

COMUNICATO STAMPA PIANO INDUSTRIALE 2022

I risultati attesi per il 2022

ROTE all'8,3%

CET1 ratio al 12,5% inclusi i nuovi impatti regolamentari (13,5% al netto di tali impatti)
Il CET1 ratio include impatti positivi dalla valutazione del real estate di Gruppo (+32 bps nel 2020) oltre a ulteriori impatti positivi nel corso del triennio

Utile netto 2022 a 665 milioni grazie alla resilienza dei proventi operativi (CAGR +0,3%) in uno scenario conservativo di tassi negativi e di crescita bassa, al controllo degli oneri operativi (CAGR -1,9% includendo tra l'altro gli impatti del nuovo CCNL e significativi investimenti in tecnologia) e a un costo del credito a 46 bps, ottenuto con un ratio di crediti deteriorati lordi al 5,2%

In uno scenario di tassi di mercato a 0% (quindi non positivi), utile netto aggiuntivo di oltre 100 milioni al 2022, con un ROTE del 9,5%

Pay out medio del 40% in arco Piano, coerente con il mantenimento di un CET1 ratio al 12,5% a fine anno. Nel 2022, possibile ulteriore incremento del dividendo in caso di CET1 ratio superiore al 12,5%

Victor Massiah, Chief Executive Officer del Gruppo, ha dichiarato: “Il Piano Industriale 2022 parte da basi solide, costruite con la partecipazione e l’impegno di tutte le Persone di UBI. I risultati del 2019 infatti sono stati decisamente positivi. Le misure prese in corso d’anno hanno consentito il raggiungimento di un ratio di crediti deteriorati lordi del 7,8% (6,9% pro-forma), prossimo ai migliori del sistema. La Banca presenta a fine 2019 una struttura di bilancio equilibrata, forte liquidità, e livelli di capitale in crescita.

Il Piano che abbiamo elaborato si basa sulla trasformazione della Banca nell’ottica di un Gruppo che sa cavalcare le nuove tecnologie digitali grazie a una significativa componente di investimenti senza però rinunciare al fattore umano, ma anzi valorizzandolo con un forte impegno nella formazione. Miglioreranno, e in alcuni casi verranno trasformati, i modelli di servizio alla clientela in ambiente di omnicanalità, consentendo al cliente un utilizzo totalmente flessibile di tutti i canali fisici e remoti disponibili.

Continueremo a mantenere il controllo sui costi, nonostante gli importanti investimenti previsti, a monitorare il rischio, con l’ulteriore riduzione dei crediti deteriorati grazie alla forza della nostra piattaforma interna di recupero, e a rafforzare i controlli.

La Banca potrà contare sul mantenimento di indici patrimoniali e strutturali in grado di garantire la consueta solidità ma allo stesso tempo potrà far leva su significativi elementi di flessibilità.

Alle tematiche di sostenibilità, già ampiamente presenti nel DNA ultracentenario della banca, verrà dedicata una struttura di primo livello che agirà in modo trasversale coinvolgendo in modo organico tutti gli ambiti del Gruppo.

Infine, grazie all'incremento della redditività complessiva, il Piano prevede un dividendo costantemente in crescita, coerente con il mantenimento di un CET1 a livelli di assoluta solidità.

Il triennio di Piano rappresenta in modo simbolico il lasciarsi alle spalle un decennio di crisi che la Banca peraltro ha affrontato con resilienza. Basandosi su un approccio conservativo per gli scenari futuri, la Banca è convinta di avere tutte le capacità di evolvere il proprio modello di business al servizio di azionisti, clienti, personale e del contesto ambientale in cui opera.”

Milano, 17 febbraio 2020 – In data odierna il Consiglio di Amministrazione di UBI Banca ha approvato le linee di sviluppo e i target di Piano Industriale del Gruppo per il triennio 2020-2022.

Il Piano è stato sviluppato in ipotesi di scenario economico conservativo e si articola su **tre pilastri di sviluppo**, generatori di maggior redditività:

- a) la rigorosa attenzione alla selezione del credito e alla qualità dell'attivo
- b) la trasformazione del business Retail grazie alla forte riduzione del *cost to serve*, abilitata dalla digitalizzazione e dall'ulteriore miglioramento del servizio (omnicanalità) accompagnato da un progetto di up/reskilling delle risorse
- c) l'ulteriore rafforzamento del servizio ai clienti high end (premium, private, corporate, CIB) grazie a un'evoluzione delle piattaforme esistenti e a un forte investimento in formazione e specializzazione dei team,

supportati da **fattori abilitanti trasversali** necessari al raggiungimento degli obiettivi:

1. il rafforzamento della capacità di analisi dati
2. la ridefinizione della struttura organizzativa in funzione del supporto all'innovazione
3. la disponibilità di un assetto flessibile abilitante a gestire eventuali necessità di adeguamento della strategia in corso di Piano derivanti da significative variazioni del contesto esterno
4. la creazione di una struttura ad hoc destinata alla sostenibilità.

Le premesse:

Il Piano viene sviluppato in ipotesi di scenario prudenti, sia in termini di evoluzione del PIL che in termini di tassi di mercato.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Euribor a 1 mese, media annua	-0,37	-0,37	-0,41	-0,44	-0,44	-0,44
Evoluzione PIL reale, anno su anno	1,7%	0,7%	0,1%	0,3%	0,6%	0,7%

La maggior redditività si basa su **tre pilastri di sviluppo**:

- a) la rigorosa attenzione alla selezione del credito e alla qualità dell'attivo:

Il Gruppo parte a fine 2019 da un livello di crediti deteriorati lordi tra i più virtuosi del sistema, grazie all'attenzione posta nell'erogazione dei crediti performing, alla consolidata

organizzazione ed efficienza del recupero crediti e all'accurata selezione dei crediti deteriorati nelle cessioni massive effettuate. A fine 2019, il ratio di crediti deteriorati lordi è pari al 7,8% ed è inoltre all'esame una cessione massiva di sofferenze SME per un ammontare di 800 milioni lordi, che dovrebbe completarsi nel corso del 2020 e che è già stata parzialmente riflessa nei conti del 2019.

Non sono successivamente necessarie cessioni massive in arco piano, ritenendosi che, completata la cessione massiva di cui sopra, l'attività interna di recupero crediti, basata su una piattaforma di assoluta eccellenza con performance elevate (2 miliardi di work-out interno nel 2019, rispetto a 930 milioni di nuovi flussi lordi in entrata), possa portare nel 2022 il ratio di crediti deteriorati lordi all'atteso livello del 5,2% (dal 7,8% del 2019) e gli stock lordi a 4,5 miliardi da 6,8 nel 2019.

La rigorosa attenzione alla selezione del credito e alla qualità dell'attivo rimangono uno degli elementi centrali del Piano Industriale 2022.

Tra le principali direttrici:

- il Gruppo continuerà a focalizzarsi sulla clientela a basso rischio, in linea con le strategie attuali. La selezione e la gestione del credito verranno supportati anche dall'impiego di tecnologie di digitalizzazione/automazione dei processi, della raccolta dati e dei controlli. Sono previsti investimenti per rafforzare i sistemi di monitoraggio e i presidi di regolarizzazione dell'early delinquency, nell'ottica di prevenire e sanare nel più breve tempo possibile le situazioni a rischio, per il contenimento dei passaggi a default.
- In termini organizzativi, visto il successo dell'accentramento della gestione delle sofferenze (2008) e di quella delle inadempienze probabili (2017), si è ritenuto di provvedere anche all'accentramento della gestione delle esposizioni scadute e dei crediti performing ad elevato rischio, creando una piattaforma di recupero che complessivamente coinvolge circa 490 persone.

Grazie alle misure previste, nel 2022 il default rate è atteso stabile all'1%, i tassi di recupero sono stimati in miglioramento (in termini di incassi e ritorni in bonis) all'11,9% e il costo del rischio in discesa a 46 punti base rispetto agli 87 del 2019 (che comprendevano maggiori rettifiche correlate alle cessioni massive di sofferenze).

b) la trasformazione del business Retail grazie alla forte riduzione del cost-to serve, abilitata dalla digitalizzazione e dall'ulteriore miglioramento del servizio (omnicanalità) accompagnato da un progetto di up/reskilling delle risorse

L'evoluzione del modello di servizio al Retail è fortemente incentrata sulla digitalizzazione dei processi commerciali (ad es. instant lending) e non commerciali (ad es. i controlli) quindi della riduzione del "cost to serve", fornendo al contempo un servizio più agile e accessibile al cliente.

Il servizio verrà sviluppato con nuovi "customer journeys" sulla piattaforma omnicanales, già operativa, che permette semplicità di interazione e vicinanza ai clienti grazie all'utilizzo di tutti i canali di comunicazione disponibili.

Il maggiore utilizzo degli advanced analytics consentirà una migliore capacità di comprensione e lettura dei bisogni dei clienti e di targeting commerciale; verrà arricchita l'offerta di prodotti disponibili on-line (tra cui l'attivazione di un canale digitale per CQS e CQP per l'offerta di Prestitalia). E' prevista l'ulteriore migrazione delle transazioni ai canali digitali (80% nel 2019 a 87% nel 2022).

Per quanto riguarda lo Small Business, è previsto tra l'altro un miglioramento della copertura del cliente mediante Relationship Managers disponibili anche in remoto, e lo sviluppo del segmento grazie al rafforzamento del numero di sviluppatori e tramite tecniche di "digital onboarding".

Il forte utilizzo dell'interazione digitale consentirà di liberare tempo commerciale e risorse all'interno del Gruppo, che accederanno in parte a percorsi di re-skilling rivolti anche ai direttori di filiale, per l'adeguamento ad un'operatività omnicanales spinta.

Il modello distributivo, basato sull'interazione di componenti fisiche e digitali, porterà alla razionalizzazione della rete distributiva: 175 filiali verranno chiuse in arco piano, le filiali full-cash saranno ridotte del 35% (le filiali cash-less e cash-light verranno a rappresentare il 40%

della rete distributiva dall'attuale 18%). A fine Piano risulteranno ristrutturare il 40% delle filiali (compreso il rinnovo delle dotazioni tecnologiche).

- c) l'ulteriore rafforzamento del servizio ai clienti high end (premium¹, private, corporate, CIB) grazie a un'evoluzione delle piattaforme esistenti e a un forte investimento in formazione e specializzazione dei team

Il Gruppo investirà in servizi di qualità da offrire ai clienti "high end".

L'incremento della raccolta totale dei due segmenti (Premium e Private), prevista attestarsi a circa 108 miliardi nel 2022 (vs 101 circa a fine 2019), sarà abilitata da iniziative ad hoc: sono previsti investimenti per digitalizzare e supportare i Relationship Managers del segmento Premium (ad esempio verrà realizzato un nuovo servizio di Wealth Advisory per i gestori Premium facendo leva sulla consolidata esperienza nel Private Banking); verranno introdotti nuovi servizi di consulenza "fee only" e "fee on top" nel 2020; verrà rafforzata la rete di promotori finanziari di IW Bank attesa crescere a circa 830 promotori nel 2022 da circa 690 promotori nel 2019. Sistemi di advanced analytics e account aggregation saranno utilizzati per sviluppare la quota di portafoglio della clientela.

Per quanto riguarda la clientela Corporate, il miglioramento del servizio passerà soprattutto dalla migliore copertura del cliente mediante team di specialisti (potenziamento dell'investment banking nell'ambito dell'unità Corporate & Investment banking – CIB) e dall'offerta di nuovi servizi con apporti commissionali.

Il Piano prevede una serie di **fattori abilitanti** che agiscono trasversalmente a supporto dei pilastri di sviluppo.

1. il rafforzamento della capacità di analisi dei dati, tramite la creazione di nuovi team dedicati al digitale e agli advanced analytics (la fabbrica digitale del Gruppo conta attualmente circa 325 persone, che saliranno a 610 nel 2022) e l'ulteriore sviluppo di partnership con Fintech e Università.

L'analisi dati avanzata andrà ad integrare sia processi commerciali (targeting della clientela tramite analisi comportamentali, instant lending, acquisizione e retention dei clienti, implementazione di Robo4Advisory, modelli di pricing data-driven, ecc) che processi non commerciali (automazione dei controlli di compliance e audit, digitalizzazione dei processi della finanza, monitoraggio dell'anticiclaggio, processi avanzati di early warning nel credito, ecc..).

Proseguirà inoltre l'attività dell'Innovation Hub del Gruppo, che già adesso ha la capacità di analizzare ogni anno circa 250 FinTech per il reperimento di progetti innovativi, e che lavora in partnership con acceleratori, incubatori e start up nonché con Università selezionate.

Per i progetti digitali e di analytics "core" è prevista l'adozione dell'approccio "agile", con team interfunzionali e spazi dedicati (i progetti sviluppati in modalità "agile" passeranno dal 5% del 2019 al 30% del 2022).

2. la ridefinizione della struttura organizzativa in funzione del supporto all'innovazione (cd organize-to-innovate) che si basa su 4 direttrici:

- lo sviluppo delle capacità IT tramite investimenti in cloud, cybersecurity e processi IT di prossima generazione
- una forte attività di up- e re-skilling delle risorse liberate dalla digitalizzazione dei processi.

In arco Piano vengono liberate circa 4.390 risorse, di cui il 75% circa proveniente dalla trasformazione del modello di servizio nella rete territoriale (automazione, digitalizzazione e razionalizzazione della rete di sportelli); l'attività di re-skilling interesserà circa 2.360 risorse, che andranno a rafforzare i team del contact center (che passerà da 400 a 600 risorse nel 2022), della consulenza remota, delle linee di business specializzate, delle funzioni di controllo, ecc.

¹ Si definiscono Premium i clienti con attivi finanziari totali tra 100.000 e 500.000 €

ma che saranno anche formate per nuovi ruoli, quali ad esempio *digital specialist* e *applications developer*.

Il Piano prevede inoltre la riduzione di personale per circa 2.030 risorse - incluse le circa 300 risorse oggetto dell'accordo sindacale del dicembre 2019, il cui costo è già stato riconosciuto nei risultati di fine 2019 - garantendo tuttavia un parziale ricambio generazionale.

- la valorizzazione del capitale umano, con focalizzazione sulle azioni di formazione (sia e-learning che partnership con Università; la creazione di "Mentor schools" per lo sviluppo delle risorse di junior e mid management, ecc), sulla creazione di percorsi di sviluppo per i leader del futuro ma anche delle Job families, e sulle tematiche di diversità di genere, flessibilità del lavoro (30.000 giornate di smart work attese nel 2022 contro le attuali 10.000), welfare e equilibrio vita-lavoro. In arco Piano i giorni di formazione per FTE passeranno da circa 8 nel 2019 a circa 10 nel 2022, equivalenti a un totale di 178.000 giorni di formazione.

Le grandezze economiche del Piano

Nello scenario conservativo sottostante il Piano, il Gruppo è atteso conseguire **proventi operativi** in moderata crescita a 3,7 miliardi (CAGR +0,3%) con una composizione che ritraccia quanto già avviato nel 2019, vale a dire una componente di margine d'interesse in leggera flessione (CAGR -0,9%) più che compensata dalla crescita della componente di commissioni nette (CAGR +1,7%).

Gli **oneri operativi** sono attesi attestarsi a €2,2 miliardi nel 2022, con un CAGR del -1,9% dal 2019 al 2022.

Il controllo dei costi, punto forte dei risultati conseguiti dal Gruppo, che ha saputo consolidare nel tempo un solido *track record* di eccellenza nel controllo della spesa, sarà infatti accompagnato da significativi investimenti in IT necessari al progetto di trasformazione del Gruppo "Change the Bank" e dalla contestuale riduzione della spesa tecnologica ordinaria "Run the Bank".

Significativi risparmi saranno inoltre ottenuti attraverso:

- (i) la riduzione ulteriore delle "altre spese amministrative", che verranno ulteriormente ottimizzate e per le quali è stato implementato uno *zero-based budgeting*;
- (ii) l'esecuzione di iniziative immobiliari, tra cui la razionalizzazione e il consolidamento delle sedi direzionali - la razionalizzazione della presenza del gruppo su Milano si inserisce in tal ottica -, la chiusura di 175 filiali coerente con la realizzazione del nuovo modello di servizio alla clientela soprattutto *retail*, la vendita di immobili non strumentali e l'energy management
- (iii) l'uscita di circa 2.030 risorse in arco Piano (incluse circa 300 risorse oggetto di accordo sindacale a gennaio 2020, il cui costo pari a 46,8 milioni netti è già stato incluso nei risultati dell'esercizio 2019²).

Grazie all'attuazione delle iniziative per il consolidamento dei ricavi e alla continua ottimizzazione dei costi, la banca prevede di conseguire una riduzione del cost/income (esclusi i contributi di sistema³) dal 62,1% del 2019 al 58,1% del 2022.

Le **rettifiche su crediti**, grazie alle azioni sopra riportate, sono attese scendere a 387 milioni nel 2022, dai 738 del 2019 (che comprendevano le maggiori rettifiche legate alle cessioni massive).

Infine, l'**utile netto d'esercizio** è atteso salire nel 2022 a 665 milioni (non sono previste poste non ricorrenti) rispetto ai 251 (353 al netto delle poste non ricorrenti) del 2019, configurando un ROTE dell'8,3%⁴ a fine 2022.

In uno scenario di tassi di mercato a 0% (quindi non positivi), l'utile netto si incrementerebbe di oltre 100 milioni al 2022, con un ROTE del 9,5%.

² Vedasi comunicato del 14 gennaio 2020

³ Fondo di Risoluzione Unico e Fondo Interbancario di Tutela Depositi

⁴ ROTE [utile netto / patrimonio netto tangibile (patrimonio escluso utile - attività immateriali)]

3. la disponibilità di un assetto flessibile abilitante a gestire eventuali necessità di adeguamento della strategia in corso di Piano derivanti da significative variazioni del contesto esterno:

Flessibilità di Business:

- la Banca potrà disporre di processi e soluzioni scalabili (cloud, digitale, modello di servizio omnicanale, ecc.), in grado di fare fronte a qualunque modifica di comportamento della clientela
- il Piano determinerà la creazione di un pool di risorse flessibile grazie a uno sforzo di formazione eccellente
- distribuzione degli investimenti nel portafoglio finanziario del Gruppo: è attesa diminuire l'incidenza dei BTP dal 51% attuale al 37% circa nel 2022, creando opportunità alternative di investimento (ad esempio in corporate bonds)
- allocazione del capitale: gli investimenti in bond corporate potranno diventare maggiori impieghi alla clientela, sempre nel rispetto del profilo di rischio e rendimento attesi dalla Banca
- presenza di tutte le società prodotte nel Gruppo.

Flessibilità di Capitale e liquidità

- in termini di **capitale**:
 - a) Il **CET1 ratio del Gruppo è atteso a un livello del 12,5% nel 2022, avendo assorbito gli *headwind* regolamentari⁵ del periodo (pari complessivamente a circa 1 punto percentuale)**
 - b) **Impatti positivi a capitale definiti, inclusi nel Piano:**

Rivalutazione del real estate di Gruppo (+32 bps di CET1 ratio nel 2020)

Il Piano Industriale prevede una serie di interventi di razionalizzazione degli immobili strumentali, direzionali e detenuti a scopo di investimento del Gruppo, per consentirne una gestione maggiormente efficiente.

In particolare sono state identificate le seguenti azioni: 1) ristrutturazione del 40% della rete fisica del Gruppo (già avvenuta e in arco Piano), che include gli investimenti tecnologici abilitanti la liberazione di tempo commerciale, con identificazione di KPI di produttività da monitorare nel tempo; 2) Right-sizing di sedi direzionali ed uffici per ridurne i costi gestionali; 3) Chiusura di 175 filiali non strategiche; 4) Dismissione di una parte del patrimonio classificato come non strumentale.

Poiché il valore di carico dei beni immobili si è formato nel corso del tempo e presenta valori non omogenei, si è valutato di procedere, a far tempo dal 31 marzo 2020, alla rivalutazione contabile del patrimonio immobiliare. Tale scelta fornisce una migliore informativa, assicurando una vista valutativa unitaria e attuale del patrimonio immobiliare del gruppo, a prescindere dal momento storico o dalla motivazione di iscrizione del singolo immobile.

Riorganizzazione della presenza del Gruppo a Milano (2020)

Rinegoziazione dell'accordo di securities services (2020)

In vista della scadenza, fissata al prossimo mese di maggio, dei vigenti accordi di "securities services", è stato avviato nei mesi scorsi un processo competitivo finalizzato alla selezione del soggetto che possa prestare i servizi in questione a società del gruppo. Si prevede che tale processo possa concludersi entro il primo semestre 2020.

⁵ Evoluzioni normative e modelli interni

c) **Eventuali Buffer di capitale non inclusi nel piano:**

Bancassurance

Dato che gli accordi vigenti di Bancassurance scadono a giugno 2020, il Gruppo dispone della necessaria tempistica per arrivare alla migliore soluzione. Prudenzialmente nel Piano sono state incluse proiezioni in continuità di assetto rispetto al 2019. La decisione del Gruppo verrà comunicata entro giugno 2020.

Valorizzazione della partecipazione Zhong Ou (iscritta in bilancio per 40,5 milioni), ecc....

d) **Solidità strutturale**

Il Gruppo è atteso mantenere solidi livelli di LCR e di NSFR (anche al netto del TLTRO). Il Gruppo rispetta già ampiamente, dal 2019, gli attesi requisiti di MREL.

4. **la creazione di una struttura ad hoc destinata alla sostenibilità**

Lo svolgimento del Piano Industriale 2022 prevede azioni di razionalizzazione e sviluppo delle tematiche di sostenibilità, implicite nel concetto di “Fare Banca per Bene”, che da sempre permeano l’attività del gruppo.

Tra le principali azioni evolutive previste nel Piano:

- creazione di un presidio Organizzativo dedicato alla sostenibilità. Vi sarà un Gruppo di Lavoro dedicato, e verranno inserite logiche di sostenibilità nei KPI di incentivazione per il Management (già parzialmente presenti, in termini di correttivi, nel 2019)
- Sviluppo di metriche di valutazione interne sulla sostenibilità (ove non ancora presenti), evoluzione policy e normativa interna
- Evoluzione del portafoglio di proprietà verso logiche ESG e mantenimento della leadership su emissioni di “Green e Social Bond”
- Sviluppo dell’offerta di prodotti e servizi incentrati sulla sostenibilità, partendo da prodotti di investimento e da servizi di advisory (es. prodotti “green”)
- Avvio dell’inclusione di logiche di valutazione della sostenibilità nel processo creditizio e di gestione del rischio (es. evoluzione RAF, policy creditizie, etc)
- Ulteriore focalizzazione nella gestione della banca sui temi della sostenibilità (es. politiche di gestione dei dipendenti, criteri selezione e gestione dei fornitori, real estate “green”, etc).

Conclusioni:

Il Piano industriale consente il riposizionamento della Banca per migliorarne la competitività, ponendo 7 fondamenta per il “dopo 2022”:

- modello di servizio omnicanale focalizzato sul cliente
- integrazione di advanced analytics e big data nei processi
- valorizzazione del capitale umano, forza lavoro altamente formata e team “agile” diffusi
- processi di risk management e di gestione del credito altamente efficienti
- Piattaforma IT scalabile con migrazione in Cloud
- conferma della solidità strutturale
- sostenibilità quale elemento trasversale all’attività del Gruppo.

Come detto, il triennio di Piano rappresenta in modo simbolico il lasciarsi alle spalle un decennio di crisi che la Banca peraltro ha affrontato con resilienza. Basandosi su un approccio conservativo per gli scenari futuri, la Banca è convinta di avere tutte le capacità di evolvere il proprio modello di business al servizio di azionisti, clienti, personale e del contesto ambientale in cui opera.

Per ulteriori informazioni:

UBI Banca – Investor Relations – tel. +39 035 3922217






E-mail: investor.relations@ubibanca.it

UBI Banca – Media Relations – tel. +39 027781 4213 – 4938 - 4139

E-mail: media.relations@ubibanca.it

Copia del presente comunicato è disponibile sul sito www.ubibanca.it

Significativa creazione di valore per gli azionisti nei prossimi tre anni

			2019	2022	CAGR su 3 anni, %
Mix equilibrato di ricavi 	Proventi operativi	€ mln	3.638	3.675	+0,3%
	<i>Di cui commissioni nette</i>	%	45,7	47,6	
	<i>Di cui margine di interesse</i>	%	47,4	45,7	
	Raccolta Totale¹	€ mld	196	209	+2,2%
	<i>Di cui raccolta diretta</i>	€ mld	95	93	
	<i>Di cui raccolta istituzionale</i>	€ mld	18	20	
	<i>Di cui AUM + bancassurance</i>	€ mld	73	88	
	Crediti netti verso clientela²	€ mld	83,7	83,7	
	<i>Di cui crediti netti in bonis</i>	€ mld	79,5	81,0	
Continua riduzione dei costi 	Oneri operativi	€ mln	-2.368	-2.235	-1,9%
	<i>Di cui spese per il personale</i>	€ mln	-1.428	-1.361	
	<i>Di cui altre spese amministrative³</i>	€ mln	-603	-517	
	Oneri operativi (al netto dei contributi di sistema)	€ mln	-2.261	-2.136	-1,9%
	Cost/income (al netto dei contributi di sistema)	%	62,1	58,1	
Minor costo del credito 	Costo del credito	pb	87	46	
	Rettifiche nette su crediti verso clientela	€ mln	738	387	-19,3%
	Incidenza dei crediti deteriorati lordi⁴	%	7,8	5,2	
	Copertura crediti deteriorati (inclusi stralci)	%	50,9	51,5	
Significativa creazione di valore per gli azionisti 	Utile netto stated (normalizzato tra parentesi)	€ mln	251 (353)	665 (665)	
	ROTE normalizzato	%	4,7	8,3	
Rafforzamento strutturale 	CET1 ratio	%	12,3	12,5	
	Texas ratio	%	55,6	32,6	
	RWA	€ mld	58.053	61.527	
	Patrimonio netto tangibile⁵	€ mld	7.498	8.056	

- Pay-out ratio medio nei 3 anni di piano pari a 40% dell'utile netto, coerente con il mantenimento di un CET1 ratio a 12,5% a fine anno
- Possibile ulteriore aumento del dividendo nel 2022 in caso di CET1 ratio >12,5%

1 Include raccolta diretta e indiretta, esclude repo con CCG
4. Incidenza dei crediti deteriorati netti: 5% nel 2019 e 3,1% nel 2022

2 Esclude repo con CCG

3 Esclusi contributi di sistema

5 Patrimonio netto escluso utile – attività immateriali