Pianificazione e Controllo in UniCredit Group

Milano, 18 Febbraio 2016

UNICREDIT GROUP – UNA BANCA LEADER IN EUROPA CON UNA FORTE PRESENZA IN PIU' DI 17 PAESI E 50 MERCATI

- UniCredit è una delle principali banche commerciali europee, presente in 17 paesi con 125,510 dipendenti, 6,934 sportelli e con una rete internazionale che copre circa 50 mercati
- UniCredit vanta una forte identità europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela
- Il posizionamento strategico dà al Gruppo una delle maggiori quote di mercato in Europa

125,510
Dipendenti

€22,405mil
Ricavi

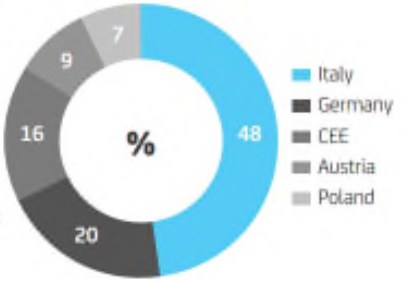
6,934
Sportelli

€860,433mil
Total Asset

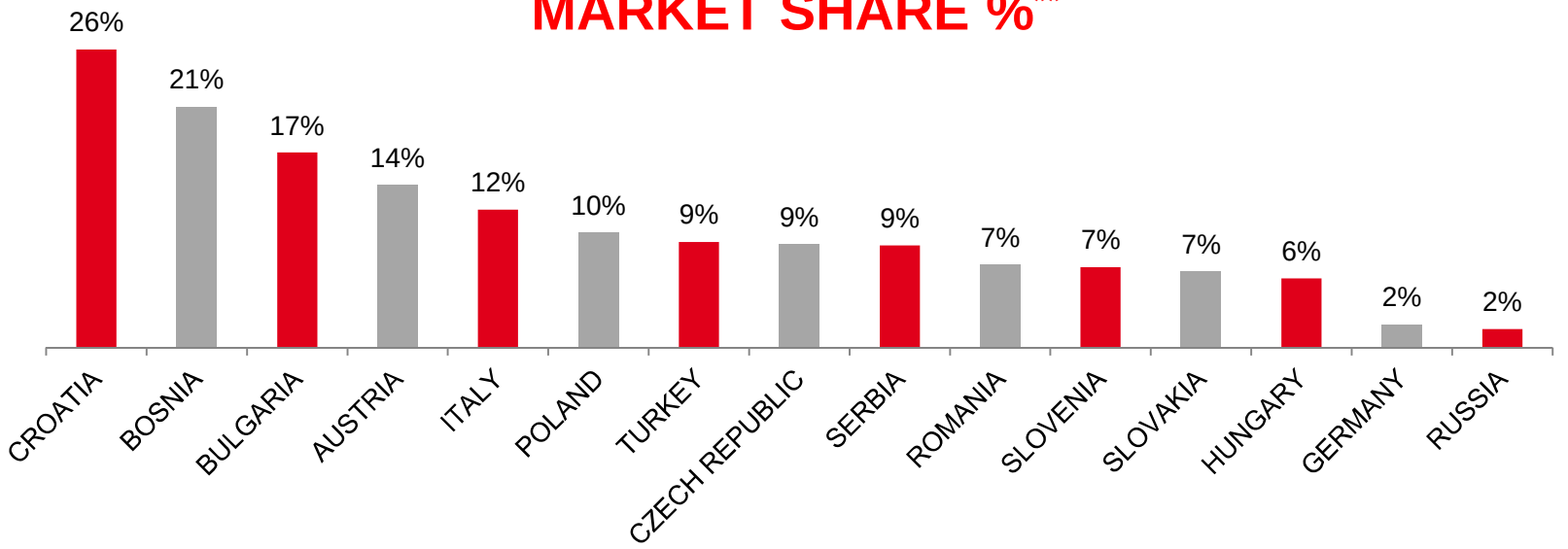
LA PENETRAZIONE NEI MERCATI DEI PAESI IN CUI UNICREDIT OPERA CONFERISCE UNA FORTE IDENTITA' EUROPEA

REVENUES BY BUSINESS LINES*

REVENUES BY REGION*



MARKET SHARE %**

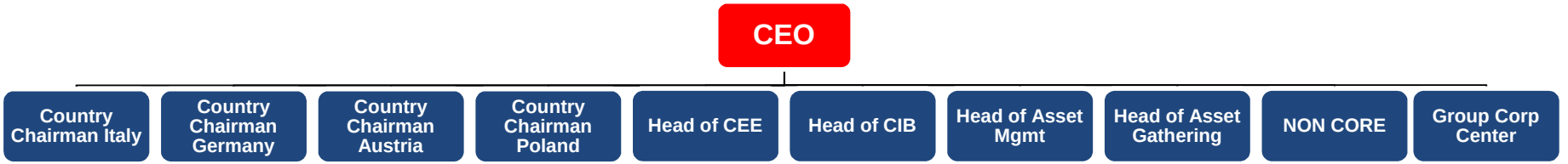


* Dati al 31 Dicembre 2014.

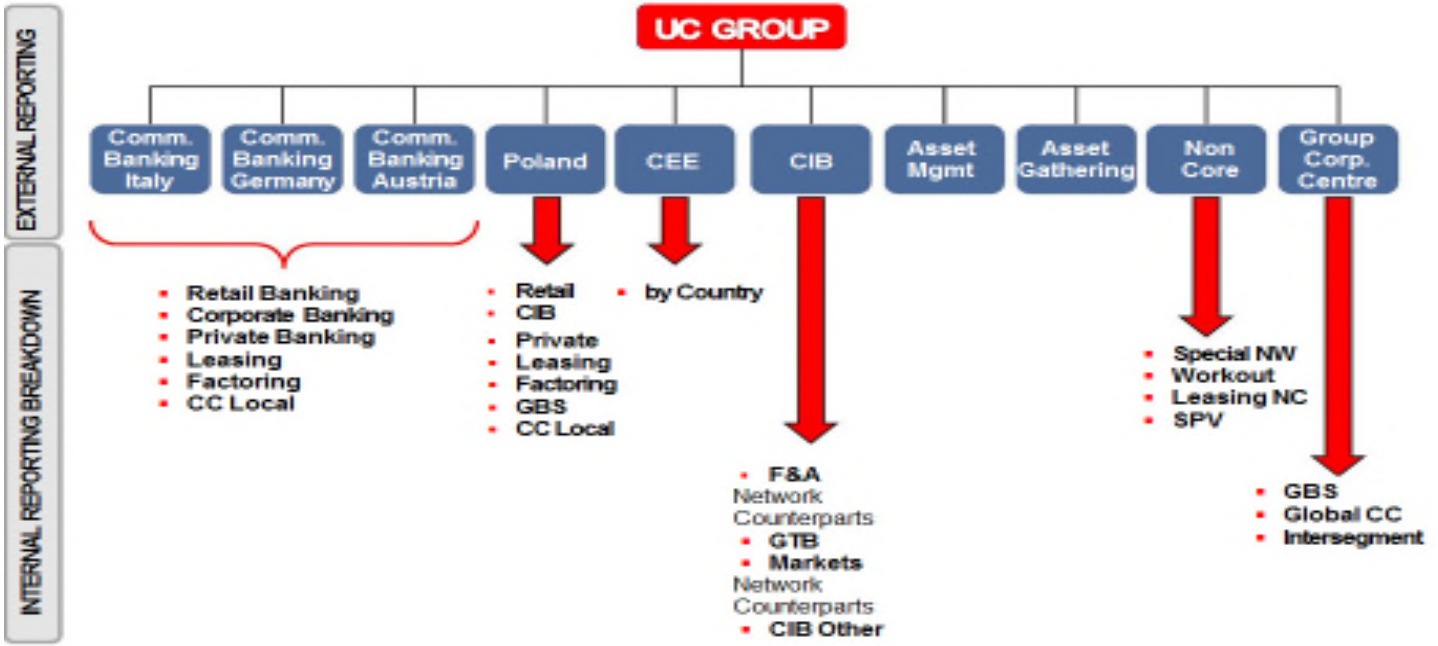
** Market Share in termini di Total Customer Loans al 31 Dicembre 2014 per Italia, Germania e Austria. Market Share in termini di Total Assets al 30 Settembre 2014 for CEE, escluse Bosnia (2Q 2014), Hungary (FY 2013), Romania (1Q 2014), e Slovenia (2Q 2014).
Source: UniCredit National Center Banks, UniCredit Research, UniCredit CEE Strategic Analysis.

LE RESPONSABILITA' MANAGERIALI DI UNICREDIT SONO RIFLESSE ANCHE NEL MODO IN CUI SI PRESENTA ALL'ESTERNO (SEGMENT REPORTING)

In UniCredit, le responsabilità manageriali sono organizzate nel modo seguente ...



... e si riflettono nel Segment Reporting ...



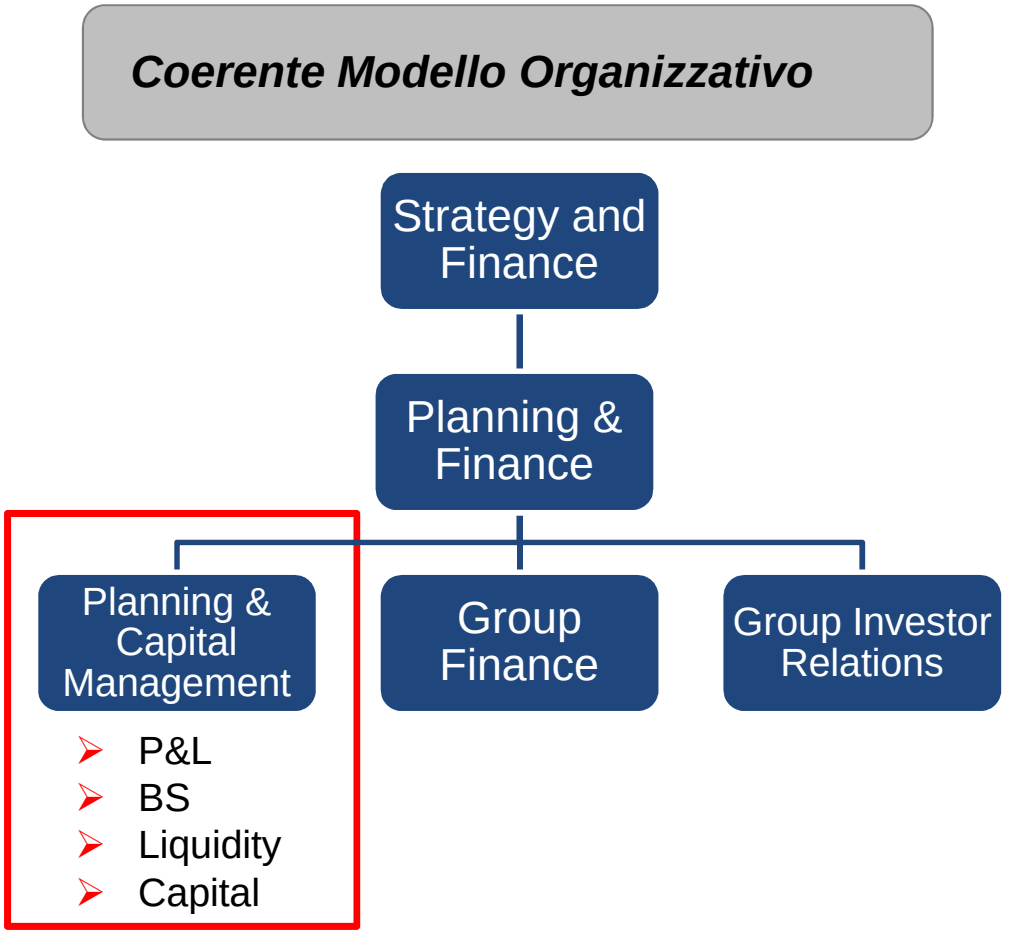
.... guidando i processi di pianificazione e controllo

ANCHE A SEGUITO DEI CAMBIAMENTI NEL CONTESTO DI MERCATO E REGOLAMENTARE, UNICREDIT HA ADEGUATO IL SUO MODELLO ORGANIZZATIVO IN PARTICOLARE ALL'INTERNO DELL'AREA CFO...

- Contesto Esterno -

- *Il contesto di mercato ha portato a una sempre maggiore attenzione da parte dei Regulator e dei mercati verso tematiche di capitale e di liquidità*
- *Come conseguenza, UniCredit ha sviluppato un modello organizzativo che integra attività di Pianificazione, Gestione Finanziaria e relativa comunicazione al mercato*

- Implicazioni per UniCredit-

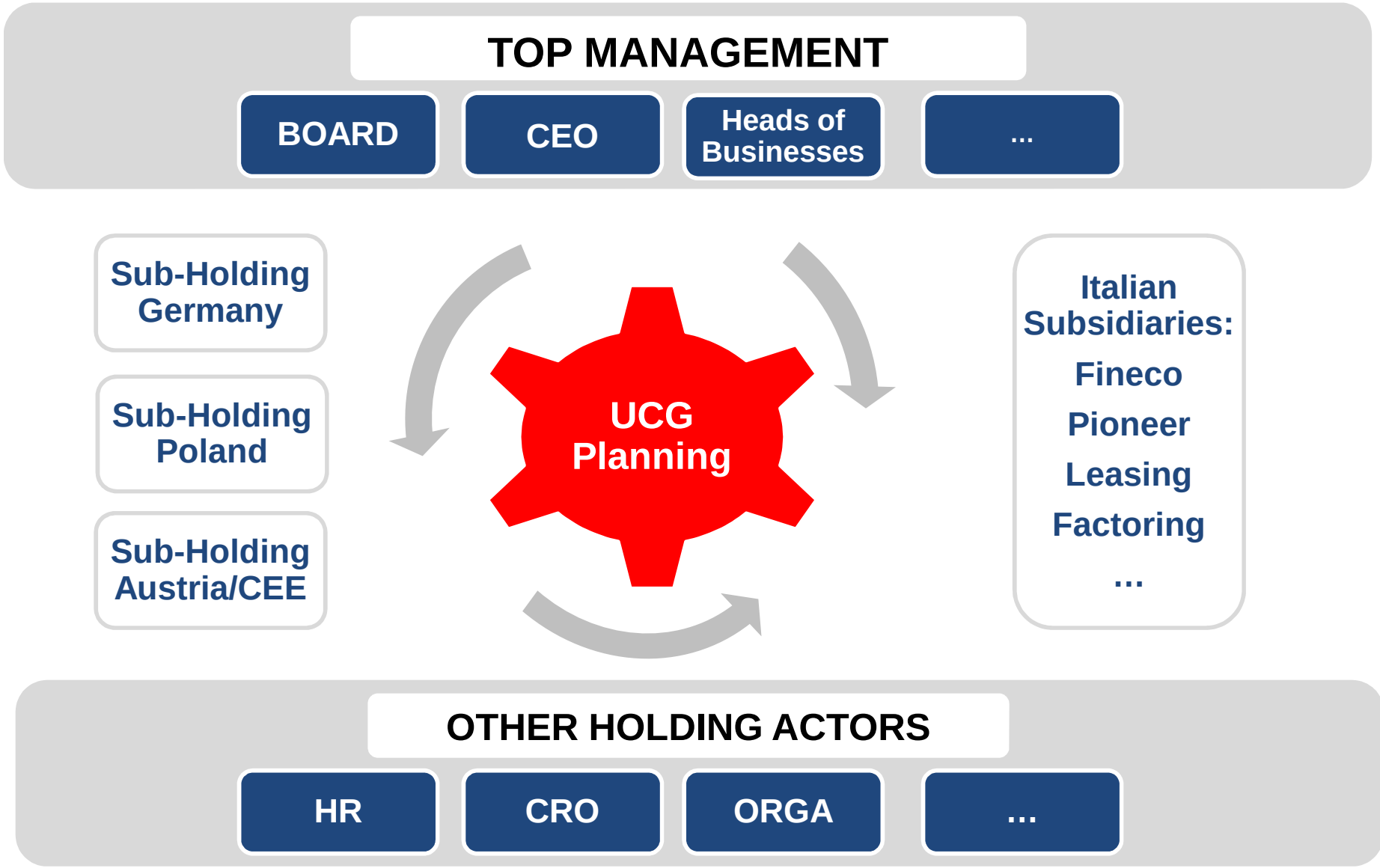


…ALL'INTERNO DELLA QUALE IL PLANNING HA UNO SPETTRO DI RESPONSABILITA' MOLTO AMPIO…

La Holding ha il compito di coordinare e guidare il Budget di Gruppo e i processi di pianificazione, attraverso il Dipartimento di Pianificazione e Capital Management (P&CM). In particolare, P&CM è responsabile per:

- Definire e comunicare le **istruzioni dettagliate** e lo **scenario macroeconomico** e **bancario** a tutti gli attori coinvolti nel processo
- Definire e presentare al CEO la **proposta di Group Ambition**, coerente con Group Risk Appetite, Credit Strategies e Group Funding Plan
- **Affiancare il CEO** nel comunicare internamente la Group Ambition da **declinare** su ogni **segmento** di **Gruppo**
- Raccogliere e consolidare il **"bottom up"** delle **proposte** di **Budget** delle **LEs**, e nello stesso tempo **valutare** la loro **coerenza con Group Ambition**
- **Comunicare al CEO** le **indicazioni**/ proposte che arrivano dalle Legal Entities del gruppo per finalizzare la proposta di Budget
- Raccogliere e **consolidare** la **proposta finale** di Budget, da **presentare al Consiglio di Amministrazione** per l'approvazione finale

…CON FORTI INTERAZIONI CON I PRINCIPALI ATTORI SIA NELLE FUNZIONI DI GOVERNANCE CHE NELLE BANCHE DEL GRUPPO



L'AMPIEZZA DELLE INFORMAZIONI PIANIFICATE E MONITORATE COPRE SIA IL P&L CHE IL BS CHE KPIs/ GRANDEZZE MANAGERIALI IMPORTANTI PER LO STEERING DEL GRUPPO

	COSA?	PERCHE'?
Conto Economico	▪ Net interest ▪ Commissioni ▪ LLP ▪ Trading Profit ▪ Costi diretti e indiretti ▪ …	▪ Misura della continua evoluzione/ performance del risultato economico, dando l'opportunità ai Business Leaders di allinearsi agli obiettivi di Gruppo
Stato Patrimoniale	▪ Crediti ▪ Depositi ▪ Titoli ▪ RWA ▪ ...	▪ Garantire un corretto Balance Sheet Management e il controllo della liquidità e del capitale
Report 'Manageriali'	▪ Tassi clientela ▪ Nuova produzione ▪ Numero di clienti ▪ Volumi medi ▪ …	▪ Focus sulle azioni e leve commerciali necessarie per il conseguimento degli obiettivi di Gruppo

IN PARTICOLARE LA CENTRALITA' DEL PLANNING TROVA LA SUA MASSIMA APPLICAZIONE NEL PROCESSO DI BUDGET (1/2)

Processo di Budget

Attività principali

- Group Ambition -

Definizione di:

- **Group Ambition** basata/ in coerenza con:
  - Scenario macro-economico e bancario
  - Group Credit Strategies
  - Group Risk Appetite
  - Struttura finanziaria target (funding plan, BS management)

- Proposta di Budget Bottom-up per LE -

Definizione della proposta di Budget per LEs/Sub-Holding, tenendo in considerazione gli input di:

- Holding
- Divisioni globali (CIB, AG, GBS, AM)
- Competence Lines
- Risk Management , HR e Group/ Regional Liquidity Centers
- IT Investments Plan
- Tax Department

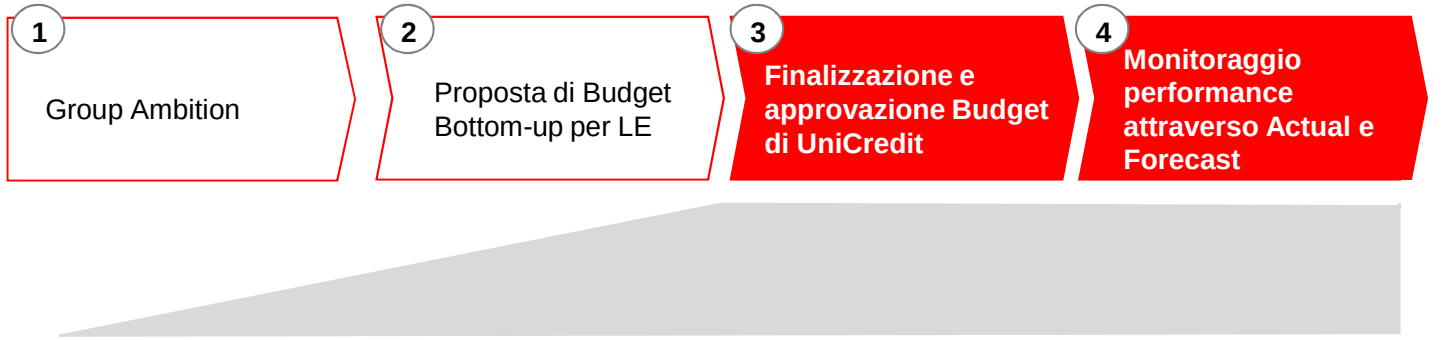
Output

- **Group Ambition** (con dettaglio per Segment) basato su Scenario Macro – economico e bancario, Credit Strategies, Financial Structure targets e in compliance con il Risk Appetite Framework di UniCredit

- **Budget proposal** – in coerenza con Group Ambition e Risk Appetite approvato da Sub-Holding / LEs e **proposto alla Holding**

IN PARTICOLARE LA CENTRALITA' DEL PLANNING TROVA LA SUA MASSIMA APPLICAZIONE NEL PROCESSO DI BUDGET (2/2)

Processo di Budget



Attività principali

- Finalizzazione e approvazione Budget di UniCredit-

Finalizzazione attraverso:

- Consolidamento del Budget di Gruppo
- Condivisione e accettazione da parte del CEO della proposta di Budget da sottomettere al CdA (o ulteriori richieste di fine-tuning)
- Approvazione del CdA

- Monitoraggio performance attraverso Actual e Forecast -

Monitoraggio attraverso:

- valutazione delle performance di Gruppo e per Segment rispetto ai precedenti Actual e ai target di budget
- Meeting dedicati con il CEO, CEO Office e CdA

Output

- **Approvazione del Budget da parte del CdA**

- **Segment Reporting di Actual**
- **Proiezioni di Forecast per Segment**

IN CONCLUSIONE, PLANNING E' UN PUNTO DI SINTESI FRA LE FUNZIONI DELLA BANCA E HA L'OBIETTIVO DI SUPPORTARE IL BUSINESS NELLO STEERING DELLE PERFORMANCE

Considerato il suo ruolo centrale…

… Planning deve garantire:

- *La gestione di processi complessi definendo tempi e regole comuni*
- *La sintesi fra funzioni di business e funzioni centrali di governance*
- *Il monitoraggio e analisi delle performance per il Top Management*
- *Una view previsionale dei risultati attesi e suggerire tempestivamente eventuali azioni correttive*