

Signor Presidente,
Onorevoli Senatori,

Buongiorno.

Desidero innanzitutto ringraziarvi per l'invito e per il lavoro che svolgete ogni giorno.

La Commissione parlamentare d'inchiesta sul sistema bancario e assicurativo ha tra le sue finalità il rafforzamento della stabilità finanziaria, della tutela del risparmio, della competitività del sistema economico.

UniCredit condivide pienamente questi obiettivi, che sono essenziali per la crescita delle nostre aziende, la sicurezza delle nostre famiglie e la prosperità del nostro paese.

Nel mio intervento di oggi desidero farvi apprezzare chi siamo e cosa facciamo come banca, ripercorrendo brevemente i risultati raggiunti negli ultimi cinque anni e dedicando particolare attenzione al nostro impegno in Italia.

Mi concentrerò sul ruolo che la nostra banca svolge al servizio delle comunità, dei cittadini e delle imprese - soprattutto delle micro, piccole e medie imprese - e vi racconterò come, attraverso l'impegno nei confronti di tutti nostri *stakeholder*, abbiamo creato un circolo virtuoso che genera valore per tutti.

UniCredit lo ha dimostrato con i fatti negli ultimi anni. La trasformazione della banca è frutto della nostra scelta di puntare tanto sulla crescita organica quanto su investimenti significativi pensati per rafforzarci e accelerare la nostra crescita futura. Abbiamo investito nelle nostre persone, nella nostra rete, nelle nostre fabbriche prodotte e nella nostra tecnologia. E continueremo a farlo, consapevoli che c'è ancora molto da migliorare e molto valore da sprigionare, anche prima di cogliere ulteriori opportunità esogene di accelerazione.

Sono un cittadino italiano. Sono nato in questa splendida città e, nonostante i molti anni trascorsi a Londra e i progetti internazionali che ho guidato negli Stati Uniti, in America Latina, Asia e Australia, è qui che affondano le mie radici ed è qui che mi sento "a casa".

Essere alla guida di UniCredit è per me motivo di grande orgoglio. Così come sono fiero di essere

qui oggi a raccontare tutto ciò che facciamo, ogni giorno, per creare valore per tutti i nostri *stakeholders* – *azionisti, persone, clienti e comunità* – sostenendo al tempo stesso la crescita del nostro Paese e delle sue singole regioni.

Mi auguro che l'audizione di oggi possa essere utile alle vostre deliberazioni, e attendo con grande interesse le conclusioni dei vostri lavori.

CHI SIAMO. UN GIGANTE EUROPEO DAL CUORE ITALIANO

Siamo una realtà unica, con il **cuore italiano** e lo **sguardo rivolto all'Europa**.

Negli ultimi cinque anni abbiamo costruito una **leadership paneuropea**, presente in **14 mercati chiave e vicina a oltre 20 milioni di clienti**: dall'Italia alla Germania, dall'Austria all'Europa Centrale e Orientale. Siamo l'unica banca europea capace di connettere e sostenere così tante economie locali, creando valore per il nostro Paese, a casa e oltre i confini nazionali.

Da una parte, accompagniamo i nostri clienti italiani nei loro percorsi di crescita all'estero; dall'altra, sosteniamo quelli europei che scelgono di operare nel nostro Paese, facilitandone l'ingresso, aiutandoli ad avviare le loro attività sviluppando così le economie locali.

La chiave del nostro successo è un **modello federale che combina forti autonomie locali con la messa a fattor comune di quanto supporta tutti**: ovvero, un approccio che genera benefici concreti per tutti i nostri *stakeholder*: comunità, imprese, famiglie, persone, azionisti. La nostra **dedizione** nei loro confronti è **incrollabile**. E tale rimarrà in futuro.

Oggi, come Gruppo, **capitalizziamo** quasi 100 miliardi, **generiamo utili** per oltre 10 miliardi (oltre sei volte quelli del 2021), **distribuendone** ca 9.5 **ai nostri azionisti**. **Sosteniamo** famiglie e imprese con 410 miliardi di prestiti, **gestiamo** 850 miliardi di **attività finanziarie** di cui oltre 200 miliardi di risparmi investiti (incluse le riserve tecniche assicurative). **Offriamo il mix più attraente in Europa di crescita profittevole e distribuzioni agli azionisti**.

Siamo cresciuti in questo modo grazie a una **profonda trasformazione** (industriale) in due fasi, che ci ha già portato a raggiungere risultati straordinari e ci permetterà di sprigionare ulteriore potenziale.

Nella fase 1 di UniCredit Unlocked abbiamo definito e implementato un modello di cambiamento scalabile, unificando e rifocalizzando l'organizzazione, responsabilizzando le persone, semplificando i processi, sfruttando la nostra scala e ricostruendo la macchina commerciale: siamo passati **da “gregari” a leader del settore**, ottenendo risultati che molti ritenevano impossibili.

Ora siamo entrati nella **Fase 2**, quella di **Accelerazione**, ben posizionati per continuare ad alzare l'asticella. Infatti siamo riusciti a ottenere performance finanziarie eccellenti investendo nel futuro, costruendo una banca più forte e solida, posizionata per una crescita organica sostenibile. Abbiamo ottenuto il nostro terzo rating “single A” dopo la recente promozione ad “A3” da parte di Moody's, posizionandoci tra le **banche più robuste in Europa in termini di rischio**.

Questa evoluzione e questi numeri ci hanno portato a tagliare un grande traguardo: essere riconosciuti come modello di riferimento per il settore bancario europeo, diventando la **Banca per il Futuro dell'Europa**. Ci hanno anche portato a bilanciare risultati a breve termine con investimenti a lungo termine volti ad accelerare la crescita e a tutelarci per il futuro.

Il nostro impegno è chiaro: vogliamo offrire ritorni crescenti agli **investitori**, garantire soluzioni innovative e prodotti di eccellenza ai **clienti**, aprendo loro una porta d'accesso all'Europa; sviluppare il talento delle nostre **persone**; essere motori di crescita nelle **comunità** in cui operiamo.

Tutto questo va ben oltre, quindi, il generare risultati finanziari: vogliamo essere una **banca che aiuta chi ci sceglie a realizzare le proprie ambizioni**. Ma, come detto, le nostre origini sono italiane come il nostro DNA, il nostro presente e il nostro futuro.

Operiamo in questo mercato **da oltre 150 anni** (la nostra storia inizia nel 1870), ispirandoci ai poli finanziari che secoli addietro fecero da propulsore sia al Rinascimento, di cui Firenze fu la culla, che all'espansione delle Repubbliche Marinare di Venezia, Genova, Pisa e Amalfi, nel Mediterraneo e oltre.

È proseguendo questa tradizione storica e innovativa al tempo stesso che siamo stati in grado di riconquistare importanti quote di mercato e che guardiamo con fiducia al nostro domani, ben consapevoli che **l'Italia è e sarà sempre il centro da cui si irradiano le nostre attività**, di cui ora vorrei parlarvi nel dettaglio.

IL NOSTRO IMPEGNO PER L'ITALIA

All'Italia destiniamo circa il 45% del nostro bilancio; il 30% a Germania e Austria, e il restante 25% ai mercati dell'Europa Orientale.

In Italia lavorano con noi più di **30.000 colleghi**, di cui circa 25.000 nel perimetro commerciale e circa 5.000 nelle strutture centrali a supporto del Gruppo.

Serviamo oltre 8 milioni di clienti attraverso circa 2.000 filiali e canali remoti e digitali, perfettamente integrati tra loro. Ci impegniamo a non lasciare indietro nessuno, garantendo l'accesso ai servizi anche nelle aree più remote.

Tra gli azionisti, annoveriamo importanti Fondazioni, gruppi imprenditoriali, fondi pensione e migliaia di piccoli risparmiatori del nostro Paese, che hanno tutti beneficiato dei dividendi e della forte rivalutazione del prezzo delle nostre azioni negli ultimi anni.

UniCredit detiene circa 40 miliardi di euro in titoli di Stato italiani – più di qualsiasi altra banca – e gestisce risparmi in Italia per un totale di quasi €500 miliardi.

UniCredit Start Lab – la nostra piattaforma dedicata a start-up e PMI innovative – da oltre dieci anni **sostiene l'innovazione, i giovani imprenditori e le nuove tecnologie**. L'ultima edizione ha ricevuto oltre 600 candidature e coinvolto 200 partner.

Siamo impegnati sul fronte ambientale e sociale.

Nel triennio 2022-2024, abbiamo erogato in Italia **finanziamenti green** per circa 11,5 miliardi di euro e 6,7 miliardi di euro di finanza sociale. L'indice di penetrazione dei nuovi finanziamenti ESG sul totale dei finanziamenti a medio lungo termine è elevato e pari al 27% alla fine del terzo trimestre 2025.

Attraverso la **UniCredit Foundation**, stiamo investendo in Italia oltre 12 milioni di euro annui per combattere la povertà educativa; entro il 2026 raggiungeremo 100.000 studenti, 500 scuole e 2.000 insegnanti.

Programmi come *WeMi Scuola* – un'iniziativa che crea spazi inclusivi in cui i giovani vengono ascoltati, sostenuti e incoraggiati a crescere – o *Uni.On – Light Up Your Future* – un progetto che punta a ridurre le disparità economiche nell'accesso all'istruzione offrendo borse di studio universitarie a studenti a basso reddito in Lombardia e Campania – sono esempi concreti di

come **trasformiamo le risorse in vere opportunità**, permettendo a ragazzi e ragazze da tutta Italia (e non solo) di costruire il proprio futuro.

IL VALORE DELL'ITALIA

Questi numeri non descrivono soltanto la forza delle nostre origini, ma dimostrano la convinzione con cui continuiamo a investire nel nostro Paese.

Abbiamo ottime ragioni per farlo.

L'Italia è la **seconda potenza manifatturiera dell'Eurozona**, con una capacità di esportazione tra le più dinamiche al mondo e un tessuto imprenditoriale innovativo e competitivo.

Le **famiglie italiane** dispongono di una **ricchezza** complessiva **superiore agli €11.000 miliardi**, caratterizzata da un'elevata propensione al risparmio e bassi livelli di indebitamento.

Negli ultimi anni il Paese ha mostrato una **notevole stabilità economica e politica**, che ha contribuito a un progressivo miglioramento dei rating.

Il differenziale fra i rendimenti dei BTP italiani e quelli dei Bund tedeschi ha toccato il livello più basso dalla crisi dell'eurozona; il mercato azionario ha superato i livelli del 2007 e segnato un nuovo record storico.

In questo contesto, le banche hanno fatto la loro parte: i nostri istituti di credito godono di una patrimonializzazione robusta, di una posizione di liquidità solida, di una qualità dell'attivo e di redditività elevate.

Se fino a pochi anni fa, gli investitori stranieri mostravano scetticismo verso il settore, le banche italiane sono oggi un grande asset per il sistema Paese, su cui puntare per una crescita forte e sostenibile. **In altre parole, se l'industria traina l'economia, le banche le forniscono l'energia e il supporto necessari per sostenerne la corsa, in un rapporto di piena complementarità.** Chi ha banche forti, ha un vantaggio competitivo.

COME OPERIAMO IN ITALIA: IL LEGAME CON I TERRITORI

A differenza di tutti i nostri concorrenti, la **nostra organizzazione opera per geografia**, non per attività. In questo senso, siamo presenti in sette aree territoriali: Nord-Ovest, Lombardia, Nord-Est, Centro-Nord, Centro, Sud e Sicilia.

Siamo, di fatto, non una Banca unica, ma l'unione di **sette banche, pienamente integrate, interconnesse e radicate** nel cuore di ogni regione.

Ognuna di queste realtà incarna il modello federale del Gruppo, disponendo di piena autonomia gestionale e decisionale, nel rispetto di una strategia e di parametri ben precisi. Questo consente loro di conoscere in profondità le esigenze delle comunità e dei clienti che servono, di anticiparne i bisogni, offrendo risposte mirate ed efficaci, e di rispondere rapidamente!

Ritengo che, a oggi, il nostro livello di connessione con i singoli territori, famiglie, imprese e comunità non ha eguali in Italia. **Siamo la Banca più vicina, più accessibile, più propensa alla delega territoriale e più radicata nelle economie locali.**

Al tempo stesso, per ampliare e rafforzare i loro servizi, le sette banche territoriali possono contare sulla scala e portata di un Gruppo paneuropeo estremamente forte, innovativo e competitivo.

Mi riferisco ad esempio alle **tre “fabbriche”** di Gruppo che, facendo leva sulla nostra dimensione complessiva, sono in grado di offrire una gamma completa di prodotti “best-in-class” a tutti i nostri clienti, in particolare alle famiglie e alle piccole e medie imprese.

Mi riferisco anche alla nostra presenza in 14 Paesi, al servizio di **20 milioni di clienti**, compresa la Grecia, dove operiamo tramite una forte partnership con Alpha Bank.

E infine, alla nostra tecnologia, dati e intelligenza artificiale tutti di punta.

Tutti vantaggi che rafforzano ulteriormente la nostra posizione in Italia e per l'Italia. E per dimostrare come si traducano in benefici tangibili per tutti i nostri *stakeholder*, mi concentrerò ora su **quattro pilastri della nostra attività nel Paese**:

- Il supporto alle PMI e ai POE
- Il sostegno alle famiglie
- Le iniziative sociali

- L'impegno nel Mezzogiorno.

SUPPORTO ALLE PMI E AI POE

Prima di tutto, le piccole e medie imprese. Il pilastro del nostro impegno nel Paese.

Tre edizioni di “**UniCredit per l'Italia**” hanno fornito a famiglie e aziende le risorse necessarie per affrontare l'aumento dei costi energetici e sostenere i consumi.

Tra il 2022 e il 2024 abbiamo **stanziato 35 miliardi di euro** – di cui 28 miliardi di euro di nuova finanza per le imprese – e supportato settori strategici, quali l'agroalimentare, il turismo e la moda.

Oggi, con “Focus SMEs” abbiamo introdotto un **pacchetto integrato di soluzioni finanziarie**, assicurative e consulenziali **per** accompagnare le **piccole e micro- imprese** nei loro percorsi di crescita, nella transizione energetica e nel rafforzamento della competitività.

Promuoviamo una **crescita inclusiva, sostenibile e diffusa**, capace di creare valore in tutti i territori. Per esempio, abbiamo siglato di recente un accordo con Federalberghi, che rappresenta oltre 27.000 strutture ricettive (su un totale di 32.000 in Italia) e riunisce 127 associazioni territoriali.

Abbiamo anche messo a disposizione **2 miliardi di euro** per sostenere le imprese del settore turistico nei loro piani di sviluppo e modernizzazione.

Una delle nostre priorità strategiche è **semplificare e accelerare l'accesso al credito** e la relativa concessione, rendendo i processi più rapidi, trasparenti ed efficienti. Lo stiamo facendo, prodotto dopo prodotto, consentendoci approvazioni più snelle, contratti più semplici e tempi di erogazione sensibilmente ridotti.

Le nostre dimensioni, i continui investimenti nella digitalizzazione e la presenza capillare sul territorio ci permettono di pre-autorizzare linee di credito ed erogare finanziamenti in tempo reale a circa 300.000 imprese italiane.

L'iniziativa dedicata alle PMI ha accelerato in modo significativo la nostra crescita in questo segmento: nei primi nove mesi dell'anno abbiamo **erogato oltre 10 miliardi di euro in nuova finanza**, con un incremento del 30% rispetto all'anno precedente.

SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE

Accanto al sostegno al sistema produttivo, accompagnare le famiglie italiane è un nostro imperativo.

Tra il 2022 e il 2024 abbiamo attivato misure concrete per un valore complessivo di **7 miliardi** di euro, concepite per **mitigare l'impatto dell'inflazione e sostenere la capacità di spesa** delle famiglie.

Alcuni interventi con il maggiore impatto sociale sono stati:

- iniziative di flessibilità sui mutui residenziali, tra cui la possibilità di sospendere le rate fino a 12 mesi o di rimodulare il piano di ammortamento;
- piani di pagamento a tasso zero per le spese effettuate con la carta Flexia.

Nei primi nove mesi di quest'anno abbiamo **erogato il 37% in più di mutui alle famiglie** rispetto allo stesso periodo del 2024.

Crediamo profondamente nel **valore del credito al consumo** come leva per sostenere la domanda interna e, con essa, la crescita del Paese. Dal 2021 investiamo in modo sistematico **nell'innovazione** del credito ai consumatori: oggi, nella maggior parte dei casi, le firme sono digitali, le valutazioni di merito creditizio pressoché immediate e le erogazioni istantanee.

Grazie a queste innovazioni, abbiamo registrato una crescita significativa della nostra quota nei prestiti personali e un aumento costante della soddisfazione dei clienti.

Attualmente siamo leader di settore, con una quota del 12,5% nei prestiti personali. Solo nei primi nove mesi dell'anno le erogazioni di questi prestiti hanno visto una crescita del 17% rispetto all'anno precedente.

IL NOSTRO IMPEGNO SOCIALE

Continuiamo a **investire nella creazione di percorsi formativi** volti ad aiutare ulteriormente famiglie e comunità. È nostra ferma convinzione che questo sia uno dei principali motori del progresso sociale, civile ed economico: UniCredit è in prima linea nel supporto agli studenti, in particolare a quelli provenienti da contesti svantaggiati.

Lo facciamo attraverso la nostra **Fondazione**, che grazie a un finanziamento annuo di circa 30 milioni di euro, promuove progetti per sprigionare il potenziale delle nuove generazioni in tutta Europa. Sosteniamo programmi che offrono ai giovani un'istruzione equa, favorendo la loro crescita personale, professionale e accademica, e contrastando l'abbandono scolastico.

Abbiamo poi la **Banking Academy** – che mira a promuovere l'inclusione sociale, fornendo formazione e informazione a giovani, donne, famiglie e organizzazioni del terzo settore. Siamo orgogliosamente pionieri nella formazione per il riconoscimento, la consapevolezza e la prevenzione della violenza economica e di genere.

Per concludere, vorrei citare il progetto **Carta Etica** – attualmente al suo 20° anno di operatività – volto a sostenere le piccole associazioni attraverso iniziative solidali. Dalla sua creazione, il Fondo ha raccolto oltre 45 milioni di euro, sostenendo più di 1.600 progetti.

L'IMPEGNO NEL MEZZOGIORNO

Tutte le aree in cui operiamo sono fondamentali per il nostro Gruppo, ma l'evoluzione del Mezzogiorno è stata particolarmente importante nell'ultimo periodo.

Negli ultimi sei anni, il **Sud Italia ha contribuito in modo significativo alla crescita del Paese** ed è stato una priorità per UniCredit.

Allontanandosi da uno stereotipo ormai datato, tra il 2019 e oggi il Sud ha aumentato il PIL dell'8% rispetto al 5% dell'Italia centro-settentrionale, e l'occupazione è cresciuta di quasi il 6%, rispetto al 2,3% delle altre regioni.

Le condizioni finanziarie delle imprese nel Sud Italia sono migliorate significativamente e ora sono, in media, più favorevoli rispetto al resto del Paese.

Il Sud Italia ha un **enorme potenziale inespresso**, e la nostra Banca vuole continuare ad aiutare famiglie e imprese a sprigionarlo, soprattutto attraverso gli investimenti e la creazione di nuove attività imprenditoriali.

UniCredit è sempre stata presente nel Sud: **circa il 21% delle nostre filiali si trova nelle regioni “Sud” e “Sicilia”** (dove siamo orgogliosi di essere leader assoluti) con un totale di oltre 5.000 dipendenti, inclusi i recenti nuovi assunti (più di 600!).

Finora, nel corso del 2025, abbiamo concesso circa **2,5 miliardi di euro di finanziamenti a PMI operanti nel Mezzogiorno**.

Abbiamo sostenuto con entusiasmo il progetto delle Zone Economiche Speciali (ZES), in particolare la creazione della ZES Unica per il Sud Italia, che include il turismo tra i settori incentivati.

Tra le principali operazioni legate alle ZES, desidero evidenziare che, dal 2017 a oggi, abbiamo **finanziato piccole imprese per oltre 300 milioni di euro**, strutturando e sottoscrivendo 76 minibond in Puglia, Campania, Calabria e Basilicata.

Abbiamo contribuito allo sviluppo e al rafforzamento di **infrastrutture cruciali**, ad esempio finanziando l'acquisizione di un nuovo hub logistico collegato alla linea ferroviaria ad alta velocità Napoli-Bari.

Inoltre, in Sicilia, abbiamo sostenuto - insieme a CDP e BEI - la **3SUN**, Società di Enel Green Power nonché la più grande fabbrica europea di pannelli fotovoltaici.

E recentemente siamo stati menzionati dal Presidente della Regione Sicilia come **l'unica Banca a pagare le tasse direttamente alla regione** - per un totale di 102,4 milioni nel 2025, registrando un incremento del 25% rispetto al 2024.

Il contributo di UniCredit alle persone e alle famiglie meridionali è anch'esso molto **cospicuo**.

Nei primi nove mesi del 2025, i tassi di crescita annuali dei mutui a favore di persone fisiche hanno raggiunto circa il 40% e i prestiti personali hanno registrato aumenti di circa il 20%.

Il nostro impegno ha anche una forte componente sociale, in linea con il nostro Purpose.

Tra il 2022 e il 2024, abbiamo erogato circa 4 miliardi di euro in **finanza sociale**, corrispondenti a circa 40.000 operazioni di finanziamento in aree svantaggiate del Sud Italia.

Inoltre, con il progetto **Carta Etica** – menzionato poc'anzi – UniCredit ha sostenuto oltre 300 progetti a favore del Sud Italia e della Sicilia, promuovendo inclusione sociale, legalità e sviluppo economico.

OLTRE L'ITALIA

Dobbiamo prenderci un momento per guardare oltre l'Italia, poiché siamo al fianco delle nostre imprese anche mentre crescono ed espandono la loro presenza in Europa.

Essere **leader in 14 Paesi** europei ci permette di **“accompagnare”** le nostre imprese come nessun altro.

E guardando anche oltre l'Europa, siamo in grado di offrire **servizi di internazionalizzazione alle aziende italiane** grazie alle nostre filiali e ai nostri uffici di rappresentanza in **21 Paesi** in tutto il mondo.

Questa presenza garantisce alle PMI italiane sia il know-how per aiutarle a insediarsi ed espandersi, sia l'accesso ai servizi bancari che spesso le banche di altri Paesi non forniscono.

PAGAMENTI E TRADE FINANCE

In aggiunta all'affiancamento nelle operazioni di fusione e acquisizione per le quali siamo leader per la nostra clientela, le aziende hanno bisogno di una banca che le **supporti nei pagamenti internazionali e nei flussi commerciali**, soprattutto oggi, in un mondo caratterizzato da instabilità geopolitica e crescente sfiducia nelle relazioni commerciali internazionali.

UniCredit offre un'ampia gamma di soluzioni in questo campo.

Tra queste, la **possibilità di effettuare pagamenti in oltre 120 valute estere e l'accesso a una rete di oltre 2.000 banche partner**, supportando oltre **20.000 aziende** nella gestione di operazioni in valuta estera per oltre 50 miliardi di euro.

Siamo un leader europeo – oltre che la seconda banca in Italia per penetrazione di mercato – nell'area **Trade Finance**, una posizione che tutela e rafforza la competitività del tessuto produttivo italiano.

Lo scorso anno, abbiamo assistito oltre 8.700 aziende italiane nei mercati internazionali, **facilitando operazioni di import/export per un valore superiore a 20 miliardi di euro**. Di questi, circa 13 miliardi riguardano le PMI. Il 68% di questi flussi è stato gestito in modo digitale (rispetto all'11% del novembre 2024).

Abbiamo supportato le imprese italiane anche emettendo garanzie commerciali del valore di oltre 3,5 miliardi di euro per proteggere le loro operazioni nei mercati esteri.

Allo stesso tempo, **abbiamo facilitato l'ingresso di operatori internazionali nel nostro Paese** per circa 2,8 miliardi di euro.

Inoltre, abbiamo consolidato un posizionamento di leadership nel campo delle Lettere di Credito e delle Garanzie, con una quota di mercato domestico stabilmente superiore al 20%. Questa percentuale supera il 30% in corridoi strategici come il Nord Africa, la Turchia e il Medio Oriente – garantendo fiducia e opportunità commerciali anche in contesti complessi.

INVESTIMENTI NEL FUTURO – EFFICIENZA, NON MERA RIDUZIONE DEI COSTI

Siamo orgogliosi di questo solido track record. Ma non ci accontentiamo e non vogliamo fermarci qui. Guardando al futuro, il nostro mantra è fare ancora di più.

Questo era il contesto della nostra recente offerta pubblica di scambio volontaria per Banco BPM.

Vedevamo questa operazione come un'opportunità per fare e offrire ancora di più, applicando il nostro modello di successo e la nostra significativamente maggiore capacità di investimento a clienti, famiglie e PMI di un'altra banca, con l'obiettivo non soltanto di accelerare la nostra strategia di crescita ma anche di garantire a questi segmenti l'accesso a canali, servizi e prodotti di grande qualità.

Data la complementarietà (in termini di segmenti e aree geografiche) di Banco BPM rispetto a UniCredit, l'acquisizione avrebbe generato grandi sinergie e portato benefici importanti a famiglie e imprese del territorio, agli investitori di entrambe le banche e all'intero Paese. In definitiva, avrebbe rafforzato il sistema bancario italiano, ampliato il credito e i servizi di punta disponibili per PMI e famiglie, e sostenuto l'economia italiana nel suo complesso.

Nonostante ciò, sulla base di informazioni fornite da Banco BPM, il 18 aprile 2025 il Governo ha esercitato il Golden Power, imponendo una serie di condizioni – alcune delle quali per noi non percorribili – per autorizzare l'acquisizione.

UniCredit ha presentato ricorso al TAR del Lazio, che ha richiesto la modifica di due condizioni su quattro.

Il 10 novembre 2025, UniCredit ha presentato ricorso al Consiglio di Stato.

Questa decisione è stata presa per proteggere i nostri azionisti e la nostra Banca, per definire meglio il quadro in cui operiamo e opereremo in caso di future operazioni, respingendo formalmente l'affermazione secondo la quale potremmo rappresentare una minaccia per la sicurezza nazionale di questo Paese.

Detto questo, la nostra preferenza continua a essere per una soluzione negoziata e costruttiva.

E le nostre ambizioni non sono cambiate: la nostra spinta a crescere e a fare di più resta intatta. Per il nostro Gruppo, questo significa raddoppiare gli sforzi sulle opportunità di crescita organica all'interno dell'Italia e creare tanto valore quanto quello che avremmo generato se fosse andata in porto l'acquisizione di Banco BPM.

Non abbiamo alcun dubbio sul potenziale dell'Italia. Nell'attuale contesto di incertezza geopolitica, la stabilità economica e politica nonché l'imprenditorialità del nostro Paese sono asset straordinari, di cui tutti noi qui dovremmo essere estremamente orgogliosi.

Vediamo molti investitori, soprattutto dagli Stati Uniti, pronti a investire il loro capitale nell'Unione Europea e in Italia in particolare.

Vogliamo favorire la crescita del Paese affinché possa giocare un ruolo sempre più centrale nel contesto europeo e globale.

Lo faremo investendo nella crescita della nostra banca: facendo leva su una vasta base clienti e su una rete capillare, e puntando ad aumentare redditività ed efficienza attraverso l'innovazione digitale e una vicinanza ancora maggiore alle comunità locali.

UNA CRESCITA ORGANICA GUIDATA DAGLI INVESTIMENTI SULLE PERSONE

Al centro di tutti questi piani c'è l'investimento sulle nostre **Persone**, la vera linfa vitale della nostra attività. Nel 2025, UniCredit ha lanciato un **ambizioso piano di assunzioni**.

Solo quest'anno abbiamo assunto **1.000 persone in Italia**, tra cui circa **700 giovani nella rete commerciale**. Questi numeri confermano la continuità degli investimenti avviati negli anni precedenti: dal 2021, sono entrate a far parte del nostro Gruppo circa 5.000 nuove persone in Italia.

Prestiamo grande attenzione al **ricambio generazionale e alla diversità** delle nostre **persone**: negli ultimi anni, la percentuale di dipendenti under 35 è raddoppiata, passando dal 7,7% al 15%, portando nuova energia e maggiori competenze digitali al nostro interno.

Le nuove generazioni sono particolarmente attratte dal pacchetto di welfare che integra l'offerta retributiva.

La nostra **offerta di welfare** sostiene più di 30.000 persone nelle fasi più delicate della propria vita: dall'acquisto della casa, alla genitorialità, fino all'assistenza sanitaria. Con un'adesione del 92% nel 2025, il nostro welfare offre soluzioni concrete per i dipendenti e le loro famiglie, rafforzando il loro coinvolgimento e l'impatto sulla società.

Tra i nostri strumenti chiave per lo sviluppo delle nostre persone, non possiamo non menzionare la **UniCredit Corporate University**. Dalla sua nascita, ha guidato un **profondo cambiamento culturale e professionale**, diventando un ecosistema formativo strategico all'interno del nostro Gruppo. Questa piattaforma ha rafforzato il legame tra formazione, obiettivi strategici ed evoluzione delle competenze, delineando un modello innovativo di apprendimento continuo.

Ogni anno vengono erogate in media 1,2 milioni di ore di formazione, il 90% delle quali dedicate al business e alla gestione del rischio.

Infine, siamo molto orgogliosi di essere stati i primi a stilare un **manifesto sulle pressioni commerciali** che ora è entrato formalmente a far parte dal contratto nazionale dei bancari, ponendoci in prima linea su un tema così rilevante in questo momento come la protezione dei lavoratori.

INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE – FISICHE E DIGITALI

Ora passiamo alle nostre filiali, dove ci impegniamo a coltivare la nostra rete fisica investendo al contempo nelle sue competenze digitali, come testimonia il piano pluriennale di modernizzazione da 200 milioni di euro.

Oggi, dopo 4 anni di investimenti continui, oltre **l'87% della rete è stato rinnovato**, migliorando l'accessibilità per almeno il 90% dei nostri clienti e dei nostri dipendenti.

Questo significa **un'esperienza bancaria più semplice e inclusiva** per circa 8 milioni di clienti e un ambiente di lavoro migliore per 12.000 persone.

Il nostro obiettivo è raggiungere il 100% della rete entro la fine del 2026.

Stiamo anche **accelerando la trasformazione digitale** con investimenti strategici nel canale self-service.

La nostra **app di mobile banking** rimane al centro delle nostre attività, e ha registrato un aumento del 7% degli utenti attivi nell'ultimo anno, con un'accessibilità in costante miglioramento.

Nel 2024, abbiamo lanciato **buddy** – una vera e propria filiale remota, aperta tutti i giorni, 24 ore al giorno – con un investimento di circa 15 milioni di euro.

buddy è un modello di servizio non alternativo ma complementare a quello fisico, che combina tecnologie all'avanguardia con l'esperienza umana.

Sono i nostri clienti a scegliere dove, come e quando essere serviti, non la banca a decidere per loro.

Stiamo facendo significativi passi avanti anche nella piattaforma dei contact center, con un investimento previsto di circa 7 milioni di euro tra il 2024 e il 2026.

Un investimento stimato di circa 28 milioni di euro tra il 2025 e il 2027 rafforzerà ulteriormente i canali digitali anche nei segmenti retail e corporate, contribuendo a contrastare la desertificazione bancaria e a conservare il rapporto con i clienti.

Questo piano di trasformazione digitale si basa su **investimenti significativi nei dati, nelle tecnologie cloud e in quelle legate all'intelligenza artificiale.**

Stiamo costruendo un modello operativo basato sulla proprietà delle tecnologie, dei prodotti e dei processi “core”, cioè cruciali per il nostro business.

In parallelo, abbiamo avviato una **collaborazione strategica tra UniCredit e Google**, focalizzata sulla modernizzazione tecnologica e sull'accelerazione dell'adozione dell'IA.

Negli ultimi anni, investendo nella nostra architettura tecnologica e automatizzando i processi, abbiamo migliorato la qualità del servizio, ridotto gli incidenti di sicurezza e posto basi solide per il futuro.

Nel 2025, i nostri investimenti IT in Italia ammonteranno a 80 milioni di euro, inclusi 15 milioni per iniziative regolamentari.

Questi investimenti sono integrati dallo sviluppo delle competenze, con l'erogazione di oltre 14.000 ore di formazione.

ACCELERARE LA CRESCITA

Sebbene la crescita organica sia la priorità, abbiamo anche la responsabilità di individuare opportunità per accelerare questa crescita: desidero citarne cinque.

1. L'acquisizione di **CNP Assurances e Allianz Vita** in Italia. Questo investimento da 1,4 miliardi di euro internalizzerà l'intera catena del valore del ramo vita del business assicurativo, riportando sotto il nostro controllo circa 45 miliardi di risparmi italiani.
2. L'acquisizione di una partecipazione del 26% in **Commerzbank**, con l'opzione di aumentarla al 29,9%, che già crea un immenso valore per i nostri azionisti e ci dà opzionalità strategica per crescere in Germania e Polonia.
3. L'acquisizione di circa il 29,5% di **Alpha Bank**, uno dei principali gruppi bancari della Grecia, che porterà vantaggi agli azionisti di entrambe le banche.
4. La **fusione tra UniCredit Bank S.A. e Alpha Bank Romania S.A.**, che ha rafforzato il nostro ruolo strategico nell'Europa Orientale.
5. L'**acquisizione di Aion Bank e Vodeno**, al fine di accelerare la nostra crescita attraverso l'innovazione tecnologica e l'espansione in nuovi mercati, inclusa la possibilità di rientrare in Polonia.

Queste mosse strategiche consolidano il ruolo di questa Banca italiana come parte fondamentale del settore bancario europeo.

CONCLUSIONI

In conclusione, la storia di UniCredit è una storia di successo italiana, un successo che ora siamo in grado di valorizzare e condividere anche oltre i confini nazionali, continuando il nostro percorso di crescita per diventare la Banca per il futuro dell'Europa.

Sono Italiano, ne vado orgoglioso, e so con certezza che lo sarò sempre. Ho sempre vissuto la mia italianità come una chiave di successo e una leva per fare la differenza anche all'estero.

UniCredit non è diversa. Una volta che l'Italia è nel tuo cuore e nella tua storia, non puoi più separartene. Il legame con il nostro Paese però non può diventare un limite, ma deve essere il vantaggio competitivo che porta l'Italia nel mondo, oltre i confini nazionali.

Questa Banca esisterà sempre per continuare a sostenere le famiglie, le persone e gli imprenditori italiani, aiutandoli a realizzare i loro sogni. E li incoraggerà a pensare ancora più in grande: oltre l'Italia e verso l'Europa.

Lo facciamo non a detrimento del nostro Paese, ma a suo grande vantaggio. Perché una Banca italiana, leader nel suo Paese, che rappresenta anche una forza sulla scena europea può portare solo benefici all'Italia e agli italiani.

Grazie per la vostra attenzione, e resto a disposizione per eventuali domande.