



# INFORMATIVA EMITTENTI N. 58/2015

**Data:** 11/11/2015

**Ora:** 14:11

**Mittente:** UniCredit S.p.A.

**Oggetto:** PIANO STRATEGICO 2018/ 2018 STRAGIC PLAN

Testo: da pagina seguente

**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.*

**2018 STRATEGIC PLAN FINANCIAL TARGETS:**

**CET1 RATIO AT 12.6% THANKS TO ORGANIC CAPITAL GENERATION ALLOWING FOR  
SUBSTANTIAL DIVIDEND POOL**

**HIGHER SUSTAINABLE RETURN TO SHAREHOLDERS WITH ROTE AT 11%**

**NET PROFIT OF €5.3 BN**

**SIGNIFICANT COST CONTAINMENT MEASURES OF €1.6 BN**

**FURTHER UPSIDE FROM DISCONTINUITY ACTIONS**

**MAIN STRATEGIC ACTIONS TO REACH TARGETS:**

**C.18,200 FTE REDUCTION INCLUDING SALE OF UKRAINE AND PIONEER JV**

**EXIT OR RESTRUCTURING OF POORLY PERFORMING ASSETS BY END 2016**

**SIMPLER AND MORE INTEGRATED GROUP: ELIMINATION OF THE AUSTRIAN SUB-HOLDING WITH DIRECT  
CONTROL OF CEE SUBSIDIARIES BY UNICREDIT HOLDING; STRONGER CENTRAL GOVERNING FUNCTIONS  
AND LEANER MANAGERIAL LAYERS**

**STRONG FOCUS ON HIGH GROWTH AND CAPITAL LIGHT BUSINESSES: WEALTH  
MANAGEMENT, CEE & POLAND AND CIB TRANSACTIONAL AND ADVISORY SERVICES**

**€1.2 BN INVESTMENTS IN DIGITAL EVOLUTION**

**OUR MISSION IS CONFIRMED:**

**A LEADING, WELL-DIVERSIFIED PAN-EUROPEAN COMMERCIAL BANKING FRANCHISE**

**ACCELERATION ON EXECUTION TO BECOME MORE EFFICIENT AND MORE PROFITABLE**

---

Today, the Board of Directors of UniCredit approved the Strategic Plan and Group 3Q15 results. Federico Ghizzoni, CEO of UniCredit, commented:

*“Today we approved a Plan envisaging ambitious goals for 2018, both in terms of profitability and capital, thus confirming the Group’s capability to generate capital organically and distribute dividends. We aim at these goals in a persistently tough macroeconomic environment, marked by historically low interest rates and decelerating worldwide economic growth. The plan is rigorous and at the same time ambitious. Above all, it is a realistic Plan, as it is based on our managerial decisions and it is a totally self-financed Plan. Therefore, we are fully confident of its successful execution. We can now concentrate on reinforcing our European commercial bank franchise with significant cost containment measures and further discontinuity actions, and by exiting or restructuring poorly performing businesses. We are planning a considerable level of investments for the future, including €1.2 billion only in our Group’s digital evolution.”*

\* \* \* \* \*

As a result of the macro-economic scenario characterized by interest rates at historical lows and regulatory changes, which are impacting the European banking sector, the Board of Directors of UniCredit at its meeting on November 11<sup>th</sup>, 2015 resolved to set out a new Strategic Plan outlining the business direction, structure and organization of UniCredit to ensure sustainable return to shareholders. The 2018 key targets are summarized below:

- A solid capital base, with a **12.6% CET1** ratio fully loaded pre-dividend distribution, above UniCredit's internal target of 11.5%;
- Reduction in **operating expenses** of €1.6 bn;
- A **return on tangible capital of 11%**, in excess of UniCredit's cost of equity;
- A substantial dividend pool available for distribution, corresponding to an **average pay-out of c. 40% over the Strategic Plan**.

UniCredit's Top Management execution will be focused on five key actions:

- Acceleration of **cost cutting** measures in staff and other administrative expenses as well as streamlining corporate centres, aimed at staff cuts of c.18,200 FTEs by 2018;
- **Exit or restructuring of poorly performing businesses** such as retail banking in Austria and leasing in Italy, on top of the ongoing rundown of the Non Core Division;
- **Strong focus on the new digital agenda**, underpinned by €1.2 bn investments over the 2016-18 horizon, which will accelerate the Group's retail and corporate multi-channel transformation and create further discontinuity from traditional banking;
- **Becoming a simpler and more integrated Group**, with the elimination of the Austrian sub-holding with direct shareholding control of CEE subsidiaries by UniCredit Holding (while preserving CEE Division know-how) by the end of 2016, strengthening central governing functions and focusing on commercial synergies between global platforms (CIB) and the Commercial Banks networks;
- **Leverage on growth businesses in CEE Region, Asset Management and Asset Gathering**, increasing capital allocation towards CEE whilst increasing and rebalancing the revenue stream towards capital light businesses.

Unicredit confirms its mission as a well-diversified Pan-European commercial bank with a leading position across Western and Central European countries.

## 2018 KEY FINANCIAL TARGETS

---

### GROUP

- **Net profit:** €5.3 bn and **RoTE** at 11%
- **Total costs:** €12.9 bn, with cost/income ratio of 50%
- **Cost of risk:** 67bps
- **Capital:** CET1 ratio fully loaded at 12.6%, higher than internal target of 11.5%, allowing for substantial dividend distribution
- **Loans to customers:** €503 bn, with RWA at €425 bn

### CORE BANK

- **Net profit:** €6.3 bn and **RoAC** at 14%
- **Total costs:** €12.8 bn, with cost/income ratio of 50%
- **Cost of risk:** 53bps

## **UNICREDIT STRATEGIC PLAN**

### **CAPITAL & PROFITABILITY**

CET1 ratio fully loaded will reach 12.6% in 2018, pre-dividend distribution, above our internal target of 11.5%, a level which is consistent with regulatory requirements and the competitive landscape and will include a substantial managerial buffer compared to our minimum regulatory requirement. This solid capital base will allow the distribution of a substantial dividend, implying an average pay-out of c. 40% across the Plan. Further capital strengthening is expected upon completion of the exit from or restructuring of poorly performing businesses.

UniCredit is firmly focused on profitability, which is expected to materially increase from a RoTE of 5% in 2014 to 11% in 2018. Profitability enhancement will be achieved via significant cost cutting actions, focus on the potential of assets and wealth management in Western Europe, acceleration of growth in CEE Region, de-risking actions as well as the efficient and effective run-down of Non Core Division.

### **STRATEGIC ACTIONS**

#### SIGNIFICANT COST REDUCTION

The Strategic Plan embeds a strong acceleration of cost reductions across UniCredit's geographies and divisions aimed at delivering a cost base of €12.9 bn in 2018 (-5% vs FY14), with a cost/income ratio target at 50% (-11p.p. vs FY14).

Target cost savings of €1.6 bn are a result of the reduction of both staff and other administrative expenses. In particular, staff expenses will be cut by €0.8 bn and other administrative expenses will be downsized by €0.8 bn, mainly in Commercial Banks in Germany (-46%) and Austria (-13%).

FTEs will be reduced by c.18,200 within the Plan horizon (-14% vs FY14), including the reduction of c.6,000 FTE related to the disposal of Ukraine and the JV between Pioneer and Santander AM. FTEs reduction will take place both in local and global Corporate Centres (-17% vs FY14) as well as in Commercial Banks in Italy, Germany and Austria and CEE Region (-9% vs FY14). As such, in 2018, the workforce will amount to c. 111.000 FTEs.

In addition, Commercial Banks in Italy, Germany and Austria will continue to right size the number of branches by c. 800 units by 2018, having already completed a reduction of 928 from Jan-14 to Sep-15.

Integration costs related to HR initiatives amount to approximately €1 bn, gross of tax and will be booked mostly in 2015.

#### EXIT OR RESTRUCTURING OF POORLY PERFORMING ASSETS

The execution of the Plan envisages a thorough monitoring of UniCredit's banking portfolio with the commitment to exit or restructure low performing assets.

Recently poorly performing assets have been divested, such as Kazakhstan and are in the process of being sold or restructured, such as UkrSotsbank in Ukraine.

In this context, the Austrian retail activities and the Italian leasing business are under management assessment. UniCredit anticipates to exit or restructure these businesses by the end of 2016.

UniCredit will continue to monitor its portfolio of assets and remain committed to take further decisive actions in respect of underperforming businesses.

### A DIGITAL STRATEGY AIMED AT SUPPORTING PROCESS EFFICIENCIES AND INCREASE SALES

UniCredit's digital strategy will be supported by €1.2 bn cumulated investments by 2018 and will be based on two key pillars. Firstly, an acceleration of the digital transformation of the retail multichannel and, secondly, building a future digital business model.

UniCredit aims at delivering a service model upgrade which will increase quality, speed of service and customer experience. Over 90% of transactions will be carried out on remote channels by 2018. As a result, approximately 1,500 branches will be affected between closures and new flexible formats.

In addition, the simplification of internal processes, such as back-end process and paperless transformation, will translate into FTE efficiencies equal to c.5,800.

As a result of the ongoing investments in digitalization, UniCredit will improve time-to-market and customer services, allow cost-to-serve optimization and higher execution effectiveness as well as supporting commercial actions across the board, extending end-to-end and multichannel sales on all basic banking products from currently 15% to 25% in 2018.

In this context, UniCredit is launching a new initiative, the set-up of UniCredit "buddybank", a capital-light and mobile-only bank with 24/7 live caring service. The implementation has already started and launch will take place in early 2017.

### A SIMPLER AND MORE INTEGRATED GROUP

Top Management actions will be focused on reducing the complexity of the Group in order to simplify the structure and strengthen central steering functions.

In this respect, all CEE subsidiaries are intended to be transferred from Bank Austria to Unicredit Holding by the end of 2016, via elimination of the Austrian sub-holding and the subsequent direct shareholding ownership of CEE subsidiaries by UniCredit Holding, while preserving CEE Division know how.

In addition, UniCredit has already reduced governance layers regrouping CIB and most foreign banks under one managerial responsibility as well as bringing digital and the information & communication technology activities under one roof.

UniCredit is committed to be a more integrated banking group with strong central governing functions and more effective capital allocation and liquidity management. Several initiatives and organisational changes to enhance integration across divisions and to fully exploit commercial synergies have already been launched such as the joint ventures between Commercial Banks and CIB.

### INVESTING IN CAPITAL-LIGHT AND HIGH GROWTH BUSINESSES TO FOSTER PROFITABILITY AND CAPITAL EFFICIENCY

#### *Continued focus on high growth potential of assets and wealth management*

UniCredit continues to focus on the high growth potential of assets and wealth management where it expects a contribution of additional fees of €2 bn, on total fees and commissions of €9.6 bn in 2018.

The Group expects growth in Total Financial Assets (TFA) to continue as well as client's asset reallocation, which will enable a substitution effect of other TFAs into asset under management.

In Italy, TFA are planned to increase by €78 bn and the penetration of AuM will grow from 30% in 2014 to 40% in 2018, in line with pre-crisis levels. Such growth will be achieved mainly thanks to the strengthening of our private banking service model and to the broadening of the existing customer base.

In Asset Management, UniCredit is planning to leverage on the JV with Santander AM which will give access to a much broader distribution network on a global scale, as well as further developing of the non-captive business.

In Asset Gathering, Fineco will keep growing the stock of guided products on the back of the increasing clients' demand for investment advisory services. Fineco's market shares are expected to increase thanks to its superior technological platform and skilled financial advisors' network.

In Private Banking, UniCredit will continue to focus on ultra-high net worth individuals. Recently a dedicated company was set up in order to offer a full package of investment management and consulting services for customers with over €5 m in financial assets.

#### *Continued focus on CIB Division*

A key priority for the Group is the consolidation of CIB's role as enabler for client access to international infrastructure (6,000 customers in Western Europe) and superior product capabilities. The new management has launched a new strategy focused on four pillars: rebalancing the revenue mix towards capital light income, exploiting flow businesses and extracting cross-border and cross-divisional synergies.

CIB revenue target stands at €4 bn in 2018; on top of that, revenues generated by CIB in the other divisions of the Group will amount to €3 bn in 2018.

#### *Continued focus on CEE Region*

UniCredit Strategic Plan encompasses a higher capital allocation towards CEE & Poland with a target increase of customer loans of €22 bn within 2018. The strategy will be focused on selective customer acquisition both in retail and corporate segments, at a pace of 1 million new clients a year within the Plan.

Similarly to Western Europe, CEE Region will focus on capital light revenues and cross-selling, simplifying and digitalising of customer facing as well as back-office processes.

**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 STRATEGIC PLAN – DETAILS OF CONFERENCE CALL****MILAN, NOVEMBER 11<sup>TH</sup> 2015 – 15.30 CET**

---

**CONFERENCE CALL DIAL IN****ITALY: +39 02 805 88 11****UK: +44 1 212818003****USA: +1 718 7058794**

THE CONFERENCE CALL WILL ALSO BE AVAILABLE VIA LIVE AUDIO WEBCAST AT

<https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/group-results.html>, WHERE THE SLIDES WILL BE DOWNLOADABLE

*This Press Release may contain written and oral “forward-looking statements”, which includes all statements that do not relate solely to historical or current facts and which are therefore inherently uncertain. All forward-looking statements rely on a number of assumptions, expectations, projections and provisional data concerning future events and are subject to a number of uncertainties and other factors, many of which are outside the control of UniCredit S.p.A. (the “Company”). There are a variety of factors that may cause actual results and performance to be materially different from the explicit or implicit contents of any forward-looking statements and thus, such forward-looking statements are not a reliable indicator of future performance. The Company undertakes no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as may be required by applicable law. The information and opinions contained in this Press Release are provided as at the date hereof and are subject to change without notice. Neither this Press Release nor any part of it nor the fact of its distribution may form the basis of, or be relied on or in connection with, any contract or investment decision.*

*The information, statements and opinions contained in this Press Release are for information purposes only and do not constitute a public offer under any applicable legislation or an offer to sell or solicitation of an offer to purchase or subscribe for securities or financial instruments or any advice or recommendation with respect to such securities or other financial instruments. None of the securities referred to herein have been, or will be, registered under the U.S. Securities Act of 1933, as amended, or the securities laws of any state or other jurisdiction of the United States or in Australia, Canada or Japan or any other jurisdiction where such an offer or solicitation would be unlawful (the “Other Countries”), and there will be no public offer of any such securities in the United States. This Press Release does not constitute or form a part of any offer or solicitation to purchase or subscribe for securities in the United States or the Other Countries.*

*Pursuant the consolidated law on financial intermediation of 24 February 1998 (article 154-bis, paragraph 2) Marina Natale, in her capacity as manager responsible for the preparation of the Company’s financial reports declares that the accounting information contained in this Press Release reflects the UniCredit Group’s documented results, financial accounts and accounting records.*

*Neither the Company nor any member of the UniCredit Group nor any of its or their respective representatives, directors or employees accept any liability whatsoever in connection with this Press Release or any of its contents or in relation to any loss arising from its use or from any reliance placed upon it.*