
| Austria           | Slovacchia        |
| Rep Ceca          | Polonia           |
|                   | ■ ...             |

# Strutture di UniCredit SpA oggetto di carve-out

## UniCredit carve-out vs UGIS: perimetro – ottobre 2011

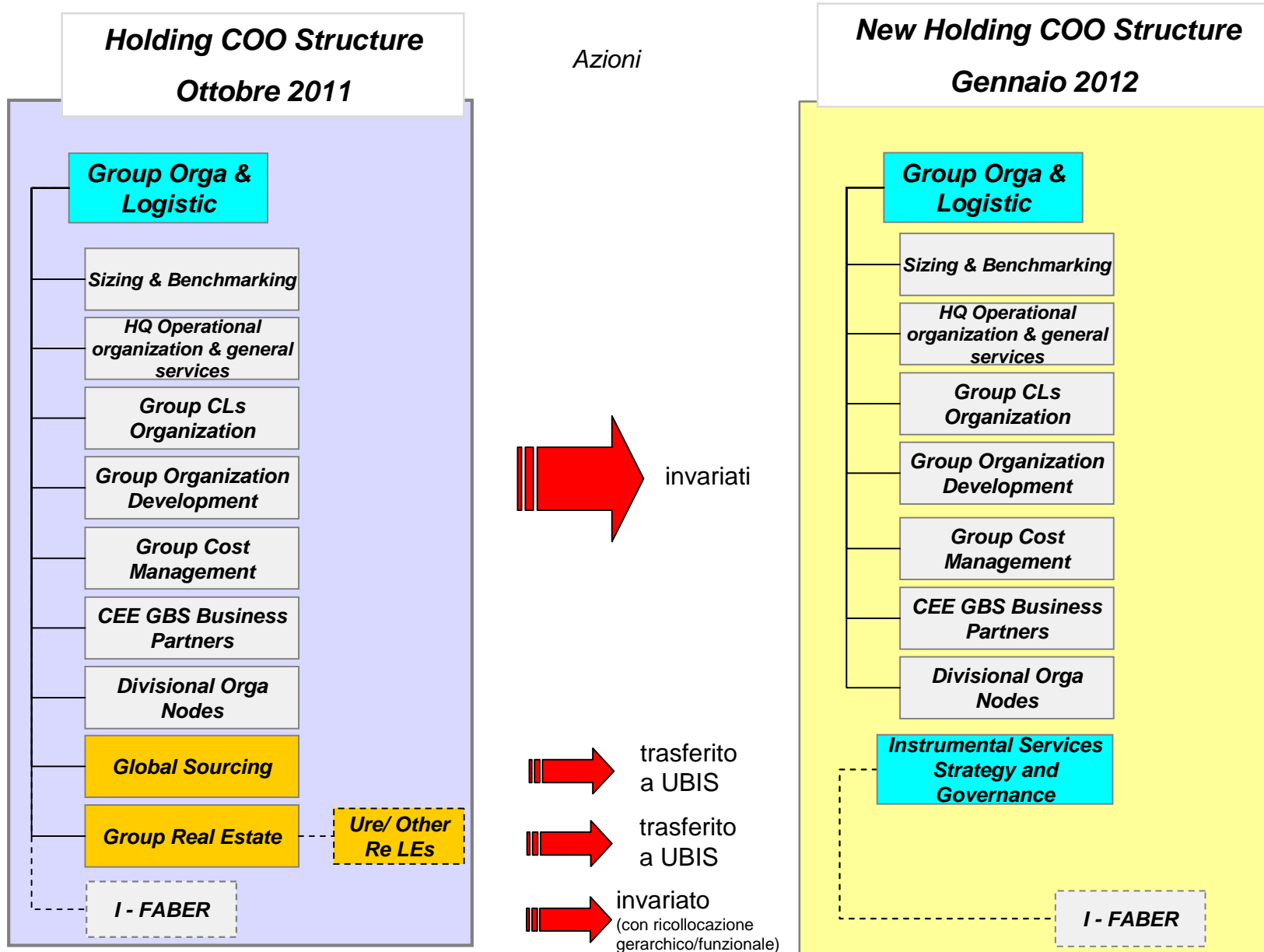


# Evoluzione in Holding delle Strutture di COO: Staff, Group ICT - LLC



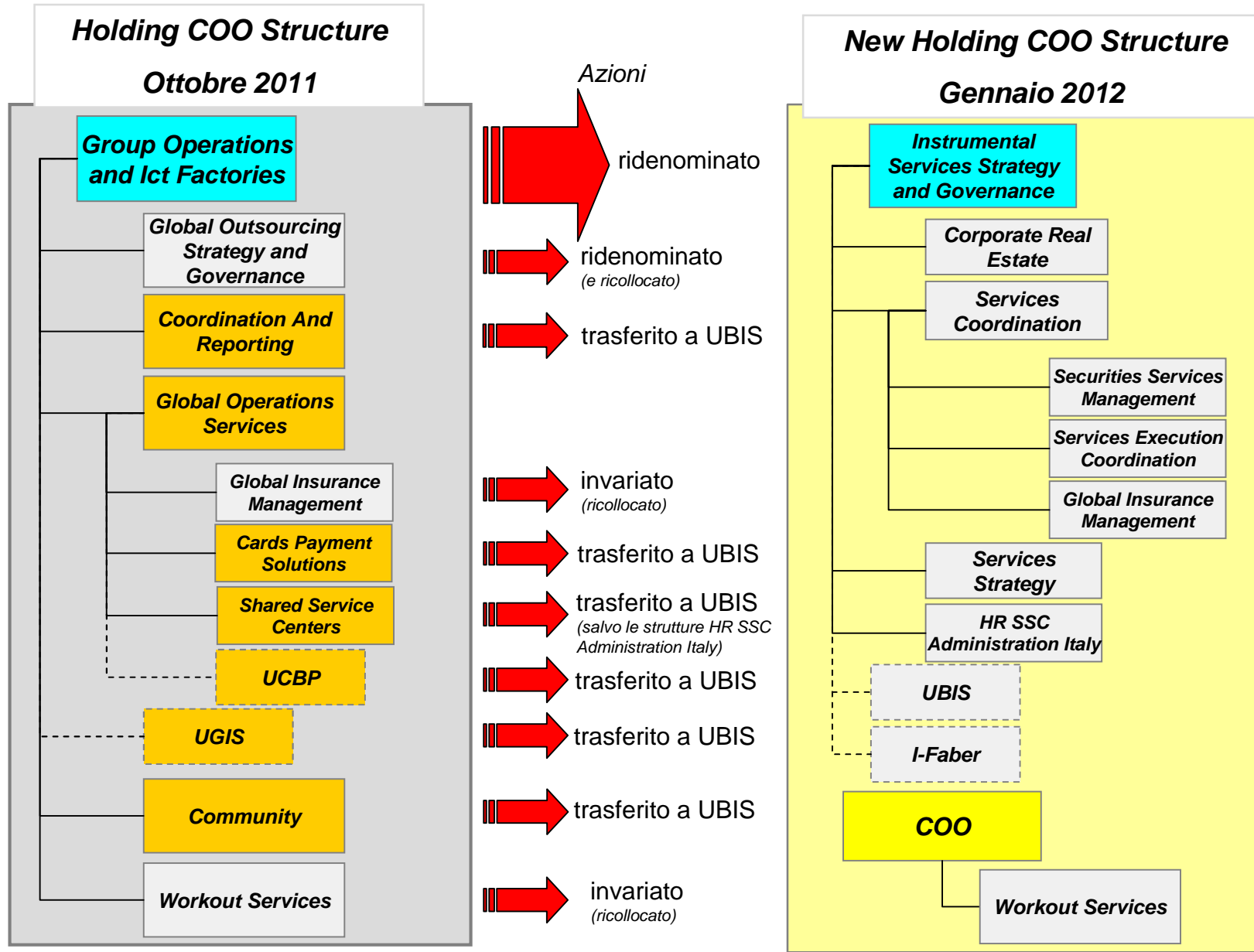
# Evoluzione in Holding delle Strutture di COO: Group Orga & Logistic

CONFIDENTIAL

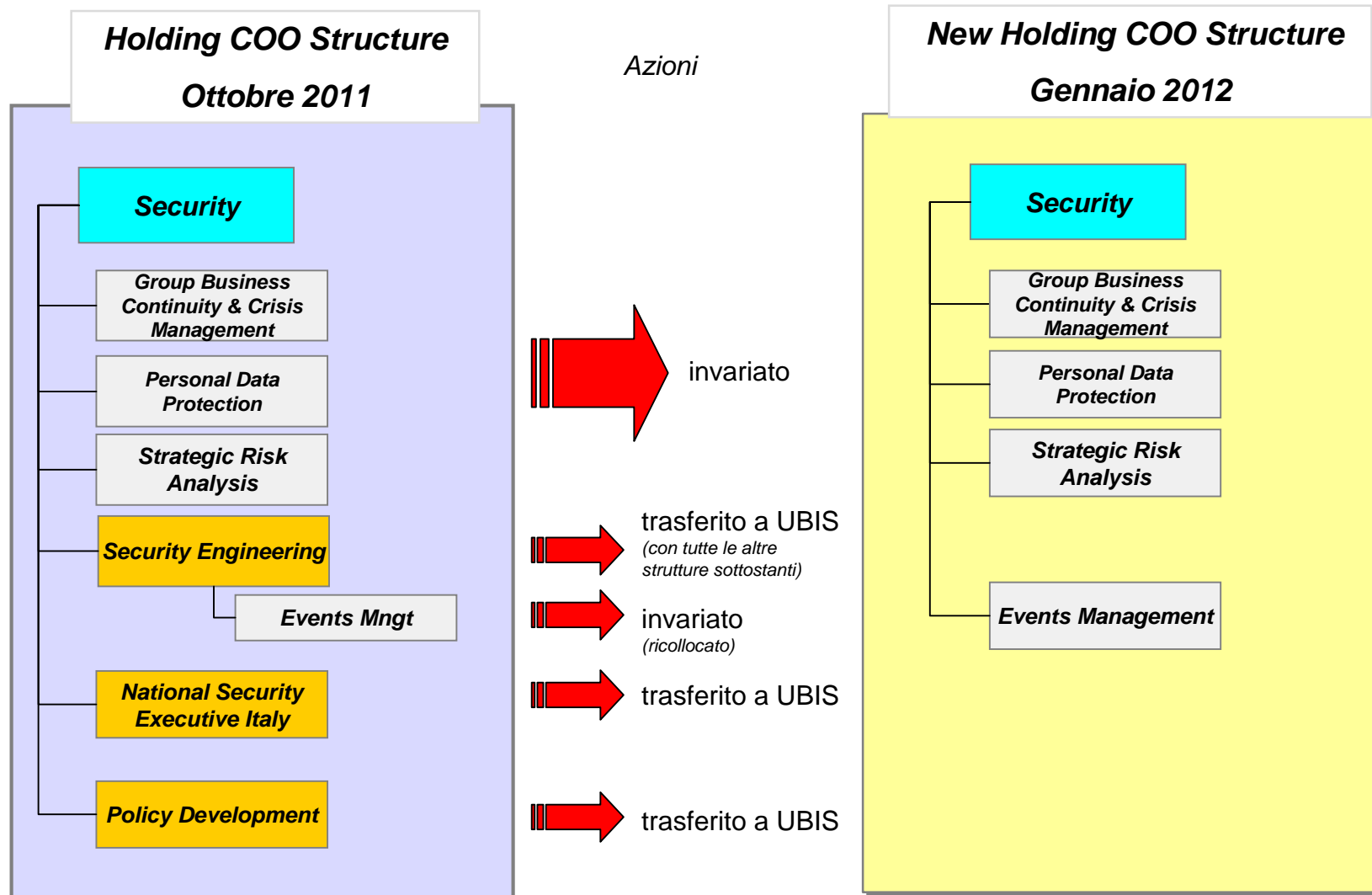




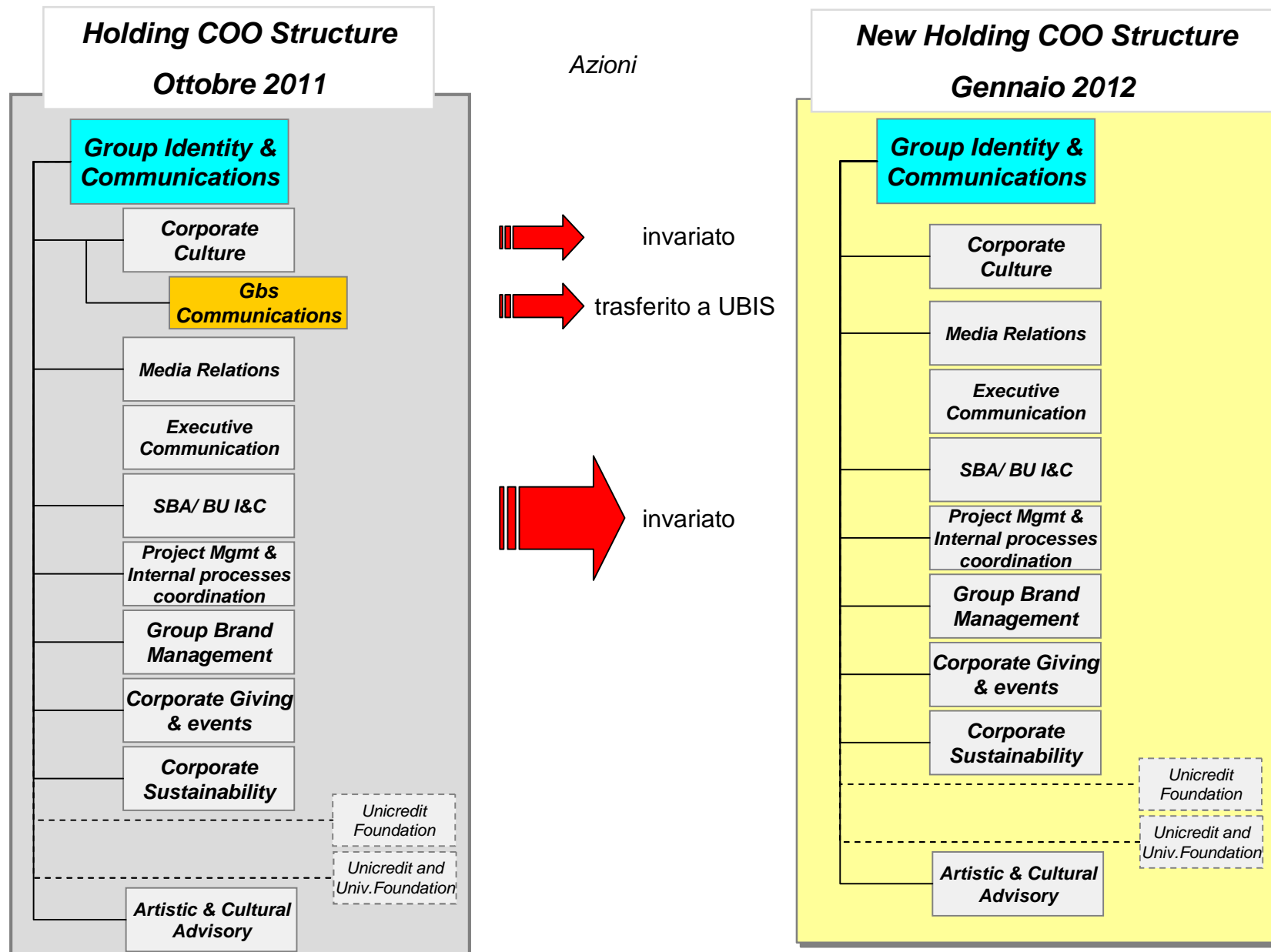
# Evoluzione in Holding delle Strutture di COO: Group Operation and Ict Factories



# Evoluzione in Holding delle Strutture di COO: Security

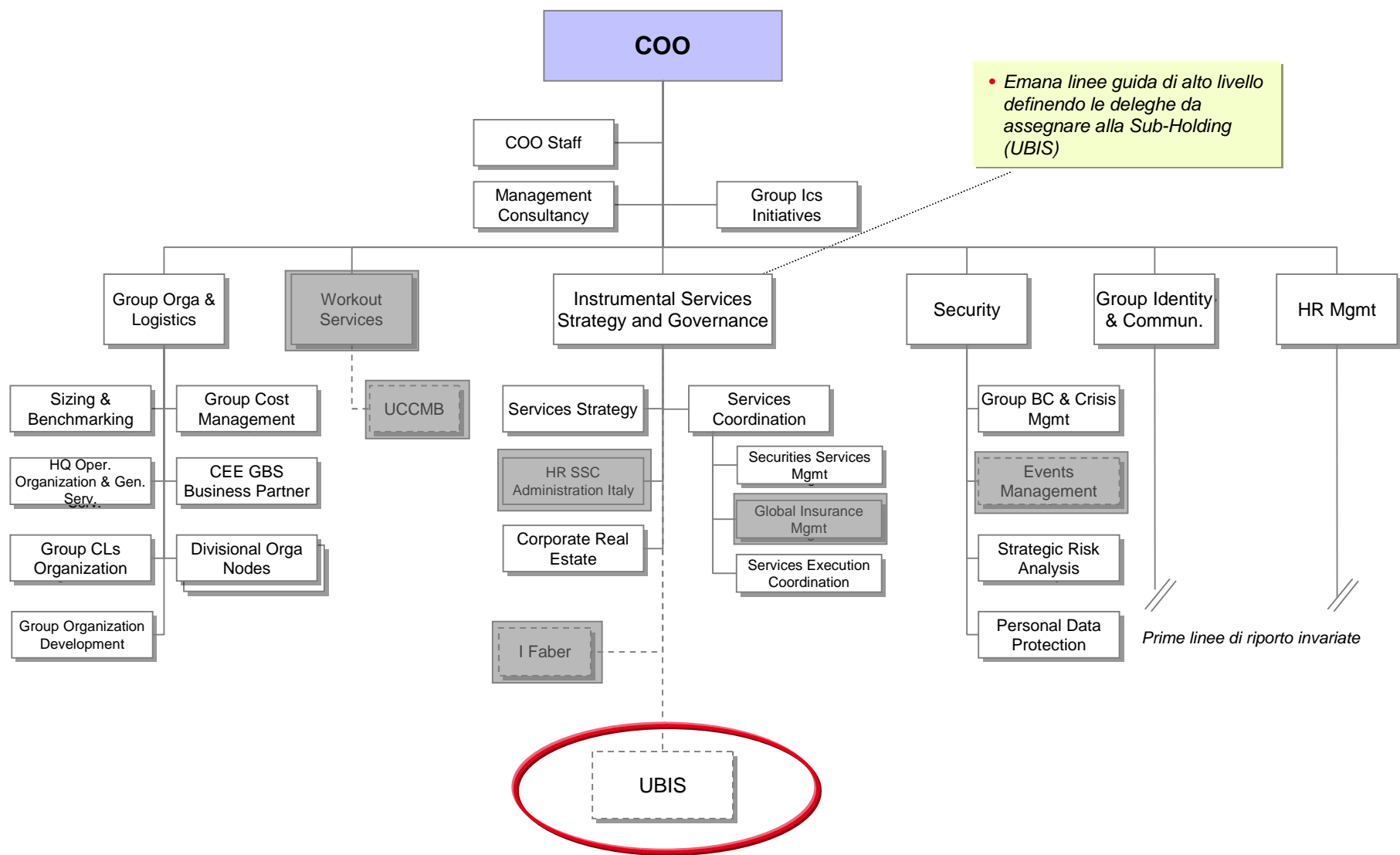


# Evoluzione in Holding delle Strutture di COO: Group Identity & Communication – Legal GBS (\*)



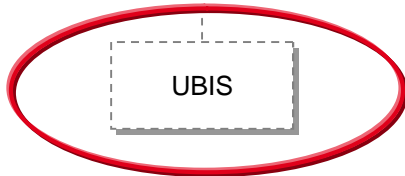
(\*) Da Legal Holding verrà trasferito ad UGIS il nucleo di **Global GBS Legal** al servizio delle aree/attività oggetto di accentramento con la presente operazione

# Struttura organizzativa di UniCredit SpA post carve-out



• Emana linee guida di alto livello definendo le deleghe da assegnare alla Sub-Holding (UBIS)

Prime linee di riporto invariate

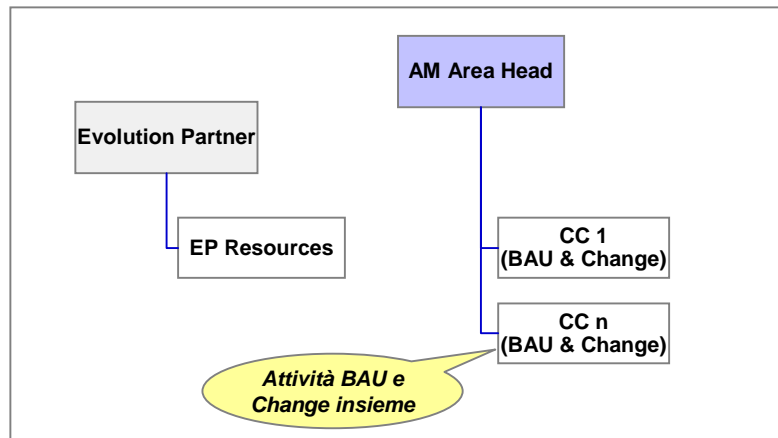


# La riorganizzazione di UGIS: introduzione del modello nel perimetro Application Management (“BAU” vs. “Change”)

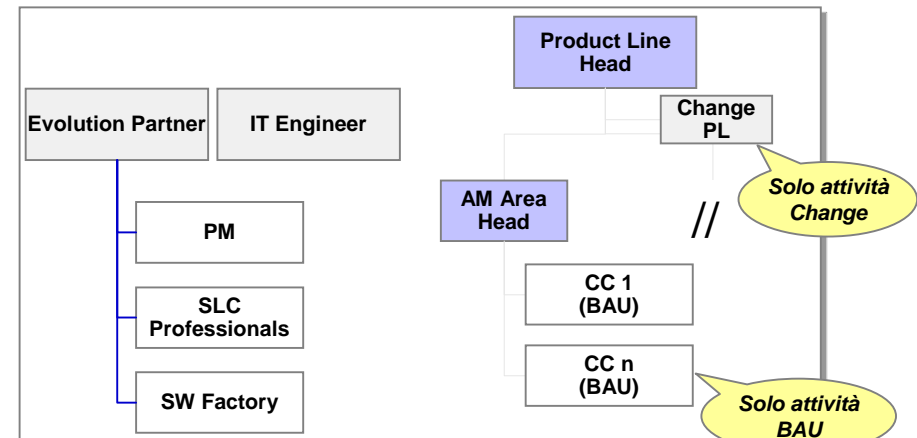
Al fine di creare una organizzazione efficace UGIS necessita di:

- Industrializzare il modello di delivery adottando una specifica organizzazione focalizzata su BAU (Business As Usual) e CHANGE con chiare responsabilità operative e finanziarie e specifici scopi e obiettivi
- Suddividere le risorse IT in aree di “Change” e di BAU in coerenza alle differenti tipologie di lavoro e competenze
- Definire un modello operativo obiettivo rivisto in considerazione della suddivisione delle responsabilità

**Modello corrente: mix di attività BAU e “Change”**



**Nuovo modello: suddivisione tra attività di BAU e “Change”**



- Tutte le risorse nei competence centers sono coinvolte contemporaneamente in attività di BAU e “Change”
- Le risorse Evolution Partner supportano prevalentemente le attività di “Change”, ma in alcuni casi svolgono anche attività BAU
- Difficile identificazione di specifici ruoli e responsabilità

- **Risorse BAU**, completamente dedicate alla manutenzione e miglioramento degli asset, sono prevalentemente costituite da Product Manager, Analisti tecnici e funzionali e sviluppatori
- **Risorse Change**, completamente dedicate ad attività progettuali, sono prevalentemente costituite da Project Manager, Analisti tecnici e funzionali e sviluppatori

# Modello BAU vs. "Change"

## Focus sulla "Tipologia di lavoro"



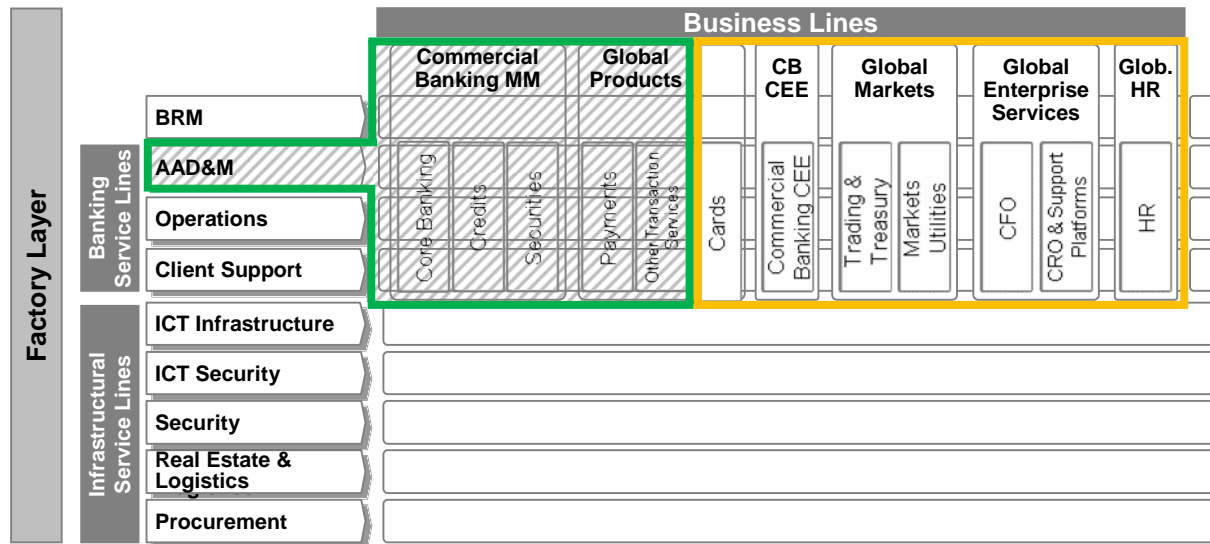
**PRELIMINARE**

	Tipologia di lavoro	Esempi di figure professionali
BAU	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incident Management</li> <li>■ Operational support</li> <li>■ Service support</li> <li>■ Miglioramento della qualità e dell'efficienza degli asset mantenuti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manager</li> <li>■ Analisti tecnici e funzionali</li> <li>■ Programmatori</li> </ul>
CHANGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestione delle attività previste dai progetti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Project Managers (*)</li> <li>■ Analisti tecnici e funzionali</li> <li>■ Architetti ed esperti tecnici (*)</li> <li>■ Programmatori (*)</li> </ul>

# BAU vs. "Change" model

## Perimetro di analisi

La prima fase del modello evolutivo è focalizzata sul perimetro italiano delle 5 Product Lines, mentre la seconda fase coprirà l'intero perimetro



Prima fase (novembre 2011 – febbraio 2012)



Seconda fase (da pianificare durante il primo semestre del 2012)

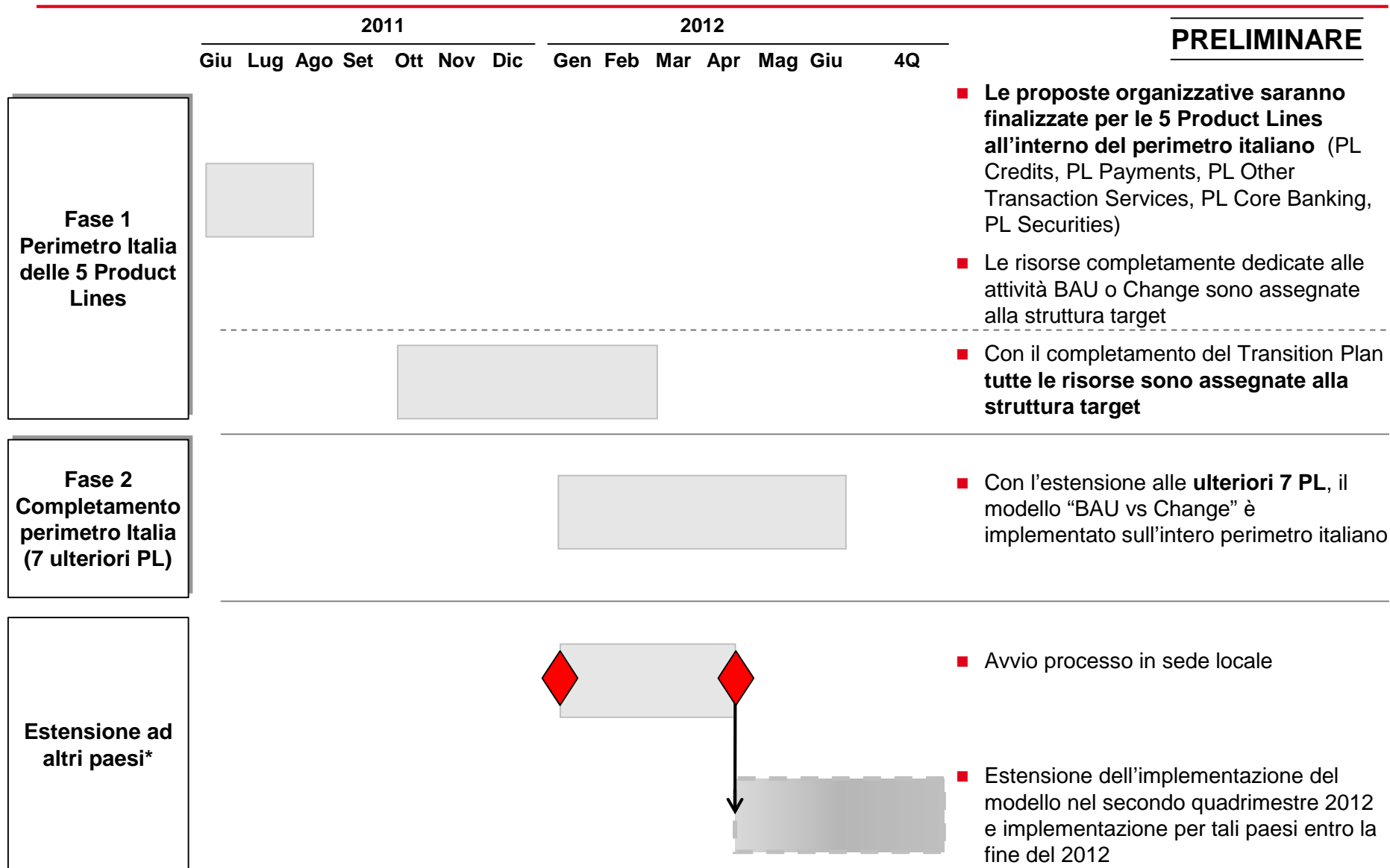
■ **5 Product Lines** saranno coinvolte nella prima fase (1° novembre):

- Core Banking
- Credit
- Securities
- Payments
- OTS

■ Un totale di **558 HC** provenienti dalla fabbrica è impattato, tra cui anche le risorse di Evolution Partner che lavorano per i competence center inclusi nel perimetro

■ La seconda fase coprirà l'intero perimetro di AAD&M SL (~**1.500 HC addizionali**) inclusa l'estensione ad altri paesi soggetta all'accordo con i sindacati

# BAU vs. "Change" model Timeline di progetto



\* Paesi CEE potenzialmente allineati



## Razionalizzazione delle strutture di Segnalazioni di Vigilanza per il tramite del trasferimento del relativo ramo da UCBP a UniCredit



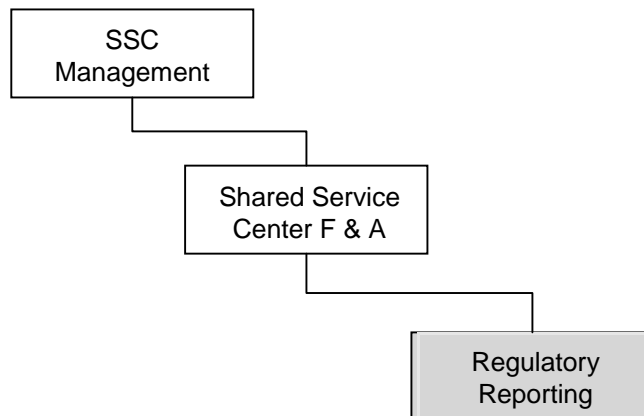
Al fine di razionalizzare, in seguito ai progetti One4C e All4Quality, talune ulteriori attività attualmente svolte da UniCredit S.p.A. e da UniCredit Business Partner (“UCBP”), ottimizzandone i costi ed i processi operativi, il CdA di UniCredit del 18 ottobre 2011 ha approvato l’accentramento in UniCredit delle **attività di segnalazione** periodica agli **Organi di Vigilanza**, attualmente svolta dallo Shared Service Center di UCBP, mediante acquisto dalla stessa UCBP (oppure da UniCredit Business Integrated Solutions – “UBIS” – qualora l’operazione in parola si perfezionasse successivamente all’incorporazione di UCBP in UGIS), del ramo d’azienda dedicato allo svolgimento di tali attività, ca. 37 risorse

Il Ramo Segnalazioni di Vigilanza di UCBP svolge attività di segnalazioni periodiche obbligatorie agli Organi di Vigilanza, accentrate nel corso del 2009 presso UCBP, che rendeva tale servizio a favore di alcune ex banche commerciali italiane del Gruppo.

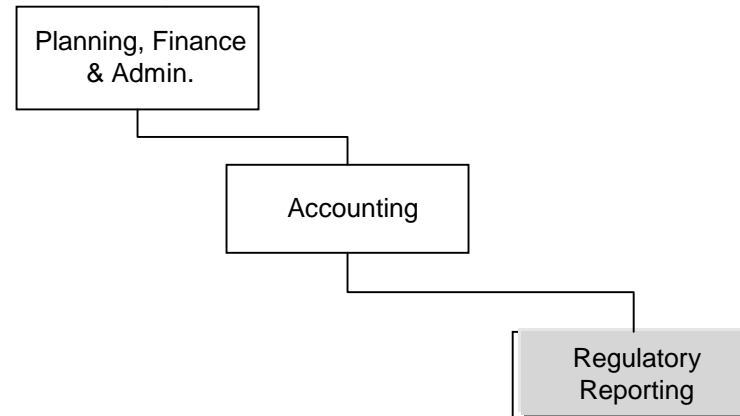
A seguito dell’accentramento delle predette banche in UniCredit avvenuto in esecuzione del progetto One4C, si è reso opportuno riunire le suddette attività nella Capogruppo.

### Ramo Segnalazioni di Vigilanza

Allocazione organizzativa pre-cessione (in UCBP):



Allocazione organizzativa post-cessione (in UniCredit):



# Accentramento delle attività di back office dei prodotti di credito al consumo e cessione del quinto di Capogruppo per il tramite del trasferimento del ramo Operations da UniCredit alla nuova UBIS



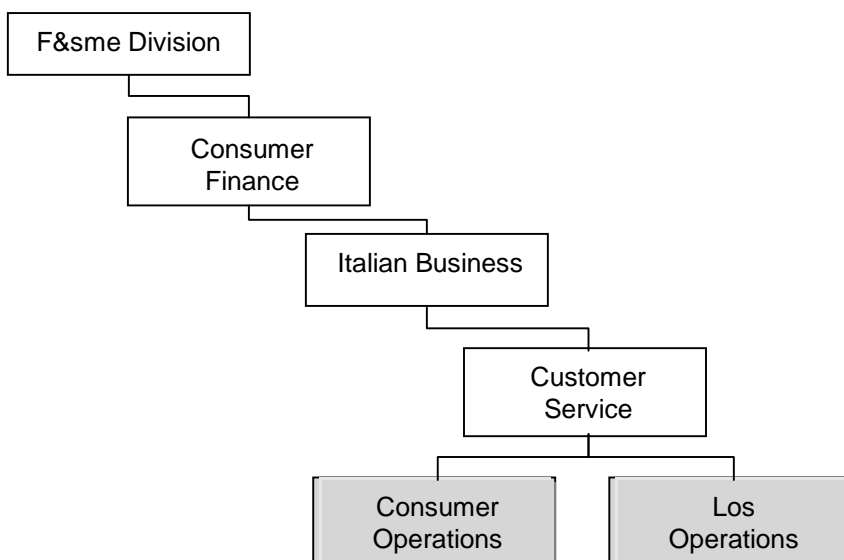
Al fine di razionalizzare, in seguito ai progetti One4C e All4Quality, talune ulteriori attività attualmente svolte da UniCredit S.p.A. e da UniCredit Business Partner (“UCBP”), ottimizzandone i costi ed i processi operativi, il CdA di UniCredit del 18 ottobre 2011 ha approvato l’**accentramento** in UBIS di taluni servizi strumentali all’attività bancaria attualmente svolti da UniCredit, mediante cessione del ramo d’azienda dedicato allo svolgimento delle **attività di Operations**, per la parte di **Back Office amministrativo e contabile**, relative ai prodotti **credito al consumo e cessione del quinto** (di seguito “Ramo Operations”) ca. 25 risorse

Il Ramo Operations di UniCredit è dedicato:

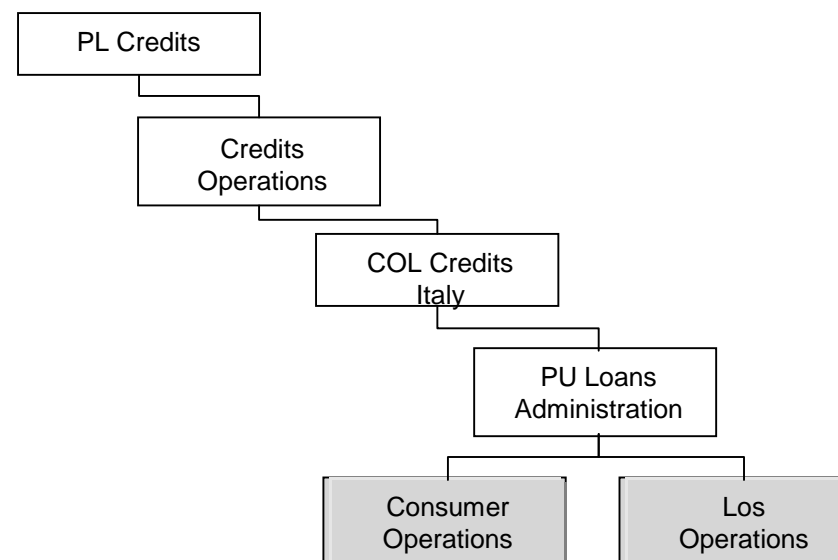
- sia alla realizzazione delle attività operative di natura amministrativa e contabile, di test e di supporto svolte dal team “Consumer Finance Operations” (in precedenza all’interno di UniCredit Consumer Financing Bank incorporata nella Capogruppo per effetto del progetto One4C)
- sia delle attività di gestione degli incassi svolte dal team “Loans on Salary Operations”.

## Ramo Operations (ex UCIFin)

Allocazione organizzativa pre-cessione (in UniCredit):



Allocazione organizzativa post-cessione (in UBIS / UCBP):



# Consorzio unico: quadro delle principali tempistiche di realizzazione

