



Realizzare un piano industriale ambizioso

Ottimizzare il presente

In anticipo rispetto ai tempi previsti dal piano e con risultati migliori di quelli dei concorrenti, affrontiamo le opportunità e le sfide che si presentano.

FARE LEVA SULLE NOSTRE SOLIDE FONDAMENTA E REALIZZARE LA TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE: ALCUNI PUNTI CHIAVE



PERSONE E ORGANIZZAZIONE

Un Gruppo snello e disciplinato che agisce in modo uniforme mettendo i clienti al centro

Semplificazione dell'organizzazione

Da 5 divisioni di business a una copertura articolata in 4 regioni.

Riduzione delle strutture organizzative

-28%
per essere più vicini ai clienti.

Responsabilizzazione delle persone

-60%
nel numero di comitati manageriali.

Semplificazione dei processi

65%
in maggiori deleghe, che conferiscono poteri decisionali a livello locale nell'ambito di un quadro di riferimento ben definito.



CONTENUTI E PRODOTTI

Una strategia con soluzioni personalizzate in base alle esigenze dei clienti

Rifocalizzazione del CIB

Da un CIB isolato a due fabbriche prodotte dedicate allo sviluppo di una gamma completa di prodotti di qualità non paragonabili a quelli degli operatori locali, da offrire a clienti non raggiunti dagli operatori globali.

Potenziamento delle fabbriche prodotto

Assunzione di laureati e Managing Director di spicco in Corporate Solutions.

Creazione di un ecosistema

Alcune tappe fondamentali nella creazione di un ecosistema di partner d'eccellenza e nell'internalizzazione della catena di valore dei prodotti ad alta marginalità:

Azimut + Allianz + onemarkets Fund + CNP + ZB Invest.



DIGITAL & DATA

Tecnologia e competenze internalizzate, con una progressiva ottimizzazione

Sicurezza informatica resiliente

-35%
di incidenti gravi relativi alla sicurezza informatica, rispetto a un livello già basso (Y/Y).

Internalizzazione

545
assunzioni per il team Digital nell'esercizio 2022, principalmente figure tecniche specializzate.

Nuova modalità di lavoro

18
iniziative nell'ambito del lavoro agile.

Un'organizzazione guidata dai dati

+20 pp
nel numero di processi bancari del Gruppo gestiti con governance dei dati unificata, con un miglioramento della qualità dei dati.



Uniti da un'unica ambizione e un unico *Purpose*

Valori chiari integrati in tutto ciò che facciamo

Culture Day, Culture Roadshow, Culture Network e Learning, focus sui temi DE&I, ascolto delle persone: misure concrete volte a rendere la nostra nuova Cultura una realtà.

Guidare con l'esempio

Nuovi finanziamenti a favore di attività ad alto impatto e aree economicamente svantaggiate.

11,4mld Green²
4,8mld Finanza Sociale²

Definizione di KPI chiari

Net Zero: fissazione degli obiettivi per i 3 settori prioritari e assistenza ai nostri clienti nel loro percorso di transizione.

² Comprende i finanziamenti ESG-linked.

PERFORMANCE FINANZIARIA

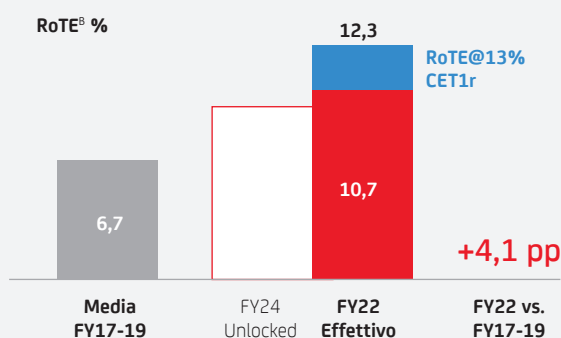
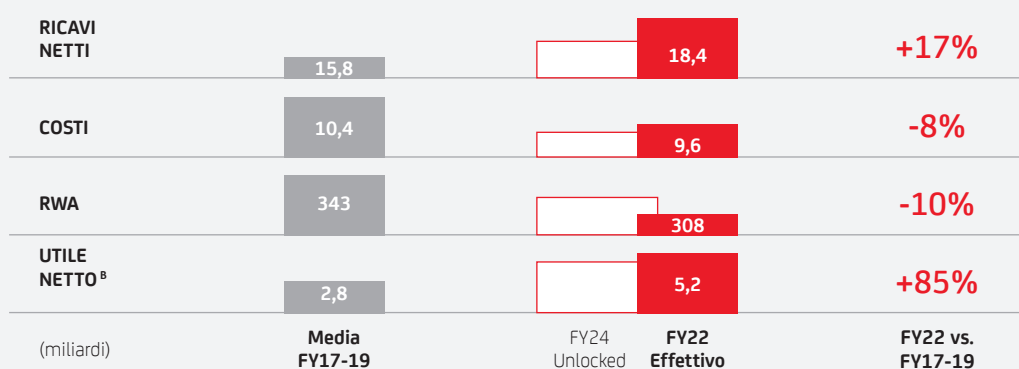
Le nostre tre leve sono direttamente collegate ai nostri KPI finanziari mediante i quali gestiamo le tre leve: costi, ricavi netti e capitale.

Queste leve, considerate complessivamente, contribuiscono al RoTE e alla generazione organica di capitale, consentendoci di resistere agli shock economici e di offrire agli azionisti una distribuzione degli utili sostenibile nel tempo e interessante.

La costante ricerca dell'equilibrio tra l'eccellente crescita dei ricavi e l'efficienza del capitale, unitamente all'efficienza operativa, sono alla base delle politiche di distribuzione che abbiamo pianificato.

Si tratta di un circolo virtuoso e di un modo sostanzialmente diverso di valutare la performance finanziaria, differente da quello dei nostri concorrenti e difforme da quello utilizzato da UniCredit in passato.

Performance costante superiore agli obiettivi su tutte le leve^A



A. Dati riferiti al Gruppo inclusa la Russia; media dei dati relativi agli esercizi 2017-19 basati sulla media semplice dei dati riclassificati del Gruppo escluse la Turchia e Fineco ai fini comparativi; dati relativi a *UniCredit Unlocked* 2024 come presentati a dicembre 2021.

B. Utile netto e RoTE calcolati in base alla metodologia di *UniCredit Unlocked* (utile netto contabile rettificato per cedole AT1 e CASHES e per l'impatto derivante dal contributo delle DTA su perdite fiscali riportate).



Realizzare un piano industriale ambizioso

Ottimizzare il presente

In anticipo rispetto ai tempi previsti dal piano e con risultati migliori di quelli dei concorrenti, affrontiamo le opportunità e le sfide che si presentano.

FARE LEVA SULLE NOSTRE SOLIDE FONDAMENTA E REALIZZARE LA TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE: ALCUNI PUNTI CHIAVE



PERSONE E ORGANIZZAZIONE

Un Gruppo snello e disciplinato che agisce in modo uniforme mettendo i clienti al centro

Semplificazione dell'organizzazione

Da 5 divisioni di business a una copertura articolata in 4 regioni.

Riduzione delle strutture organizzative

-28%
per essere più vicini ai clienti.

Responsabilizzazione delle persone

-60%
nel numero di comitati manageriali.

Semplificazione dei processi

65%
in maggiori deleghe, che conferiscono poteri decisionali a livello locale nell'ambito di un quadro di riferimento ben definito.



CONTENUTI E PRODOTTI

Una strategia con soluzioni personalizzate in base alle esigenze dei clienti

Rifocalizzazione del CIB

Da un CIB isolato a due fabbriche prodotte dedicate allo sviluppo di una gamma completa di prodotti di qualità non paragonabili a quelli degli operatori locali, da offrire a clienti non raggiunti dagli operatori globali.

Potenziamento delle fabbriche prodotto

Assunzione di laureati e Managing Director di spicco in Corporate Solutions.

Creazione di un ecosistema

Alcune tappe fondamentali nella creazione di un ecosistema di partner d'eccellenza e nell'internalizzazione della catena di valore dei prodotti ad alta marginalità:

Azimut + Allianz + onemarkets Fund + CNP + ZB Invest.



DIGITAL & DATA

Tecnologia e competenze internalizzate, con una progressiva ottimizzazione

Sicurezza informatica resiliente

-35%
di incidenti gravi relativi alla sicurezza informatica, rispetto a un livello già basso (Y/Y).

Internalizzazione

545
assunzioni per il team Digital nell'esercizio 2022, principalmente figure tecniche specializzate.

Nuova modalità di lavoro

18
iniziative nell'ambito del lavoro agile.

Un'organizzazione guidata dai dati

+20 pp
nel numero di processi bancari del Gruppo gestiti con governance dei dati unificata, con un miglioramento della qualità dei dati.



Uniti da un'unica ambizione e un unico *Purpose*

Valori chiari integrati in tutto ciò che facciamo

Culture Day, Culture Roadshow, Culture Network e Learning, focus sui temi DE&I, ascolto delle persone: misure concrete volte a rendere la nostra nuova Cultura una realtà.

Guidare con l'esempio

Nuovi finanziamenti a favore di attività ad alto impatto e aree economicamente svantaggiate.

11,4mld Green²
4,8mld Finanza Sociale²

Definizione di KPI chiari

Net Zero: fissazione degli obiettivi per i 3 settori prioritari e assistenza ai nostri clienti nel loro percorso di transizione.

² Comprende i finanziamenti ESG-linked.

PERFORMANCE FINANZIARIA

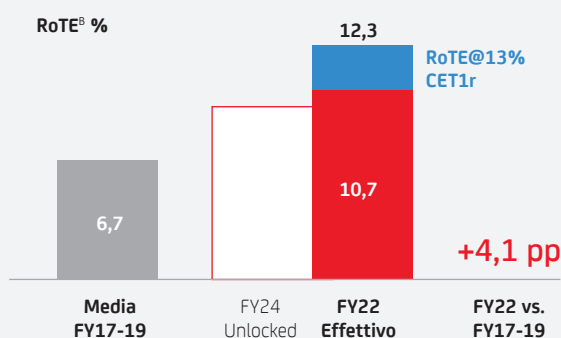
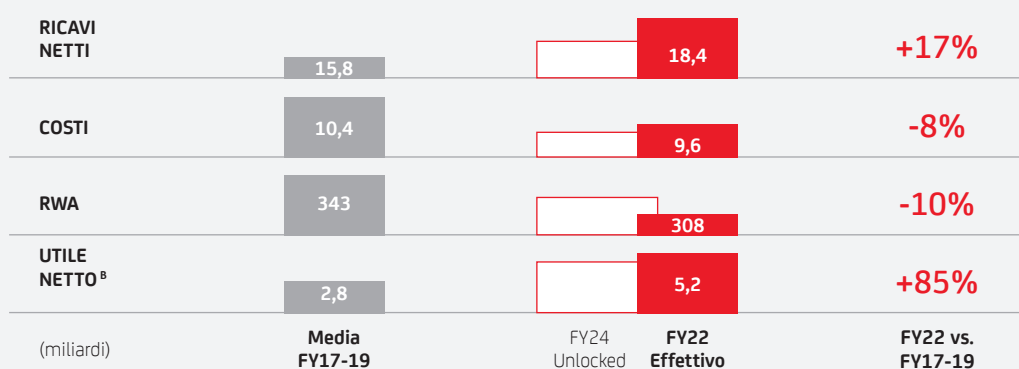
Le nostre tre leve sono direttamente collegate ai nostri KPI finanziari mediante i quali gestiamo le tre leve: costi, ricavi netti e capitale.

Queste leve, considerate complessivamente, contribuiscono al RoTE e alla generazione organica di capitale, consentendoci di resistere agli shock economici e di offrire agli azionisti una distribuzione degli utili sostenibile nel tempo e interessante.

La costante ricerca dell'equilibrio tra l'eccellente crescita dei ricavi e l'efficienza del capitale, unitamente all'efficienza operativa, sono alla base delle politiche di distribuzione che abbiamo pianificato.

Si tratta di un circolo virtuoso e di un modo sostanzialmente diverso di valutare la performance finanziaria, differente da quello dei nostri concorrenti e difforme da quello utilizzato da UniCredit in passato.

Performance costante superiore agli obiettivi su tutte le leve^A



A. Dati riferiti al Gruppo inclusa la Russia; media dei dati relativi agli esercizi 2017-19 basati sulla media semplice dei dati riclassificati del Gruppo escluse la Turchia e Fineco ai fini comparativi; dati relativi a *UniCredit Unlocked* 2024 come presentati a dicembre 2021.

B. Utile netto e RoTE calcolati in base alla metodologia di *UniCredit Unlocked* (utile netto contabile rettificato per cedole AT1 e CASHES e per l'impatto derivante dal contributo delle DTA su perdite fiscali riportate).

LE REGIONI FANNO REGISTRARE RISULTATI IN ANTICIPO RISPETTO AI TEMPI PREVISTI DAL PIANO

- **Italia:** performance solida nonostante i continui investimenti e il rafforzamento della situazione patrimoniale
- **Germania:** continuo slancio di una Banca efficiente e completamente trasformata
- **Europa Centrale:** Rete profittevole sostenuta dalla trasformazione industriale austriaca
- **Europa Orientale:** conferma della massima redditività e dell'efficienza dei costi dimostrando la resilienza della Rete

FY2022 vs
FY2021^C

GRUPPO

ITALIA

GERMANIA

EUROPA
CENTRALE

EUROPA
ORIENTALE

RUSSIA

RICAVI
NETTI

RICAVI NETTI	18,4mld +13%	8,7mld +18%	4,7mld +7%	3,3mld +22%	1,8mld +16%	0,4mld -66%
da Ricavi lordi	20,3mld +14%	9,0mld +7%	5,0mld +13%	3,5mld +16%	2,0mld +11%	1,3mld +86%

COSTI

RAPPORTO COSTI/RICAVI	47,0% -7,5 pp	43,5% -3,8 pp	49,9% -10,0 pp	46,3% -8,7 pp	41,0% -1,6 pp	22,5% -18,3 pp
Crescita dei costi Y/Y	-2,0%	-1,3%	-5,7%	-2,9%	+6,7%	+2,7%

CAPITALE

GENERAZIONE ORGANICA DI CAPITALE	+279 pb €8,9mld	+151 pb	+52 pb	+43 pb	+23 pb	+8 pb
----------------------------------	--------------------	---------	--------	--------	--------	-------

RoAC/RoTE @13%
CET1r (Gruppo)

	12,3%	17,1%	10,9%	14,7%	19,3%
FY2022	12,3%	17,1%	10,9%	14,7%	19,3%
FY2021	8,6%	11,1%	7,7%	12,0%	16,5%

C. Per Europa Centrale, Europa Orientale e Russia, confronto anno su anno a tassi di cambio fissi.

Gettare le basi per vincere in un futuro incerto

Costruire con lo sguardo rivolto al futuro

Pronti ad accelerare verso il futuro.

Mentre continuiamo a conseguire risultati solidi trimestre dopo trimestre, abbiamo prudentemente costruito solide linee di difesa per prepararci a potenziali impatti macroeconomici futuri:

- un portafoglio solido e ben coperto
- *overlays* prospettici, in rialzo nel 4° trimestre, ora pari a €1,8 miliardi. Questo equivale a più di 1 anno di costo del rischio (ipotizzato a 30-35 pb in *UniCredit Unlocked*)
- un miglioramento radicale della redditività al lordo degli accantonamenti che testimonia la qualità, l'efficienza del capitale e l'efficienza operativa
- una dotazione di capitale senza precedenti.