





Signori Soci,

desideriamo innanzitutto ricordare con profonda commozione la scomparsa, in data 20 dicembre 2012, del Presidente del Consiglio di Sorveglianza Corrado Faissola, stimatissimo banchiere che ha lasciato una significativa impronta nella storia del Gruppo e del sistema bancario tutto, e in data 25 luglio 2012, di Giuseppe Camadini, Consigliere di Gestione di UBI Banca e autorevole figura di riferimento del mondo imprenditoriale e finanziario.

L'Assemblea del 19 e 20 aprile è chiamata ad eleggere, per il prossimo triennio, i membri del Consiglio di Sorveglianza, che a sua volta procederà alla nomina del Consiglio di Gestione.

È allora importante che si proceda a riassumere quale è il bilancio di ben 6 anni di lavoro, svolto per la maggior parte in un contesto di straordinaria crisi sistemica, rispondendo a tre domande fondamentali:

- 1) Il nostro Gruppo è solido?
- 2) Come ha difeso la propria redditività?
- 3) Quali sono le attività presenti e prospettiche che porteranno ad evolvere il Gruppo?

# 1. IL NOSTRO GRUPPO È SOLIDO

---

Vediamo perché.

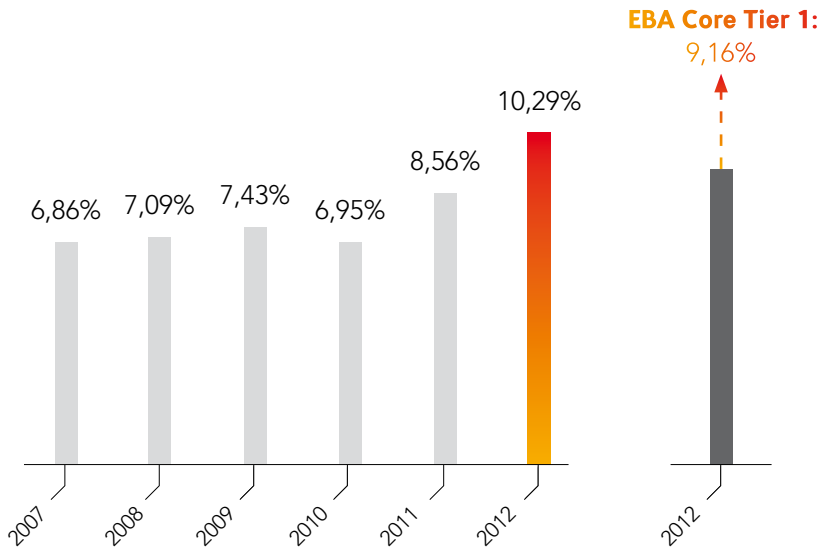
Il periodo di crisi, e la consapevolezza di operare in un contesto di volatilità dei mercati, ha portato il Gruppo a privilegiare il rafforzamento patrimoniale e l'equilibrio strutturale, quali basi della stabilità e soprattutto dello sviluppo futuro.

In termini di **patrimonializzazione**, il *Core Tier 1*, indice che misura la solidità patrimoniale del Gruppo, è passato dal 6,86% del 2007 al 10,29% del 2012, con una crescita imponente del 50%. Tale crescita è solo per meno della metà ascrivibile all'aumento di capitale del 2011; per il resto deriva da autofinanziamento, dall'ottimizzazione delle attività e dal passaggio a metodi di calcolo avanzati per i rischi di credito *Corporate* e per i rischi operativi.

Si rammenta che, grazie alle politiche attuate, il Gruppo:

- non ha mai dovuto ricorrere ad aiuti di Stato;
- ha vantato durante tutta la crisi elevati indici patrimoniali;
- ha potuto superare già alla prima data utile - giugno 2012 - l'esercizio di "stress" effettuato dall'EBA (Autorità Bancaria Europea) sulla patrimonializzazione delle maggiori banche europee. Al 31 dicembre 2012, il *Core Tier 1* del Gruppo UBI Banca, calcolato con metodologia "EBA" risulta del 9,16%, superiore al 9% richiesto.

**2007-2012: CONTINUO RAFFORZAMENTO PATRIMONIALE TESTIMONIATO DALL'EVOLUZIONE DEL CORE TIER 1 (Patrimonio di base/Attività ponderate per il rischio).**

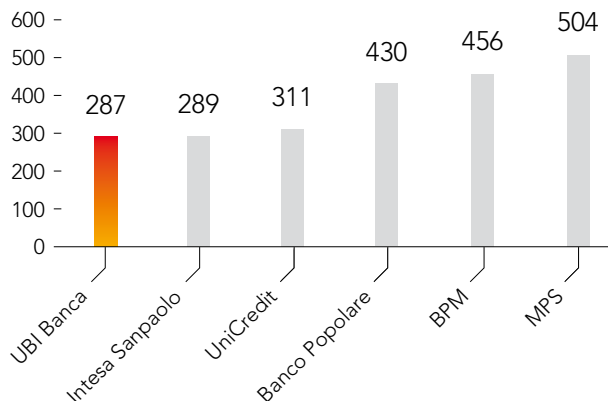


In tema di **liquidità** – ricordiamo che le grandi crisi bancarie sono state generate *in primis* dalla mancanza di liquidità (Lehman, Northern Rock, ecc.) – il Gruppo, oltre a posizionarsi in modo da soddisfare le esigenze dettate dallo svolgimento attuale e prospettico della propria attività, ha saputo costituire elevate riserve (oltre 30 miliardi euro allo stato attuale) che gli consentirebbero di far fronte ad eventuali necessità straordinarie con assoluta immediatezza.

La posizione di forza del Gruppo rispetto ai maggiori competitor è stata riconosciuta:

- dalle agenzie di rating internazionali, che posizionano il nostro Gruppo al terzo posto dopo i due campioni nazionali;
- dall'andamento dei prezzi dei CDS (Credit Default Swap, indici di mercato che misurano il livello di rischio creditizio), più bassi e quindi più favorevoli per UBI.

## MEDIA DEL CREDIT DEFAULT SWAP SENIOR A 5 ANNI DELL'ULTIMO TRIMESTRE (21.12.2012-21.03.2013): LA QUOTAZIONE DI UBI BANCA RISULTA TRA LE PIÙ BASSE INDICANDO UN MINOR RISCHIO RELATIVO PERCEPITO.



Fonte: Thomson Reuters (Datastream). Dati in punti base.

## 2. COME IL NOSTRO GRUPPO HA DIFESO LA PROPRIA REDDITIVITÀ

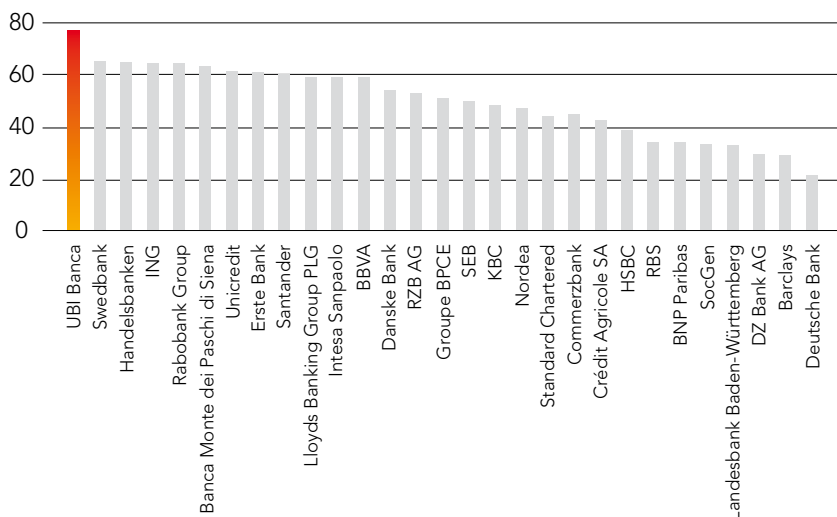
Il Gruppo UBI Banca è rimasto “Banca tradizionale”, scegliendo il modello “puro” di banca commerciale dedicata alla raccolta del risparmio e all’erogazione di crediti alla clientela.

In base ad uno studio della Commissione Europea<sup>1</sup>, UBI Banca risulta la prima banca per rapporto “Impieghi netti alla clientela/Totale attivo” tra le banche europee di maggiori dimensioni analizzate.

Non c’è migliore attestazione della nostra vicinanza alle imprese e alle famiglie.

<sup>1</sup> Il cosiddetto “Rapporto Liikanen” pubblicato il 2 ottobre 2012

## IL RAPPORTO LIIKANEN CONFERMA LA FOCALIZZAZIONE DEL GRUPPO SULL'ATTIVITÀ TRADIZIONALE BANCARIA (% Impieghi alla clientela/Totale attivo).



Fonte: Rapporto Liikanen

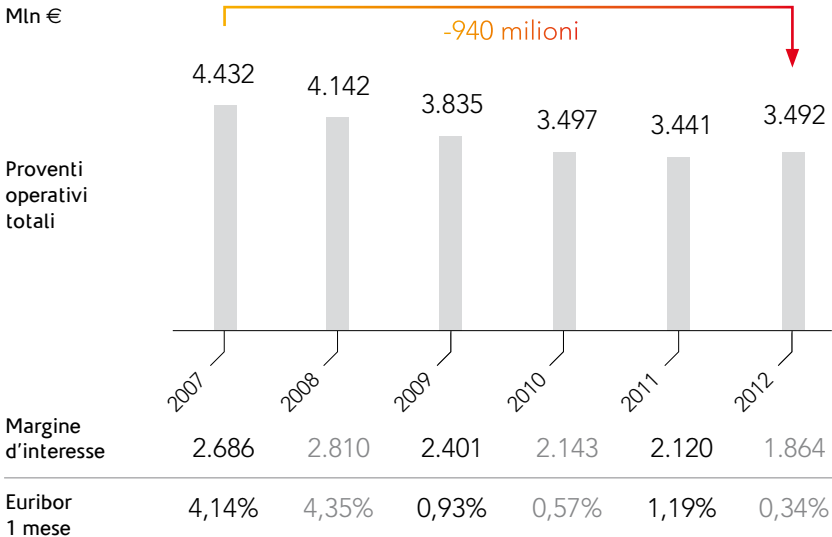
Il Gruppo mostra inoltre una bassa propensione al rischio: secondo un recente articolo de "Il Sole 24 Ore" del 5 febbraio 2013, UBI Banca risulta essere la banca con la minor percentuale di derivati sul totale attivo (1,4% rispetto ad una media delle banche italiane esaminate del 9,6%).

Tuttavia, il Gruppo non ha potuto evitare di risentire di due fenomeni, legati alla situazione macroeconomica particolarmente negativa:

### a) la diminuzione dei ricavi

Nel periodo 2007-2012 i proventi operativi al netto delle voci non ricorrenti sono scesi di quasi 950 milioni di euro, per circa il 90% dovuti alla diminuzione del margine d'interesse, impattato dal crollo dei tassi di mercato.

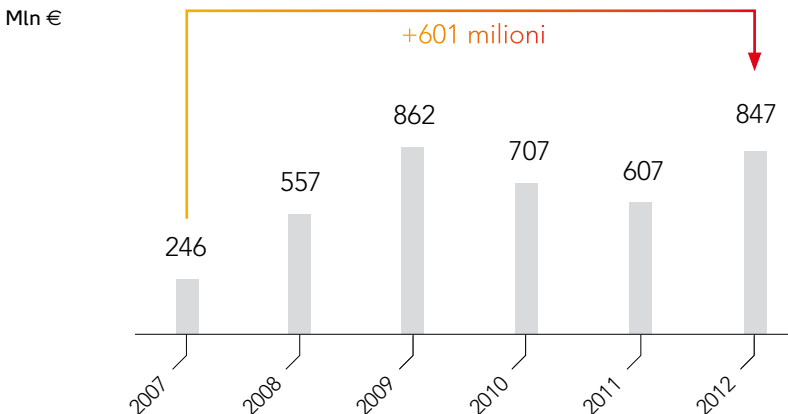
## EVOLUZIONE DEI PROVENTI OPERATIVI NORMALIZZATI.



### b) L'incremento del costo del credito

La difficoltà da parte di alcuni clienti nel restituire i crediti ricevuti dal Gruppo ha avuto un impatto negativo sul conto economico: le rettifiche su crediti contabilizzate dal Gruppo sono quasi triplicate nei 6 anni, con un aumento di circa 600 milioni di euro.

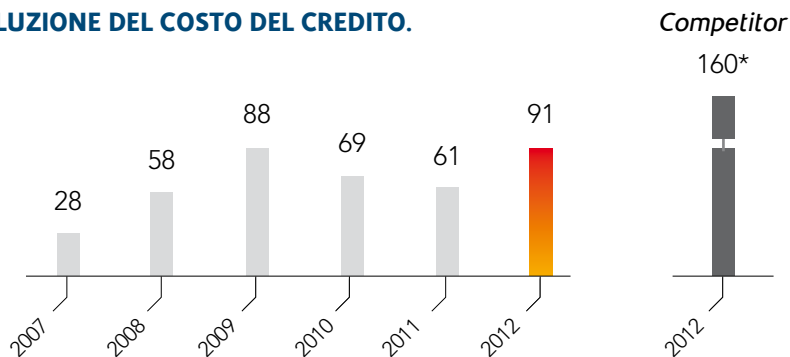
## EVOLUZIONE DEL COSTO DEL CREDITO NORMALIZZATO.





Tali rettifiche restano comunque significativamente inferiori alla media dei maggiori competitor.

## EVOLUZIONE DEL COSTO DEL CREDITO.

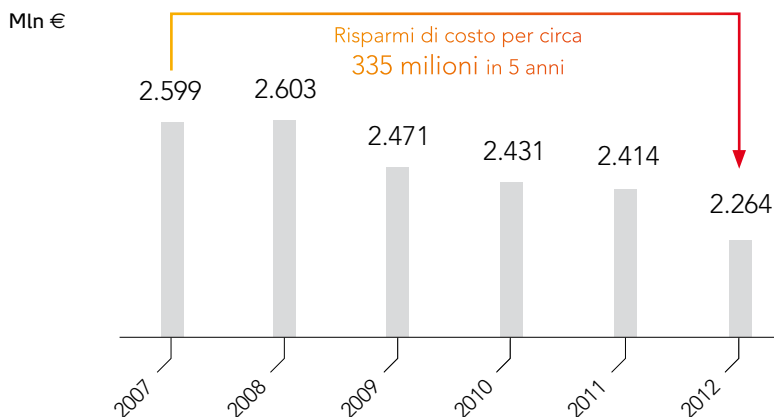


\*Nota: i competitor sono Unicredit, Intesa Sanpaolo, MPS, Banca Popolare di Milano, Banco Popolare e Banca Popolare Emilia Romagna. Fonte dati: comunicati stampa risultati 2012. Valori espressi in punti base.

A fronte delle pressioni sui ricavi e sul costo del credito, ambedue influenzati da fattori esogeni, la redditività del Gruppo prima delle imposte si è ridotta in 6 anni di circa 1,5 miliardi di euro.

Il Gruppo ha quindi posto in essere ogni leva possibile per contrastare tale andamento, agendo su tutte le linee di costo che risultano, grazie alle azioni di contenimento attuate, in forte diminuzione del 12,9% o di circa 335 milioni di euro dal 2007 al 2012.

## EVOLUZIONE DEGLI ONERI OPERATIVI NORMALIZZATI.

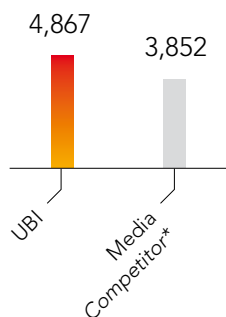


L'andamento del margine d'interesse e quello del costo del credito sono fortemente collegati tra loro: la strategia della banca di impiegare i depositi raccolti erogando credito a clientela meritevole e generatrice di occupazione ha aiutato a contenere il costo del credito, che, seppur cresciuto, rimane uno dei migliori nel sistema, ma ha impattato sulla redditività, in quanto a minor rischio corrisponde minor rendimento.

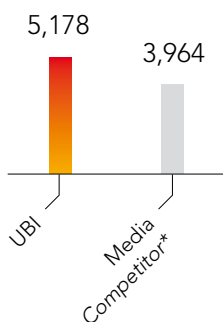
Ciononostante, il Gruppo si posiziona favorevolmente nel raffronto tra i maggiori *competitor*, risultando migliore della media sia in termini di volumi per dipendente (impieghi e raccolta diretta) sia in termini di proventi totali per dipendente, con una qualità del credito che rimane, nonostante la crisi, tra le migliori del sistema.

## INDICATORI 2012 PER DIPENDENTE.

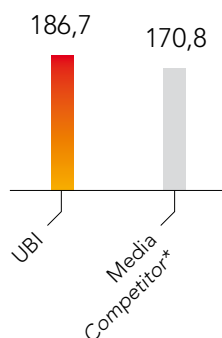
Crediti per dipendente  
(Mln €)



Raccolta diretta per dipendente (Mln €)



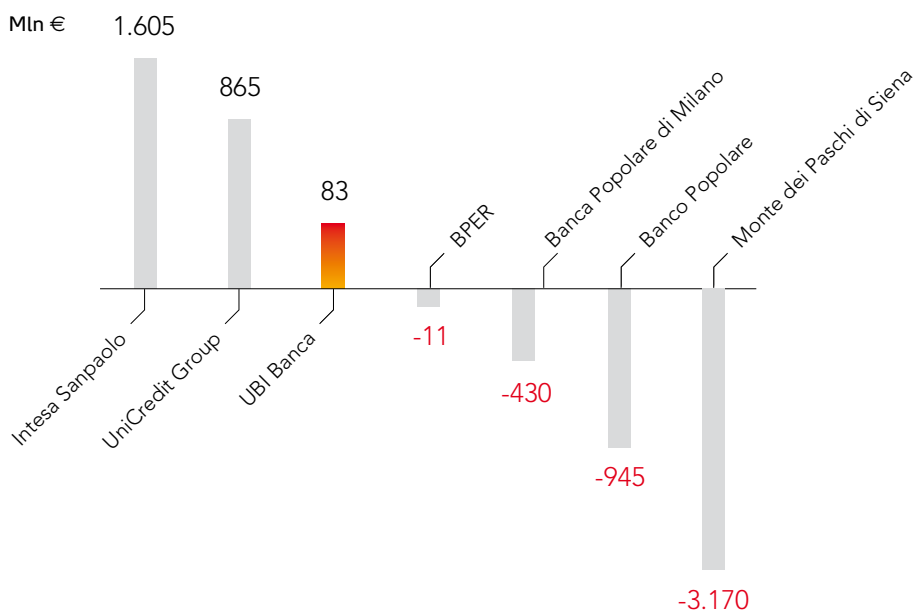
Proventi operativi per dipendente (Mgl €)



\*Nota: i competitor sono Unicredit, Intesa Sanpaolo, MPS, Banca Popolare di Milano, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna. Fonte dati: comunicati stampa risultati 2012.

In conclusione, il Gruppo, che si basa su un modello di banca tradizionale “pura”, non ha potuto evitare di risentire del grave contesto economico, ma ha attuato contro-misure e scelte in termini di rischio-rendimento che gli hanno permesso di avere una redditività positiva - seppur ridotta – e una solidità patrimoniale tali da consentire ogni anno e in modo ininterrotto il pagamento di un dividendo, diversamente da quanto è avvenuto per le altre maggiori banche italiane.

## RISULTATO NETTO 2012 DEI PRINCIPALI GRUPPI ITALIANI.



### Altri competitor quotati:

Credito Valtellinese:	-322,4 milioni
Carige:	-63,2 milioni
BP Etruria e Lazio:	-202,8 milioni
Credem:	+121,2 milioni
BP Sondrio:	+34,3 milioni

### 3. LE ATTIVITÀ PRESENTI E PROSPETTICHE CHE PORTERANNO AD EVOLVERE IL NOSTRO GRUPPO

---

Ad oggi questi risultati ottenuti in periodo di grande crisi confermano che l'impostazione originale data al Gruppo in termini di struttura cooperativa e modello federale si è rivelata vincente.

Ciò non impedisce però di ricercare sempre migliori forme di efficienza e per questo il Gruppo, in continuità con quanto già realizzato negli anni precedenti, ha attuato nel 2012 una serie di iniziative rilevanti, destinate a rifocalizzare l'attività, con vantaggi in termini di servizio alla clientela e di riduzione dei costi strutturali.

Il 2012 ha visto:

- la semplificazione del funzionamento di Gruppo, con l'ottimizzazione della struttura distributiva della Rete di filiali e la razionalizzazione delle strutture interne, con la conseguente riduzione dei livelli di riporto nelle Banche Rete, in Capogruppo e in UBI Sistemi e Servizi;
- la revisione del Modello di servizio della clientela Private e Corporate con l'unificazione dei punti operativi al servizio di entrambe le tipologie di clientela e la contestuale creazione di strutture uniche (Private & Corporate Unity), attive dall'inizio del 2013;
- gli interventi di razionalizzazione della struttura partecipativa con le fusioni per incorporazione completate nell'anno: Banco di San Giorgio in Banca Regionale Europea, B@nca 24-7 in UBI Banca e l'avvio a febbraio di quest'anno del progetto di fusione per incorporazione di Centrobanca in UBI Banca, che è previsto si concluda entro il primo semestre 2013.

Nei mesi di novembre 2012 e febbraio 2013 sono stati sottoscritti Accordi sindacali che prevedono esodi anticipati volontari per 736 risorse, avvenuti soprattutto nel primo trimestre di quest'anno, nonché l'attivazione di un programma di sospensione/riduzione dell'orario di lavoro sempre su base volontaria per il quale sono giunte richieste di adesione ben superiori all'obiettivo aziendale.

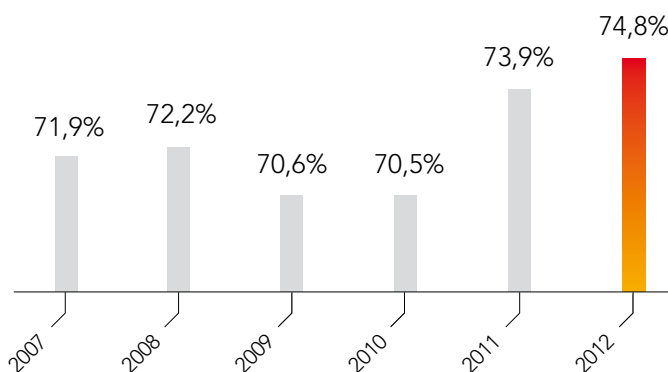
---

A completamento di tali Accordi, la Banca ha previsto di stabilizzare contrattualmente o di assumere 283 giovani al fine di supportare il ricambio generazionale.

Le previsioni degli Accordi renderanno possibile un'ulteriore riduzione dei costi strutturali del Gruppo, stimata in circa 107 milioni di euro annui a regime nel 2014, per la maggior parte già conseguibili nel 2013.

In termini di operatività, il Gruppo si è ripositionato sulla clientela "core", vale a dire sulla clientela dei Privati e delle Piccole-Medie Imprese del territorio, riducendo l'esposizione verso le Large Corporate e uscendo dalle attività svolte con reti terze, rivolte a clientela esterna al Gruppo.

### **2007-2012: RIFOCALIZZAZIONE SULLA CLIENTELA "CORE" (Impieghi clientela core/Totale impieghi).**



Onde rafforzare ulteriormente la vicinanza con il territorio, sono state lanciate nel corso del 2012 alcune iniziative spesso innovative per l'Italia, che stanno riscontrando interesse e adesione, in particolare:

- il Progetto T<sup>2</sup> che, a fronte dell'emissione da parte di UBI Banca o di una Banca del Gruppo di un prestito obbligazionario, prevede un plafond di impieghi sullo stesso territorio pari a due volte l'importo raccolto, da destinare alla realizzazione di programmi di investimento e progetti di sviluppo con ricadute in termini di nuovi posti di lavoro, nonché alla riqualificazione professionale dei dipendenti o per far fronte alle esigenze di incremento di circolante e di equilibrio della struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa;

Progetto T<sup>2</sup>: nel 2012 sono stati messi a disposizione 125 milioni di euro

- i Social Bond, prestiti obbligazionari finalizzati al sostegno di iniziative di elevato valore sociale per il territorio emessi da UBI Banca o da una Banca del Gruppo che garantiscono al sottoscrittore un ritorno sull'investimento e abilitano la Banca a utilizzare parte dell'importo raccolto per sostenere iniziative socialmente meritorie.

Tale iniziativa ha ricevuto il Premio ABI per l'innovazione nei servizi bancari edizione 2013 nella categoria "La banca solidale".

Social Bond: lanciati ad Aprile 2012

21 emissioni per una raccolta totale di 236 milioni di euro

Contributi a titolo di liberalità: 1,2 milioni di euro

Infine, in linea con le nuove evoluzioni riscontrate, che hanno visto la clientela on line crescere del 154% in 6 anni a oltre 1 milione, il Gruppo si è attivato per completare la gamma di servizi multimediali offerti e dotarsi delle più recenti innovazioni tecnologiche. Il più recente progetto, che è in corso di sperimentazione a Varese e che raggiungerà tutto il Gruppo nel corso del 2014, consentirà ai possessori di smartphone di effettuare in tutta sicurezza pagamenti "contactless" ai POS, dopo memorizzazione dei dati della carta di debito, credito o prepagata sulla SIM telefonica.

## IN SINTESI

---

Il nostro Gruppo ha confermato durante la crisi la propria vocazione di Banca tradizionale e al tempo stesso innovativa, focalizzandosi sulle attività tipiche della banca commerciale, usando però tutti gli strumenti più moderni messi a disposizione dalle nuove tecnologie e innovando continuamente in termini di prodotto.

Abbiamo rafforzato la solidità patrimoniale e la posizione di liquidità e avviato iniziative organizzative destinate ad aumentare ulteriormente il livello di efficienza.

Siamo concentrati sul rafforzare sempre più la reputazione di solidità e di affidabilità che i mercati ci riconoscono, coerentemente con la nostra volontà di "fare banca per bene".

Signori Soci,

l'Assemblea del 19/20 aprile 2013 è chiamata ad eleggere, per il prossimo triennio, i membri del Consiglio di Sorveglianza, che procederà alla nomina del Consiglio di Gestione.

I Consiglieri uscenti hanno guidato la nascita e il successivo consolidamento di un grande Gruppo di matrice cooperativa, fra i primi del Paese. I connotati di base di questo modello giuridico-economico – la governance democratica, l'attività di credito al dettaglio e di raccolta di risparmio, la prossimità con la comunità locale, la forte responsabilità sociale verso le comunità servite – rimangono a tutt'oggi requisiti irrinunciabili per coniugare il processo di evoluzione del sistema bancario con un ruolo di sostegno concreto alle realtà medio-piccole del territorio, per uno sviluppo economico equilibrato e attento alla crescita sociale.



Tali valori, unitamente alla ferma volontà di indipendenza e di autonomia, vengono trasmessi ai nuovi candidati, selezionati e proposti dal Comitato Nomine in una lista approvata dal Consiglio di Sorveglianza uscente. Lista ampiamente rinnovata, che è portatrice di nuove sensibilità (con la presenza di cinque candidate donne) e di nuove caratteristiche personali (un'età media di 58 anni) che andranno ad arricchire la composizione del futuro Consiglio di Sorveglianza, pronto a sfidare un contesto di mercato che si preannuncia ancora difficile e sempre più competitivo, ma nel quale mai devono essere trascurati, oltre ai capisaldi dell'azione bancaria, i principi ispiratori della nostra identità e della nostra missione sui territori di riferimento, per poter continuare a guardare con fiducia al futuro.

*Il Presidente  
del Consiglio di Gestione*

**Emilio Zanetti**

*Il Vice Presidente  
Vicario del Consiglio di Sorveglianza*

**Giuseppe Calvi**

Bergamo, 28 marzo 2013

## L'ASSEMBLEA DEI SOCI

si terrà in seconda convocazione

**sabato 20 aprile 2013**

**alle ore 9.30**

**presso la nuova Fiera di Bergamo in Bergamo, via Lunga**

con il seguente Ordine del Giorno:

- 1 Nomina dei membri del Consiglio di Sorveglianza, del Presidente e del Vice Presidente Vicario per il triennio 2013-2014-2015 e determinazione della relativa remunerazione ai sensi di Statuto.
- 2 Proposta di destinazione e distribuzione dell'utile, previa presentazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2012.
- 3 Relazione sulla Remunerazione.
- 4 Proposta in ordine alle politiche di remunerazione a favore dei Consiglieri di Gestione.
- 5 Piano di incentivazione basato su strumenti finanziari 2013: proposta per la valorizzazione di una quota della componente variabile della retribuzione del "Top Management" e dei "Responsabili di livello più elevato delle Funzioni di Controllo" mediante assegnazione di azioni ordinarie della Capogruppo UBI Banca.

Ulteriori informazioni riguardanti le modalità di adesione alla stessa e tutta la documentazione relativa sono presenti nella **sezione Soci** del sito **[www.ubibanca.it](http://www.ubibanca.it)**.



**UNIONE DI BANCHE ITALIANE S.c.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 Euro 2.254.367.552,5 i.v.

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

**UBI**  **Banca**