

**TARGET FINANZIARI DEL PIANO STRATEGICO 2018:**

**CET1 RATIO A 12,6% GRAZIE ALLA GENERAZIONE ORGANICA DI CAPITALE CHE  
CONSENTE UN MONTE DIVIDENDI COSPICUO**

**MAGGIORE RITORNO DELL'INVESTIMENTO CON UN ROTE DELL'11%, SOSTENIBILE NEL TEMPO**

**UTILE NETTO A €5,3 MLD**

**IMPORTANTI MISURE DI CONTENIMENTO DEI COSTI PER €1,6 MLD**

**ULTERIORE REDDITIVITÀ DA AZIONI DI DISCONTINUITÀ**

**PRINCIPALI AZIONI STRATEGICHE PER RAGGIUNGERE I TARGET:**

**RIDUZIONE DI CA. 18.200 FTE, INCLUDENDO LA VENDITA DELL'UCRAINA E LA JV CON PIONEER**

**CESSIONE O RISTRUTTURAZIONE DI BUSINESS A BASSA REDDITIVITÀ ENTRO LA FINE DEL 2016**

**GRUPPO PIÙ SEMPLICE ED INTEGRATO: CHIUSURA DELLA SUB-HOLDING AUSTRIACA, CON LE  
CONTROLLATE CEE A DIRETTO RIPORTO DELLA HOLDING UNICREDIT S.P.A.; RAFFORZAMENTO DELLE  
FUNZIONI DI GOVERNO CENTRALI E LINEE MANAGERIALI PIÙ SNELLE**

**FORTE FOCUS SUI BUSINESS AD ALTA CRESCITA E A BASSO ASSORBIMENTO DI CAPITALE: WEALTH  
MANAGEMENT, CEE & POLONIA, SERVIZI DI NEGOZIAZIONE E CONSULENZA DI CIB**

**INVESTIMENTI NELL'EVOLUZIONE DIGITALE PER €1,2 MLD**

**CONFERMA DEI NOSTRI OBIETTIVI:**

**ESSERE UNA GRANDE BANCA COMMERCIALE PAN-EUROPEA CON BUSINESS DIVERSIFICATO**

**ACCELERARE L'ESECUZIONE DEL PIANO PER AUMENTARE L'EFFICIENZA ED IL PROFITTO**

---

Oggi, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit ha approvato il Piano Strategico e i risultati di Gruppo del 3trim15. Federico Ghizzoni, Amministratore Delegato di UniCredit, ha commentato:

*“Abbiamo approvato un Piano che prevede per il 2018 obiettivi importanti in termini di redditività e coefficienti patrimoniali, confermando la capacità del gruppo di generare capitale in modo organico e di distribuire dividendi. Vogliamo raggiungere questi obiettivi in un contesto macroeconomico che rimane non facile, con tassi di interesse ai minimi storici e un rallentamento della crescita economica internazionale. E' un Piano rigoroso e serio e al tempo stesso ambizioso. Ma è soprattutto realistico, perché si basa su azioni che dipendono dalle nostre scelte manageriali, ed è un Piano totalmente autofinanziato. Siamo quindi pienamente fiduciosi circa la sua realizzazione. Possiamo rafforzare il nostro modello di banca commerciale di dimensione europea sia con misure rilevanti di contenimento dei costi, sia con azioni di discontinuità come l'uscita o la profonda ristrutturazione di business a bassa redditività. Prevediamo investimenti importanti per il futuro della banca: solo per l'evoluzione digitale del Gruppo investiremo un miliardo e duecento milioni di euro.”*

\* \* \* \* \*

In considerazione di uno scenario macro-economico caratterizzato da tassi di interesse ai minimi storici e da modifiche normative, che hanno impattato il settore bancario europeo, il Consiglio di Amministrazione di UniCredit in data 11 novembre 2015 ha deliberato di avviare un nuovo Piano Strategico che definisce le direttive di business, la struttura e l'organizzazione di UniCredit, al fine di garantire un ritorno sostenibile per gli azionisti. Gli obiettivi principali del 2018 sono di seguito sintetizzati:

- una solida base patrimoniale, con un **CET1 ratio fully loaded al 12,6%**, prima della distribuzione dei dividendi e superiore all'obiettivo interno dell'11,5%;
- riduzione dei **costi operativi** per €1,6 mld;
- un ritorno sul **capitale tangibile dell'11%**, al di sopra del costo del capitale di UniCredit;
- monte dividendi cospicua, pari ad una percentuale di distribuzione dell'utile **del 40% in media nel periodo di Piano**.

L'esecuzione del Piano da parte del Top Management sarà incentrata su cinque azioni chiave:

- accelerazione delle misure di **taglio dei costi** sia del personale sia delle altre spese operative, nonché razionalizzazione dei Corporate Center, finalizzate alla riduzione del personale pari a ca. 18.200 FTE entro il 2018;
- **cessione o ristrutturazione dei business poco redditizi** come il *retail banking* in Austria e il leasing in Italia, in aggiunta rispetto alla continua riduzione del portafoglio della Non Core;
- forte focus sulla **nuova evoluzione digitale**, sostenuta da €1,2 mld di investimenti nel periodo 2016-2018, che permetterà di accelerare la trasformazione in banca multi-canale dei segmenti *retail & corporate* e di creare ulteriore discontinuità dalla banca tradizionale;
- **diventare un Gruppo più semplice ed integrato**, con la chiusura della sub-holding austriaca e di trasferire le partecipazioni della CEE sotto il diretto controllo della holding UniCredit (preservando allo stesso tempo il know-how della divisione CEE) entro fine 2016, rafforzando le funzioni di governo centrali e concentrandosi sulle sinergie commerciali tra le piattaforme globali (i.e. CIB) e i network delle banche commerciali;
- **sfruttare i business in crescita nei paesi CEE, Asset Management e Asset Gathering**, aumentando il capitale allocato alla CEE, aumentando e riequilibrando i ricavi da business a basso assorbimento di capitale.

UniCredit conferma la propria missione di banca commerciale pan-europea con un business ben diversificato ed una posizione da leader sia in Europa occidentale sia in Europa centrale.

## PRINCIPALI TARGET FINANZIARI AL 2018

---

### GRUPPO

- **Utile netto:** €5,3 mld e **RoTE** all'11%
- **Costi totali:** €12,9 mld, con un rapporto costi/ricavi al 50%
- **Costo del rischio:** 67pb
- **Capitale:** CET1 ratio fully loaded a 12,6%, più alto del target interno pari a 11,5%, in grado di consentire una distribuzione cospicua di dividendi
- **Crediti verso clientela:** €503 mld con RWA a €425 mld

### CORE BANK

- **Utile netto:** €6,3 mld e **RoAC** al 14%
- **Costi totali:** €12,8 mld, con un rapporto costi/ricavi al 50%
- **Costo del rischio:** 53pb

## PIANO STRATEGICO DI UNICREDIT

### CAPITALE E REDDITIVITÀ

Il CET1 ratio fully loaded, prima della distribuzione dei dividendi, si attesterà a 12,6% nel 2018, superiore al nostro obiettivo interno di 11,5% - livello coerente con i requisiti regolamentari e con il panorama dei nostri concorrenti - che comprende un significativo buffer manageriale rispetto al nostro requisito minimo regolamentare. Questa solida base patrimoniale ci consentirà una cospicua disponibilità per la distribuzione di dividendi, pari ad una percentuale di distribuzione dell'utile del 40% in media nel periodo di Piano. Un ulteriore rafforzamento del capitale è atteso a seguito del completamento delle cessioni o ristrutturazioni dei business poco redditizi.

UniCredit è fortemente focalizzato sulla redditività, attesa in crescita in misura sostanziale: da un RoTE del 5% nel 2014 all'11% nel 2018. La maggior redditività sarà raggiunta attraverso (i) significative azioni di taglio dei costi, (ii) focalizzazione sul potenziale del risparmio gestito e del wealth management in Europa occidentale, (iii) accelerazione della crescita nei paesi della CEE, (iv) azioni di de-risking (v) e riduzione efficiente ed efficace del portafoglio Non Core.

### AZIONI STRATEGICHE

#### SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEI COSTI

Il Piano Strategico prevede una decisiva accelerazione nella riduzione dei costi in tutte le aree geografiche e divisioni del Gruppo allo scopo di raggiungere una base di costi pari a €12,9 mld nel 2018 (-5% vs FY14) con un obiettivo di rapporto costi/ricavi pari a 50% (-11p.p. vs FY14).

L'obiettivo di risparmio di costi di €1,6 mld è il risultato di una riduzione sia dei costi del personale sia delle altre spese amministrative. In particolar modo i costi per il personale si ridurranno di €0,8 mld e le altre spese amministrative di €0,8 mld, queste ultime soprattutto nella Commercial Bank Germany (-46%) e nella Commercial Bank Austria (-13%).

Gli FTE si ridurranno di ca. 18.200 nell'orizzonte di Piano (-14% vs FY14), compresa la riduzione di 6.000 FTE relativi alla cessione dell'Ucraina e alla JV tra Pioneer e Santander AM. La diminuzione degli FTE si realizzerà sia nei Corporate Centres (-17% vs FY14) sia nelle Commercial Bank Italy, Germany e Austria e nella CEE Region (-9% vs FY14). In questo modo, nel 2018, la forza lavoro ammonterà a ca. 111.000 FTE.

Inoltre, i Commercial Bank Italy, Germany e Austria continueranno a ridurre il numero di filiali di ca. 800 unità entro il 2018, dopo aver già realizzato una riduzione di 928 filiali da gennaio 2014 a settembre 2015.

I costi di integrazione relativi alle iniziative di riduzione del personale ammontano a circa €1 mld, al lordo delle imposte, e saranno contabilizzati principalmente nel 2015.

#### CESSIONE O RISTRUTTURAZIONE DELLE ATTIVITÀ POCO REDDITIZIE

La realizzazione del Piano prevede un attento monitoraggio delle attività bancarie di UniCredit con l'impegno a cedere o ristrutturare quelle poco redditizie.

Nell'ultimo periodo, le attività poco redditizie sono state cedute - come il Kazakhstan - e altre sono in fase di cessione o ristrutturazione - come Ukrsootsbank in Ucraina.

In tale contesto, le attività *retail* in Austria e il business del leasing in Italia sono in fase di valutazione. UniCredit ritiene di realizzare la cessione o la ristrutturazione di tali business entro la fine del 2016.

UniCredit continuerà a monitorare il proprio portafoglio di attività e conferma l'impegno a prendere analoghe decisioni su business non performanti.

## UNA STRATEGIA DIGITALE VOLTA A SUPPORTARE L'EFFICIENZA DEI PROCESSI E AD AUMENTARE LE VENDITE

La strategia digitale di UniCredit sarà supportata da €1,2 mld di investimenti cumulati fino al 2018 e si basa su due pilastri. Prima di tutto, un'accelerazione della trasformazione digitale della banca multicanale *retail* e, in secondo luogo, la costruzione del futuro modello di business digitale.

UniCredit intende migliorare il proprio modello di business in modo da essere in grado di aumentare la qualità e velocità del servizio e la *customer experience*. Entro il 2018, oltre il 90 % delle transazioni sarà effettuato su canali remoti. Di conseguenza, circa 1.500 filiali saranno chiuse o dotate di un format più flessibile.

Inoltre, la semplificazione dei processi interni, come i processi di back-end e la trasformazione "*paperless*" si tradurranno in una riduzione di ca. 5.800 FTE.

Come risultato dei continui investimenti nella digitalizzazione, UniCredit migliorerà il *time-to-market* e i servizi alla clientela, ottimizzerà i costi del servizio e aumenterà l'efficacia commerciale, portando le vendite end-to-end e multicanale a tutti i prodotti di base dall'attuale 15% al 25% nel 2018.

In tale contesto, UniCredit sta per lanciare una nuova iniziativa: la creazione di UniCredit "buddybank", una banca accessibile solo da *mobile* a basso assorbimento di capitale e con un servizio clienti *live 24/7*. L'implementazione è già iniziata e il lancio avrà luogo a inizio 2017.

## UN GRUPPO PIÙ SEMPLICE E INTEGRATO

Le azioni del Top Management saranno focalizzate sulla riduzione della complessità del Gruppo al fine di semplificare la struttura e rafforzare le funzioni di governo centrali.

A questo riguardo, il management intende trasferire tutte le partecipazioni nella CEE da Bank Austria alla holding Unicredit entro la fine del 2016, con la chiusura della sub-holding austriaca e il conseguente controllo diretto delle banche nella CEE da parte della holding UniCredit preservando comunque il know-how della divisione CEE.

Inoltre, UniCredit ha già ridotto i livelli di riporto raggruppando CIB e la maggior parte delle banche estere sotto un'unica responsabilità manageriale, nonché portando sotto un unico riporto le attività di digitalizzazione e "*information & communication technologies*".

UniCredit è determinata a divenire un gruppo bancario sempre più integrato con forti funzioni di governo centrale e una più efficace allocazione del capitale e della liquidità. Sono già state definite alcune iniziative e cambi organizzativi per promuovere l'integrazione tra le divisioni e per sfruttare le sinergie commerciali, come ad esempio le joint venture tra Commercial Bank e CIB.

## INVESTIRE IN BUSINESSES IN CRESCITA E A BASSO ASSORBIMENTO DI CAPITALE PER AUMENTARE LA REDDITIVITÀ E L'EFFICIENZA PATRIMONIALE

### *Focus costante sull'alto potenziale di crescita del risparmio gestito*

UniCredit continua a focalizzarsi sull'alto potenziale di crescita del risparmio gestito che si ritiene possa contribuire con €2 mld di commissioni addizionali su un totale di commissioni pari a €9,6 mld nel 2018.

Il Gruppo stima che le Attività Finanziarie Totali (TFA) continueranno ad aumentare, e che le attività dei clienti vengano riallocate favorendo la sostituzione di altre TFA in risparmio gestito.

In Italia, le TFA sono attese in aumento di €78 mld e la penetrazione del risparmio gestito in crescita dal 30% nel 2014 al 40% nel 2018, in linea con i livelli pre-crisi. Tale crescita sarà realizzata soprattutto grazie al rafforzamento del nostro modello di servizio di private banking e all'ampliamento dell'attuale base clienti.

Nell'Asset Management, UniCredit intende far leva sulla JV con Santander AM che garantirà accesso ad una più ampia rete di distribuzione su scala globale e all'ulteriore sviluppo del business *non-captive*.

Nell'Asset Gathering, Fineco continuerà ad aumentare la quota di "*guided products*" alla luce della crescente richiesta di servizi di consulenza sugli investimenti da parte della clientela. La quota di mercato di Fineco è attesa in crescita grazie alla sua avanzata piattaforma tecnologica e alla qualificata rete di Promotori Finanziari.

Nel Private Banking, UniCredit continuerà a concentrarsi sugli "*ultra-high net worth individuals*". Di recente, è stata creata una società dedicata in grado di offrire un pacchetto completo di servizi di consulenza e gestione degli investimenti ai clienti con oltre €5 mln in attività finanziarie.

#### *Focus costante sulla divisione CIB*

Tra le priorità del Gruppo, c'è il consolidamento del ruolo di CIB come struttura in grado di facilitare l'accesso dei clienti (6.000 in Europa occidentale) ai servizi di internazionalizzazione e ai prodotti ad alto valore aggiunto. Il nuovo management ha definito una nuova strategia incentrata su quattro pilastri: ribilanciare il mix dei ricavi verso i business a basso assorbimento di capitale, incrementare l'operatività nei "*flow businesses*" ed estrarre le sinergie *cross-border* e tra divisioni.

L'obiettivo di ricavi di CIB è €4 mld nel 2018; a questi si aggiungono i ricavi generati da CIB nelle altre divisioni del Gruppo che saranno €3 mld nel 2018.

#### *Focus costante sui Paesi della CEE*

Il Piano Strategico di UniCredit prevede una più alta allocazione di capitale a CEE e Polonia con l'obiettivo di aumentare i crediti verso clientela di €22 mld entro il 2018. La strategia sarà focalizzata sull'acquisizione selettiva di nuovi clienti nei segmenti *retail & corporate*, con ca. un milione di nuovi clienti all'anno nel corso del Piano.

Come per l'Europa occidentale, i Paesi della CEE si concentreranno sul rafforzamento dei ricavi da business a basso assorbimento di capitale e sul *cross-selling*, semplificando e digitalizzando sia i processi per i clienti che i processi di back-office.

**Investor Relations:**Tel.+39-02-88624324; e-mail: [investorrelations@unicredit.eu](mailto:investorrelations@unicredit.eu)**Media Relations:**Tel.+39-02-88623569; e-mail: [mediarelations@unicredit.eu](mailto:mediarelations@unicredit.eu)**UNICREDIT PIANO STRATEGICO – DETTAGLI DELLA CONFERENCE CALL****MILAN, 11 NOVEMBRE 2015 – 15.30 CET**

---

**CONFERENCE CALL DIAL IN****ITALY: +39 02 805 88 11****UK: +44 1 212818003****USA: +1 718 7058794****LA CONFERENCE CALL SARÀ DISPONIBILE ANCHE VIA LIVE AUDIOWEBCAST ALL'INDIRIZZO****<https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/group-results.html>, DOVE SI POTRANNO PRELEVARE LE SLIDE**

*Il presente Comunicato Stampa potrebbe contenere informazioni previsionali, compresi riferimenti che non sono relativi esclusivamente a dati storici o eventi attuali e sono, in quanto tali, incerti. Le informazioni previsionali si basano su diversi assunzioni, aspettative, proiezioni e dati previsionali relativi ad eventi futuri e sono soggette a molteplici incertezze e ad altri fattori al di fuori del controllo di UniCredit S.p.A. (la "Società"). Esistono numerosi fattori che possono generare risultati e andamenti notevolmente diversi rispetto ai contenuti, impliciti o espliciti, delle informazioni previsionali e pertanto le informazioni previsionali non sono un'indicazione attendibile circa la performance futura. La Società non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente o di rivedere le informazioni previsionali sia a seguito della disponibilità di nuove informazioni, sia a seguito di eventi futuri o per altre ragioni, salvo che ciò sia richiesto dalla normativa applicabile. Le informazioni e le opinioni contenute nel presente Comunicato Stampa sono fornite con riferimento alla data del presente e sono passibili di cambiamento senza preavviso. La Presentazione, qualunque parte di essa o la sua distribuzione non può costituire la base di, né può essere fatto affidamento su di essa ai fini di, qualsiasi contratto o decisione di investimento.*

*Le informazioni, le dichiarazioni e le opinioni contenute nel presente Comunicato Stampa hanno mero scopo informativo e non costituiscono un'offerta al pubblico ai sensi di qualsiasi normativa applicabile ovvero un'offerta di vendita o una sollecitazione ad acquistare o sottoscrivere titoli o strumenti finanziari o una consulenza o una raccomandazione relativamente a tali titoli o strumenti finanziari. I titoli di cui al presente non sono stati, e non saranno, registrati ai sensi dell'US Securities Act del 1933, nella versione rispettivamente in vigore, o ai sensi della normativa in materia di titoli di qualsiasi stato o territorio degli Stati Uniti, né in Australia, Canada o Giappone o in qualsiasi altro paese in cui tale offerta o sollecitazione sia contraria alla normativa applicabile (gli "Altri paesi") e non sarà effettuata alcuna offerta al pubblico di tali titoli negli Stati Uniti. Il Comunicato Stampa non costituisce, né è parte di qualsiasi offerta o sollecitazione all'acquisto o alla sottoscrizione di titoli negli Stati Uniti né negli Altri paesi.*

*Conformemente al Testo unico in materia di intermediazione finanziaria del 24 febbraio 1998 (articolo 154 bis, paragrafo 2), Marina Natale, quale Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili della Società dichiara che l'informativa contenuta nel presente Comunicato Stampa corrisponde alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.*

*La Società, i membri del Gruppo UniCredit e qualsiasi rappresentante, amministratore o dipendente degli stessi declinano qualsiasi responsabilità di qualsivoglia natura in merito al presente Comunicato stampa o a qualsiasi contenuto dello stesso o in relazione a qualsiasi perdita derivante dall'uso dello stesso o dall'affidamento su di esso.*