





Signori Azionisti,

Avete accompagnato i dieci anni trascorsi dalla nascita della nostra Banca con importanti decisioni, che hanno consentito al Gruppo di presentarsi quest'anno al consueto appuntamento assembleare forte di una *governance* e di assetti organizzativi coerenti con il contesto attuale, pronto ad affrontare al meglio le sfide che ci attendono nel breve.

Riassumiamo di seguito le più recenti tappe della trasformazione:

- Nel maggio 2014, con il voto favorevole del 98,5% circa dei voti espressi, l'Assemblea ha approvato la cosiddetta "Popolare integrata", superando così alcuni aspetti vincolanti della fusione e introducendo principi di maggiore efficienza, requisiti di professionalità e non auto-referenzialità dei Consigli di Gestione e Sorveglianza, che sono stati fattori abilitanti per i cambiamenti successivi;
- Nell'ottobre 2015, l'Assemblea ha deliberato - prima tra le Popolari - la trasformazione di UBI Banca da Banca Popolare a Società per Azioni, con il voto favorevole del 99% circa dei voti espressi;
- Nell'aprile del 2016, hanno acquistato efficacia le modifiche statutarie deliberate dall'Assemblea del maggio 2014 e pertanto l'Assemblea della nuova SpA ha provveduto alla nomina del Consiglio di Sorveglianza, riducendo da 23 a 15 il numero dei Consiglieri; a sua volta il Consiglio di Sorveglianza ha nominato il Consiglio di Gestione (composto da 7 Consiglieri rispetto ai precedenti 9). Ambedue i Consigli rimarranno in carica per i 3 anni successivi.
- Nell'ottobre 2016, l'Assemblea ha approvato con il voto favorevole di circa il 91,8% del capitale presente in Assemblea, il Progetto Banca Unica (incorporazione in UBI Banca di 7 banche rete), concretizzando il primo pilastro del nuovo Piano Industriale presentato a giugno 2016.

Molti sono gli eventi, fermento di novità, che hanno segnato il 2016 e l'inizio del 2017 e che andremo brevemente ad illustrare.

# IL PIANO INDUSTRIALE PRESENTATO IL 27 GIUGNO 2016 E IL SUO STATO DI AVANZAMENTO AL 31 DICEMBRE 2016

---

Nel giugno 2016 è stato presentato il nuovo Piano Industriale contenente le linee guida strategiche e gli obiettivi economici, finanziari e patrimoniali del Gruppo per il periodo sino al 2020.

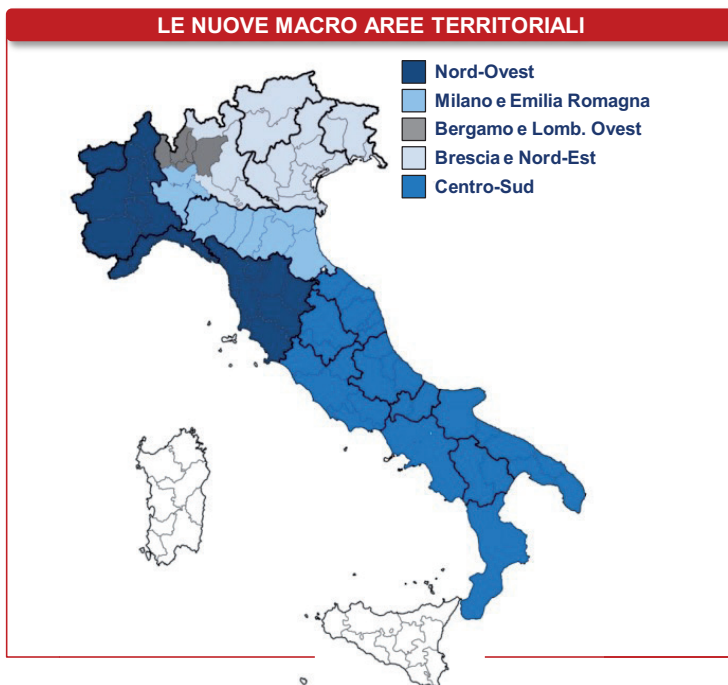
Il Piano presenta importanti fattori di novità, ma al contempo conferma la volontà di preservare, nella missione delineata, l'“anima” del Gruppo, coniugando tradizione e innovazione, e mantenendo salde le caratteristiche etiche, le vicinanze territoriali e il coinvolgimento sociale che, assieme alla solidità patrimoniale, hanno reso la nostra Banca contestualmente protagonista e sostegno nelle comunità di appartenenza.

L'implementazione del Piano è stata immediatamente avviata, con risultati più che soddisfacenti, riscontrabili negli eventi e nei risultati economici del 2016.

## **a) L'adozione di un'unica struttura operativa – la Banca Unica.**

La sollecita approvazione del progetto da parte dell'Assemblea ha consentito alle strutture del Gruppo di lavorare celermente, sfruttando l'esperienza positiva delle precedenti fusioni: le prime due banche (Banca Popolare Commercio e Industria e Banca Regionale Europea) sono state incorporate in UBI Banca il 21 novembre 2016; le altre 5 banche (Banca Popolare di Bergamo, Banco di Brescia, Banca di Valle Camonica, Banca Popolare di Ancona e Banca Carime) il 20 febbraio 2017. L'intero processo si è concluso con circa **quattro mesi di anticipo** rispetto alle previsioni di Piano Industriale; UBI Banca è ora Banca Unica, ciò che consente la semplificazione dei processi operativi, la razionalizzazione delle strutture centrali, nonché della copertura territoriale, favorendo un miglioramento dell'efficienza delle risorse e dei processi di servizio alla clientela, ma anche un'ottimizzazione degli investimenti a supporto della crescita.

**b) L'evoluzione del modello distributivo e nuove offerte di prodotto incentrate sulle esigenze del cliente.**



Con la revisione strutturale si è modificato il presidio territoriale, **assicurato ora da 5 Macroaree e 36 Direzioni.**

Per consentire l'evoluzione prevista dell'approccio commerciale, sono già stati messi a punto ulteriori presidi focalizzati per segmento di clientela, valorizzando competenze professionali già esistenti in seno al Gruppo. Sono così stati creati i presidi Corporate & Investment Banking e Top Private, nonché il nuovo settore Wealth and Welfare Management (con la missione di creare un polo di offerta innovativa nei comparti dell'asset management, delle assicurazioni e dei servizi socio sanitari).

Sono state al contempo rafforzate alcune aree specialistiche (Canali Remoti, Global Transaction Banking, UBI Comunità).

Il modello si basa su un assetto di multicanalità integrata, che sfrutta anche il potenziale dell'innovazione tecnologica: il cliente può così accedere a UBI Banca con continuità, muovendosi indifferentemente fra tutti i canali disponibili, e l'offerta di UBI Banca sarà convogliata in modo più mirato, pervenendo al cliente con il mezzo a lui preferito.

### **c) Il contenimento dei costi fissi di struttura.**

L'accesso multicanale consente una presenza meno capillare sul territorio: con il passaggio alla Banca Unica sono state chiuse 7 filiali nel mese di novembre 2016 e 69 filiali nel febbraio 2017, ma in arco di Piano i punti vendita dismessi saranno complessivamente 280.

Al tempo stesso, l'utilizzo di nuove tecnologie richiede un ricambio generazionale ed un ridimensionamento degli organici: in arco Piano sono previste in totale 2.750 uscite di personale, di cui 1.300 mediante adesione volontaria al Fondo di Solidarietà (a giugno 2016 è stato speso in anticipo l'intero costo di tali esodi, 323 milioni lordi), e il resto a seguito di *natural attrition* e di altre iniziative.

Anche grazie alla conclusione anticipata del progetto Banca Unica, **a febbraio uscivano con largo anticipo 500 risorse**, e risultavano complessivamente ricevute oltre 1.250 richieste di accesso al piano di esodi volontari tramite adesione al Fondo di Solidarietà, sostanzialmente esaurendo le attuali previsioni di Piano e potenzialmente consentendo di concretizzare un più rapido conseguimento dei risparmi previsti.

Alle uscite il Piano Industriale correla l'ingresso di circa 1.100 risorse per garantire nuove professionalità a sostegno del cambiamento del modo di fare Banca: **a febbraio 2017 risultavano già assunte 216 nuove risorse, e sono previste ulteriori 92 assunzioni a marzo 2017.**

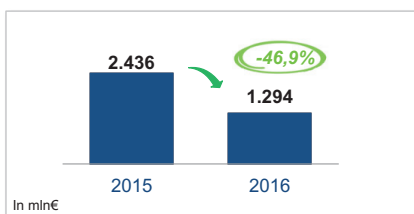
### **d) Le azioni poste in essere in relazione ai crediti deteriorati.**

Al fine di migliorare il rapporto fra crediti deteriorati netti e patrimonio tangibile (il cosiddetto "Texas ratio"), in linea con le migliori pratiche europee, il Gruppo ha deciso, in premessa al Piano Industriale, di incrementare le coperture dei crediti problematici con maggiori rettifiche, contabilizzate nel mese di giugno 2016 per 851 milioni, potendo contare sul parziale riassorbimento della "shortfall" (l'eccedenza delle perdite attese calcolate dal modello statistico interno rispetto alle rettifiche di valore effettuate a conto economico; tale eccedenza era già dedotta prudenzialmente dal calcolo del capitale).

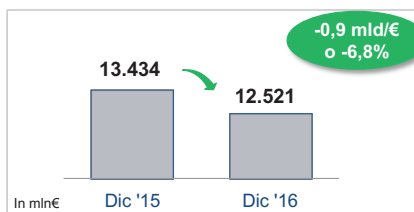
A fine dicembre 2016, le evidenze sulla qualità del credito mostrano impressionanti miglioramenti, frutto della gestione specialistica effettuata nel corso della crisi, consentendo di qualificare il 2016 come anno di svolta:

- un **portafoglio in bonis focalizzato sulle classi di rischio più basso (77,5% del totale)** meno atte a generare nuovi flussi di crediti deteriorati, mentre le classi di rischio più elevato sono stabilmente sotto la soglia del 5%,
- il **conseguente dimezzamento dei nuovi flussi di crediti deteriorati** (-47% i flussi lordi e -57% i netti), scesi ormai ai livelli pre-crisi,
- **stock di crediti deteriorati in forte riduzione**: -6,8% in termini lordi a 12,5 miliardi (il 14,4% dei prestiti totali) e -16,9% in termini netti a 8 miliardi (pari al 9,8% dei crediti netti),
- **coperture dei crediti più elevate**, salite, anche grazie alla manovra sopra descritta, al 35,7% dal precedente 27,9% (45,8% dal 37,2% includendo gli stralci) in presenza di garanzie reali e/o personali che assistono l'87,7% degli stock deteriorati netti.

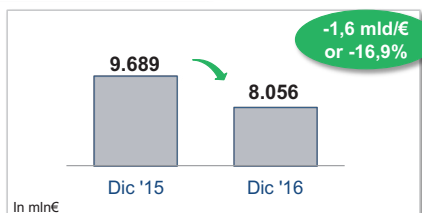
### FLUSSI LORDI DA BONIS A DETERIORATI



### STOCK LORDI DI CREDITI DETERIORATI



### STOCK NETTI DI CREDITI DETERIORATI



Nel 2016 sono stati **anticipati** pressoché **tutti gli oneri legati all'implementazione del nuovo Piano Industriale** per un importo di circa 1,3 miliardi lordi (850 milioni netti); ciò ha pesato, assieme ai contributi straordinari al Fondo di Risoluzione e alle correzioni di valutazione agli apporti al Fondo Atlante, sul risultato dell'esercizio, chiusosi con una perdita di circa 830 milioni.

Andiamo a una breve disamina dei risultati dell'anno:

- i **proventi operativi** si sono attestati a 3,1 miliardi di euro (3,4 nel 2015) e risultano **perfettamente in linea con le previsioni di Piano Industriale**, ma con una diversa composizione.

Per quanto riguarda il confronto con il 2015:

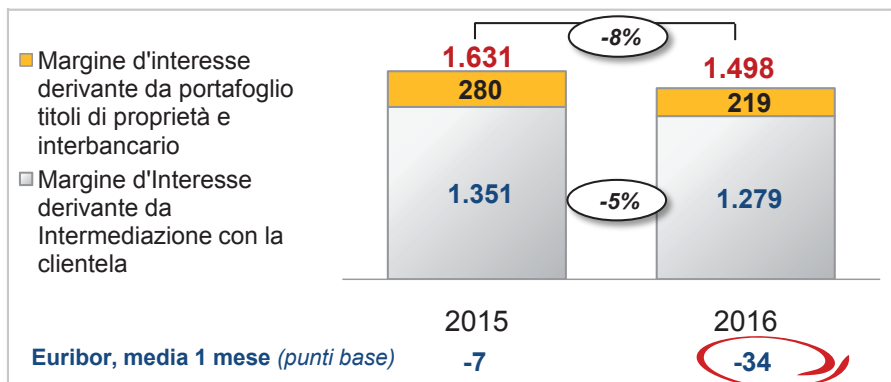
- il **marginale d'interesse** è stato influenzato nel 2016 dal minor apporto del portafoglio titoli che è stato - in anticipo rispetto alle previsioni di Piano Industriale - ridimensionato e diversificato, nonché da tassi di mercato sfavorevoli, non compensati dalla crescita degli impieghi ancora debole soprattutto nel segmento a breve termine. Tali impatti sono stati mitigati dalla ricomposizione della raccolta verso strumenti meno onerosi per il Gruppo.

In particolare, si segnala, nell'ambito della raccolta da clientela ordinaria, il forte afflusso di depositi in entrata in corso d'anno (da 47,7 miliardi a fine 2015 a 52,4 a fine 2016), proveniente anche da altre entità bancarie, che ha consentito di mantenere pressoché stabile l'ammontare complessivo della raccolta da clientela ordinaria (-1 miliardo) nonostante la minor emissione di obbligazioni *retail* in relazione alla nuova normativa sul bail-in, e in presenza di una crescita del risparmio gestito di circa 6 miliardi.

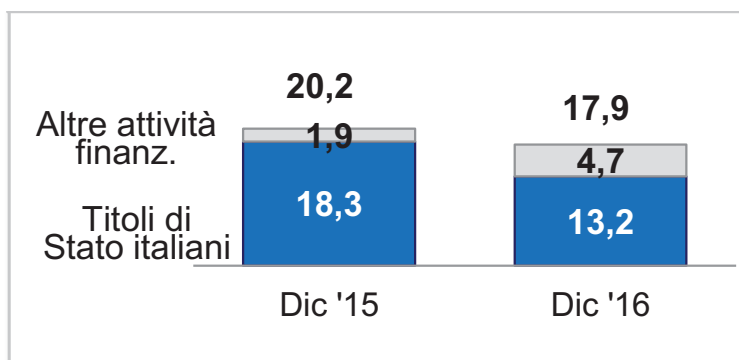
**Per effetto degli andamenti sopra descritti, la raccolta totale (diretta e indiretta) da clientela ordinaria *Captive* si è attestata a 150,7 miliardi di euro a fine 2016, in crescita del 2% rispetto al 2015.**



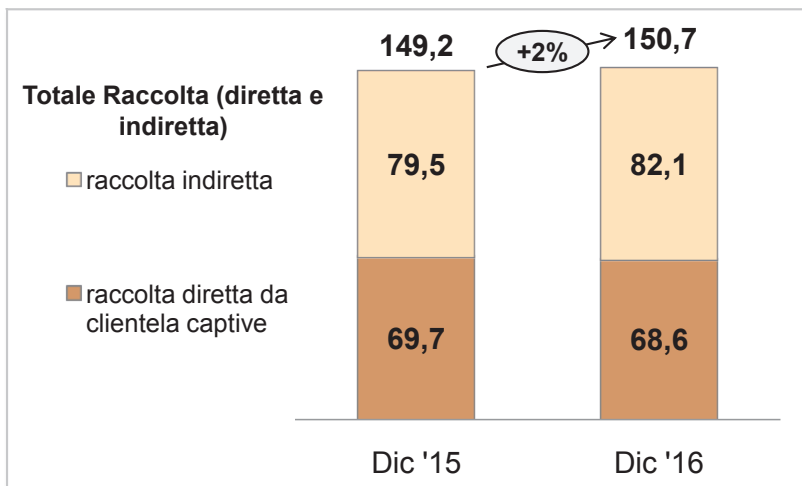
## ANDAMENTO DEL MARGINE D'INTERESSE (in mln/€)



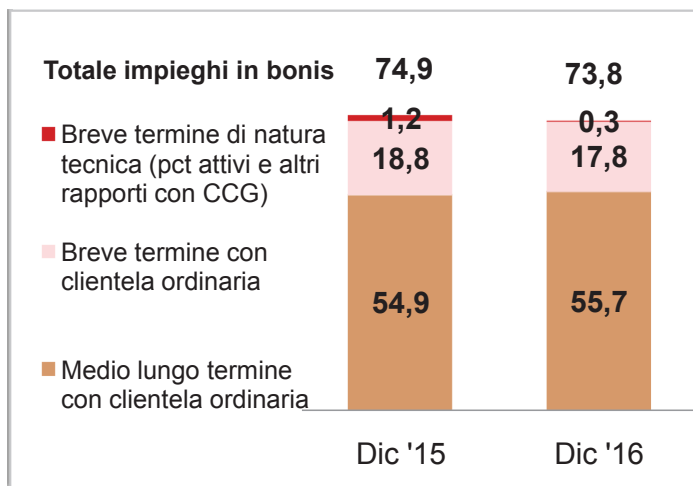
## ATTIVITA' FINANZIARIE (in mld/€)



## RACCOLTA TOTALE DA CLIENTELA ORDINARIA (in mld/€)

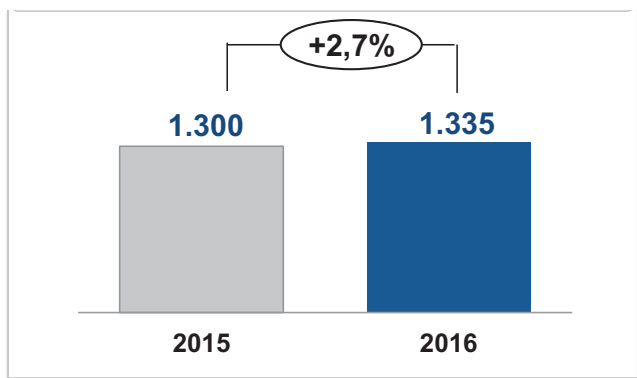


## ANDAMENTO DEGLI IMPIEGHI IN BONIS (in mld/€)

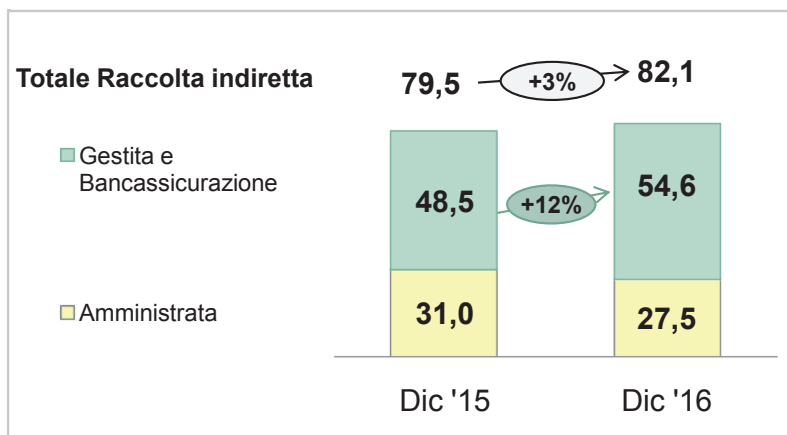


- le **commissioni nette** sono cresciute in modo rilevante, trainate dal buon andamento del risparmio gestito.

### COMMISSIONI NETTE TOTALI (in mln/€)



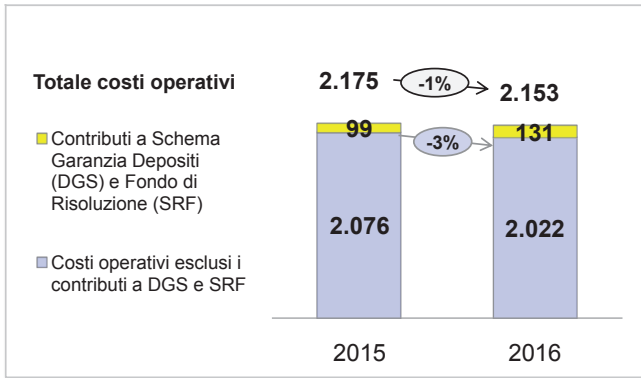
### ANDAMENTO DELLA RACCOLTA INDIRETTA (in mld/€)



- il **risultato della finanza** è si è attestato a 154 milioni di euro, anche in relazione alla vendita dei titoli di stato italiani.

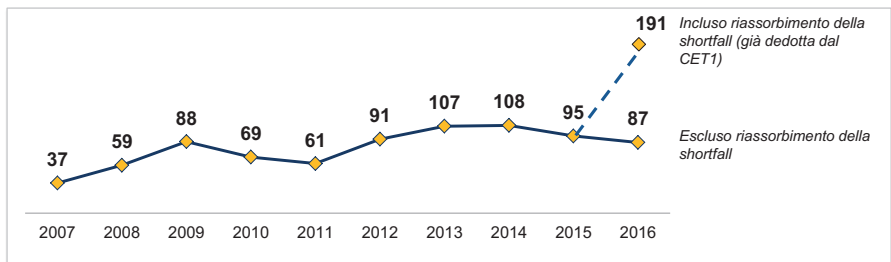
- gli **oneri operativi sono risultati inferiori alle previsioni di Piano Industriale**.

### COSTI OPERATIVI (in mln/€)



- il **costo del credito per l'anno**, incluse le maggiori rettifiche decise con l'utilizzo della *shortfall*, **risulta inferiore alle attese di Piano Industriale** per il 2016. Al netto delle rettifiche che hanno determinato il riassorbimento della *shortfall*, il costo del credito mostra una tendenza alla riduzione che è attesa accentuarsi progressivamente in arco Piano.

### COSTO DEL CREDITO (in punti base rispetto al totale impieghi)



Infine, rimane confermata la solidità patrimoniale del Gruppo, con un CET1 (indice patrimoniale di base) pari all'11,48% a fine 2016, nonostante l'inclusione del risultato negativo di periodo.

Tale livello di CET1 è ben superiore allo SREP (requisito minimo di capitale) fissato dalla Banca Centrale Europea per UBI Banca per il 2016 (9,25%) e a quello fissato per il 2017 (7,5%).

In considerazione dell'adeguata patrimonializzazione del Gruppo UBI secondo i parametri stabiliti dalle Regole di Basilea 3 e in conformità alla Comunicazione della Banca Centrale Europea del 13 dicembre 2016 in tema di politiche di distribuzione del dividendo, il Consiglio di Gestione, di concerto con il Consiglio di Sorveglianza, ha ritenuto di proporre all'Assemblea degli Azionisti la distribuzione di un **dividendo pari a 0,11 euro** a ciascuna azione ordinaria in circolazione, importo in linea con il 2015.

**Rammentiamo che il Gruppo UBI rimane, nel panorama italiano delle maggiori banche, l'unico istituto dal 2007 ad oggi ad aver sempre distribuito un dividendo, e ad averlo distribuito in contanti.**

## GLI EVENTI DI INIZIO 2017

---

Sul finire del 2016 UBI Banca ha esaminato un possibile progetto di aggregazione con tre delle quattro Banche Ponte costituite dopo l'intervento del Fondo di Risoluzione nel novembre 2015, individuando un rationale industriale, finanziario ed economico funzionale alla crescita del Gruppo, anche in termini di creazione di valore (incremento della quota di mercato dell'1% sia in termini di impieghi che di raccolta diretta. Al 30 settembre 2016, ultimi dati disponibili, le 3 Banche Ponte presentavano 900.000 clienti, oltre 14 miliardi di impieghi, 18,5 miliardi di raccolta diretta e 7,5 miliardi di indiretta).

L' 11 gennaio 2017 UBI Banca ha inviato al Fondo di Risoluzione un'offerta vincolante per l'acquisto del 100% di Nuova Banca delle Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti, al prezzo di 1 euro. La transazione è subordinata ad una serie di condizioni (parametri rilevanti e accantonamenti specifici), nonché ad una ripatrimonializzazione a carico del venditore per riportare il CET1 sopra il 9%, e presenta clausole di indennizzo di eventuali rischi a favore di UBI Banca.

L'offerta è stata accolta favorevolmente dal Fondo di Risoluzione e il perfezionamento è atteso nei prossimi mesi.

Le condizioni del contratto di acquisto prevedono tra l'altro la previa cessione da parte delle 3 Banche Ponte di 2,2 miliardi di crediti deteriorati e subordinano inoltre il perfezionamento del contratto alla presenza nelle 3 Banche Ponte di un patrimonio complessivamente pari a circa 1 miliardo di euro e di un CET1 almeno pari al 9,1%.

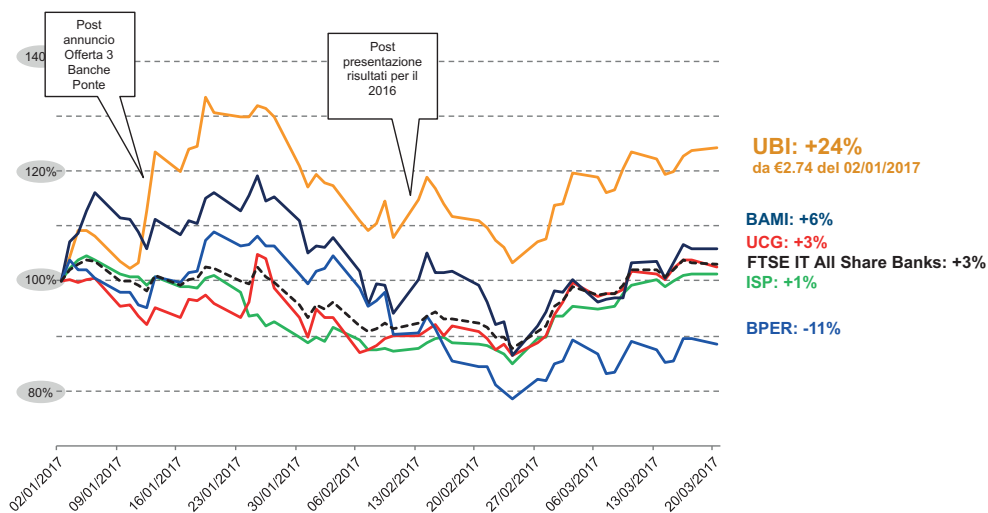
L'impegno finanziario per il Gruppo UBI Banca, una volta perfezionato il contratto di acquisto, consiste in un aumento di capitale di massimi 400 milioni, che verrà proposto all'Assemblea del 7 aprile, volto a mantenere già dal 2017 un livello di CET1 Fully Loaded della nuova UBI Banca+Banche Ponte superiore all'11% (dato che le Banche Ponte perverranno con un CET1 attorno al 9%), coerente con il livello attuale. La raccolta dei mezzi patrimoniali avverrà mediante offerta in opzione agli Azionisti e sarà garantita dai Joint Global Coordinators.

Le sinergie estraibili dalle 3 Banche Ponte sono stimate in via preliminare in circa 100 milioni netti al 2020 (un ritorno del 25% rispetto all'importo dell'aumento di capitale), senza contare oltre 540 milioni di attività fiscali utilizzabili, senza limiti di tempo, dal Gruppo UBI nel suo complesso ad ulteriore miglioramento della redditività del Gruppo.

# LA REAZIONE DEI MERCATI ALL'ANNUNCIO DELL'OFFERTA PER LE BANCHE PONTE E DEI RISULTATI 2016 DEL GRUPPO

I mercati finanziari hanno complessivamente premiato questa nuova fase nella storia di UBI Banca, reagendo positivamente sia all'annuncio dell'Offerta per le 3 Banche Ponte che alla presentazione dei risultati per il 2016 di UBI Banca, e alla buona esecuzione delle prime tappe del Piano Industriale *stand alone*, consentendo al titolo UBI di sovraperformare l'indice bancario e i principali *competitor*.

## L'ANDAMENTO DEL TITOLO UBI BANCA (DAL 2 gennaio AL 20 MARZO 2017)



Signori Azionisti,

possiamo dirci soddisfatti di quanto realizzato in questo primo anno di intensa attività, ma sono ancora molte le sfide e le opportunità che ci aspettano e sulle quali intendiamo impegnarci, consapevoli soprattutto delle difficoltà che sarà necessario affrontare quotidianamente.

A motivo di ciò, a nome del Consiglio di Gestione e del Consiglio di Sorveglianza, vorremmo rivolgere un ringraziamento a tutti i nostri stakeholder: agli Azionisti, agli Investitori, ai Clienti, agli Enti, alle Associazioni e ai Fornitori, per la fiducia accordata e il sostegno assicurato, ma anche alle Istituzioni, nonché ai Dipendenti tutti per l'impegno profuso e per gli sforzi che ogni giorno compiono per dare continuità e qualità al Gruppo UBI Banca.

Vi invitiamo anche quest'anno a partecipare numerosi all'Assemblea 2017, dove sarete chiamati, tra l'altro, a pronunciarvi sulla delega al Consiglio di Gestione per l'aumento di capitale in relazione all'acquisizione delle 3 Banche Ponte, in ottica di ulteriore crescita del Vostro Gruppo.

*Il Presidente del  
Consiglio di Gestione*

Letizia Bricchetto Arnaboldi Moratti

*Il Presidente del  
Consiglio di Sorveglianza*

Andrea Moltrasio

Marzo 2017



**ESTRATTO DELL'AVVISO DI CONVOCAZIONE DI ASSEMBLEA ORDINARIA E STRAORDINARIA**  
(ai sensi dell'art. 125-bis, comma 1, del D. Lgs. n. 58/1998)

È convocata l'Assemblea ordinaria e straordinaria di Unione di Banche Italiane S.p.A. (la "Banca") presso la Nuova Fiera di Bergamo, Via Lunga Bergamo in data 7 aprile 2017 alle ore 14,30 in unica convocazione per deliberare e discutere sul seguente

**Ordine del giorno**

**Parte Ordinaria**

1. Proposta di copertura della perdita di esercizio e di distribuzione del dividendo a valere sulla riserva straordinaria, previa presentazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016.
2. Nomina, per integrazione del Consiglio di Sorveglianza, di un Consigliere. Delibere inerenti e conseguenti.
3. Relazione sulla remunerazione: deliberazione ai sensi dell'art. 123-ter, comma 6, del D.Lgs. 58/1998.
4. Proposta in ordine alle politiche di remunerazione e incentivazione a favore dei Consiglieri di Sorveglianza e dei Consiglieri di Gestione ai sensi della normativa vigente.
5. Piani di remunerazione basati su strumenti finanziari:
  - a. proposta per la valorizzazione di una quota della componente variabile a breve termine (annuale) della retribuzione del "Personale più rilevante" in strumenti finanziari e proposta di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie al servizio del piano di incentivazione;
  - b. proposta per la valorizzazione della componente variabile a lungo termine (pluriennale) della retribuzione del "Personale più rilevante" in strumenti finanziari e proposta di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie al servizio del piano di incentivazione;
  - c. proposta per la valorizzazione del premio di produttività (cd. Premio Aziendale) di competenza 2017 in strumenti finanziari e proposta di autorizzazione all'acquisto di azioni proprie al servizio del Premio Aziendale.
6. Proposta in ordine ai criteri e limiti per la determinazione dei compensi da accordare in caso di conclusione anticipata del rapporto di lavoro o di cessazione anticipata della carica.
7. Proposta per la determinazione del rapporto tra componente variabile e fissa della remunerazione fino al limite del 2:1 per i Responsabili dell'Area Investimenti di UBI Pramerica Sgr.

## Parte Straordinaria

Proposta di attribuzione al Consiglio di Gestione della delega, ex art. 2443 cod. civ., ad aumentare a pagamento ed in via scindibile in una o più volte il capitale sociale entro il 31 luglio 2018, per un importo massimo complessivo di Euro 400.000.000, comprensivo di eventuale sovrapprezzo, mediante emissione di azioni ordinarie prive di valore nominale ed aventi le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, da offrire in opzione agli aventi diritto, con ogni più ampia facoltà di stabilire, di volta in volta, nel rispetto dei limiti sopra indicati, modalità, termini e condizioni dell'operazione, ivi compreso il prezzo di emissione, comprensivo di eventuale sovrapprezzo delle azioni stesse ed il godimento. Deliberazioni inerenti e conseguenti. Conseguente modifica dell'art. 5 dello Statuto sociale.

Le informazioni sul capitale sociale nonché quelle riguardanti modalità e termini per:

- l'intervento e il voto in Assemblea (si precisa al riguardo che la record date è il 29 marzo 2017),
- l'intervento e il voto in Assemblea per delega e tramite il Rappresentante Designato ai sensi dell'art. 135-undecies del D. Lgs. n. 58/1998 (Computershare S.p.A.),
- l'esercizio del diritto di integrare l'ordine del giorno, di presentare nuove proposte di delibera nonché di porre domande sulle materie all'ordine del giorno,
- a nomina, per integrazione del Consiglio di Sorveglianza, di un Consigliere,
- la reperibilità delle relazioni sugli argomenti all'ordine del giorno e della documentazione relativa all'Assemblea, sono contenute nell'avviso di convocazione disponibile sul sito internet della Banca ([www.ubibanca.it](http://www.ubibanca.it), Sezione Soci).

Il presente estratto è stato pubblicato sui giornali quotidiani ("Il Sole 24 Ore" e "MF").



**UNIONE DI BANCHE ITALIANE S.p.A.**

Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi  
e al Fondo Nazionale di Garanzia

Iscritta all'Albo delle Istituzioni Creditizie e

All'albo dei Gruppi Bancari n. 3111 2

Sede Legale in Bergamo, Piazza Vittorio Veneto n. 8

Capitale Sociale al 28.02.2017 Euro 2.443.094.485,00

Codice Fiscale, Partita IVA e iscrizione Registro delle Imprese di Bergamo n. 03053920165

**UBI**  **Banca**