

Piano Industriale 2022

Milano

17 Febbraio, 2020

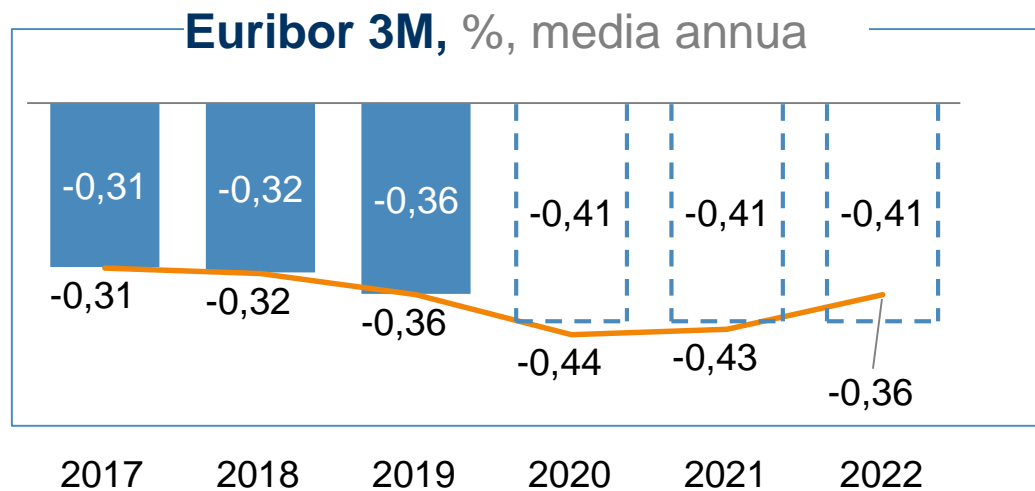
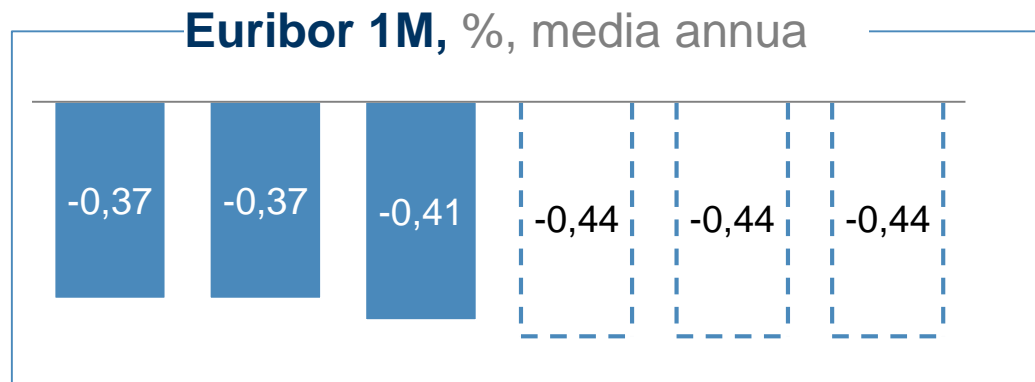


Agenda

- » **UBI 2022: un piano di creazione di valore basato su una solida traiettoria già avviata nel 2019**
- » UBI 2022: una chiara direzione verso il futuro basata su iniziative di de-risking, di riduzione dei costi tramite progetti di digitalizzazione e di protezione dei ricavi
- » Conclusioni: un piano realistico basato su ipotesi conservative

UBI 2022: uno scenario macroeconomico conservativo, senza miglioramenti di rilievo ipotizzati nei prossimi 3 anni

— Consensus¹



¹ Consensus per Euribor 3M: futures sull'Euribor a 3 mesi in data 14 febbraio 2020

² Forecast. i dati ufficiali per l'anno 2019 saranno disponibili a marzo 2020

UBI oggi: un importante operatore nel contesto italiano, con DNA da multi-specialista

Banca di fiducia per le famiglie italiane

3+ milioni Clienti retail (privati e famiglie), con livelli di soddisfazione in aumento (da 56 nel 2010 a 62 nel 2019)¹

60% Volumi bancari lordi nelle regioni italiane con crescita del PIL superiore alla media²

Partner per la crescita delle migliori aziende italiane

23 mila Clienti corporate e CIB

€30 miliardi Prestiti a clienti corporate e CIB



Top player in Italia nel credito specializzato

10% Quota di mercato nel settore CQS / CQP (cessione del quinto)

12% PMI italiane servite³

Wealth Manager d'eccellenza

4° WM in Italia in termini di AUM⁴ tra i gruppi bancari

2.700 Consulenti professionali per clienti premium e privati (inclusa IW Bank)

UBI ha mantenuto una gamma completa di fabbriche di prodotti, sostenendo la crescita dei ricavi da commissioni

¹ Calcolato mediante "UBINDEX", i.e., somma ponderata di soddisfazione complessiva, Net Promoter Score, e posizionamento relativo percepito rispetto ai competitor

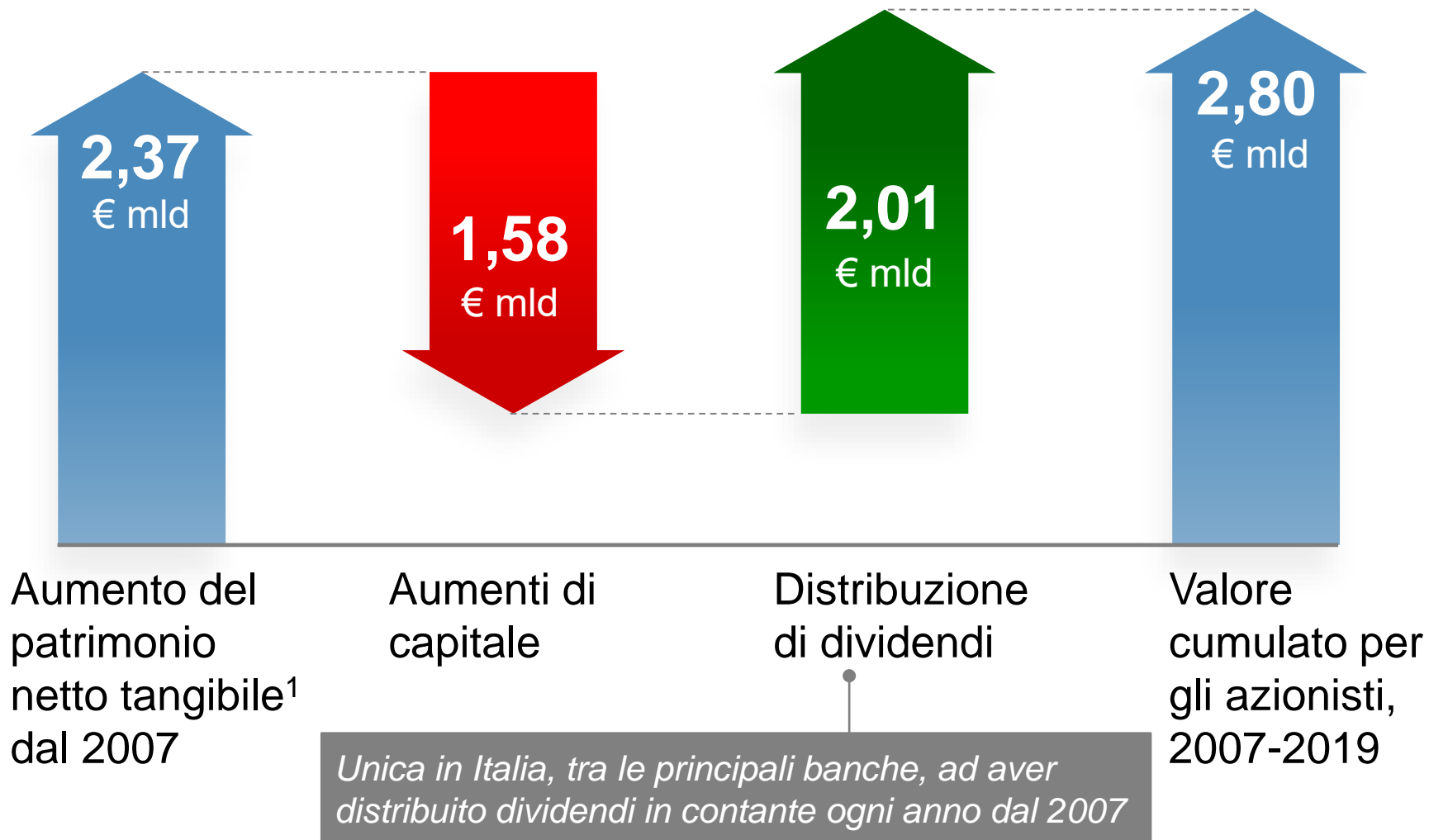
² Volumi bancari lordi calcolati come somma di attivi e impieghi; analisi basata sull'evoluzione della crescita del PIL reale regionale tra il 2013 e il 2017

³ Clienti PMI serviti sul totale dei clienti PMI in Italia

⁴ Attività investite, esclusi depositi diretti e risparmi postali

Dalla sua istituzione ad oggi, il Gruppo UBI ha generato un valore pari a ~2,8 mld di euro per gli azionisti

€ miliardi



¹ Patrimonio netto tangibile 2019 (incl. utile 2019, al netto dei dividendi proposti per il 2019 da pagare nel 2020) – patrimonio netto tangibile 2007 (al netto degli utili del periodo)

Le principali società di UBI Banca: un servizio a 360° per il cliente e una solida riserva di valore



Proprietà



Ranking in Italia¹



65% di proprietà, in partnership con Prudential US Asset Management

4° tra le banche italiane

ZHONG OU
Asset Management

25% di proprietà, partnership Cinese

19° per fondi comuni di investimento e gestioni separate

PRESTITALIA
Gruppo UBI Banca

100% di proprietà, società specializzata in CQS/CQP

1° per fondi comuni equity di investimento attivi detenuti da istituzioni

10% quota di mercato nel 2019



100% di proprietà, società di leasing

4° per outstanding (Dic. 2018)



100% di proprietà, società di factoring

6° per outstanding (Sett. 2019)



100% di proprietà, banca online

3° per volumi azionari negoziati (Dic. 2019)



40% di proprietà, società di bancassurance vita
Partnership con Cattolica Assicurazione in scadenza nel 2020

5° per portafoglio assicurativo



20% di proprietà, società di bancassurance vita
Partnership con Aviva in scadenza nel 2020

2° per bancassurance (Dic. 2018)



100% di proprietà, società di bancassurance vita
Acquisita con l'ex Nuova Banca Etruria

¹ Eccetto per Zhong Ou Asset Management: classifica in Cina

Una modalità di "fare banca" basata su una forte cultura aziendale



“Fare Banca per Bene”

La sostenibilità è parte del DNA del Gruppo

€6
miliardi

Nuovi prestiti a famiglie e PMI per scopi sociali e ambientali erogati nel 2019

€1,5
miliardi

Emissione di *green* e *social bonds*¹

10%

Quota di mercato per i prestiti al terzo settore attraverso un'unità dedicata (i.e., UBI Comunità)

53%

Quota di donne assunte nel 2019

#1

"Gran Prix de la Mixité" tra le società FTSE MIB nel 2018

GEI²
Bloomberg

Dal 2020

FTSE
4Good

Dal 2014

€2,6
miliardi

Investimenti SRI gestiti da Pramerica

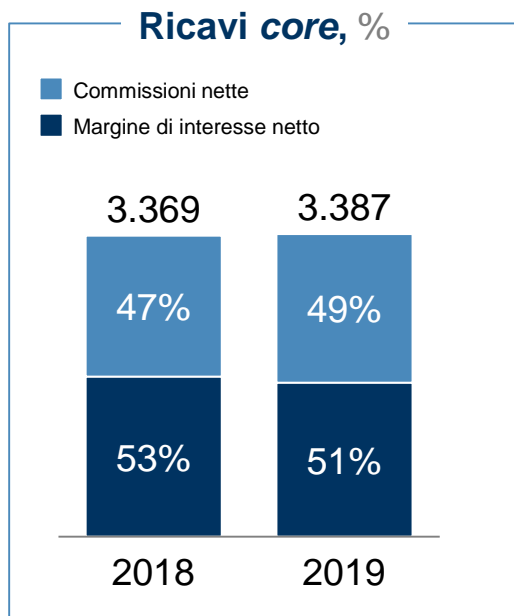
¹ Valori cumulati dal 2012

² Gender Equality Index

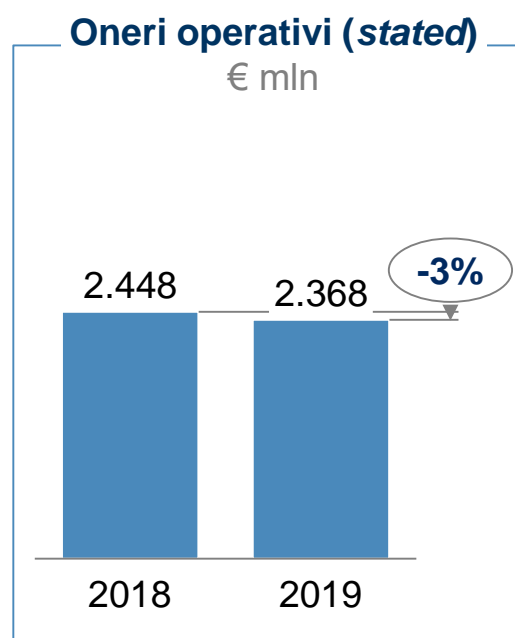
UBI 2019: un solido punto di partenza



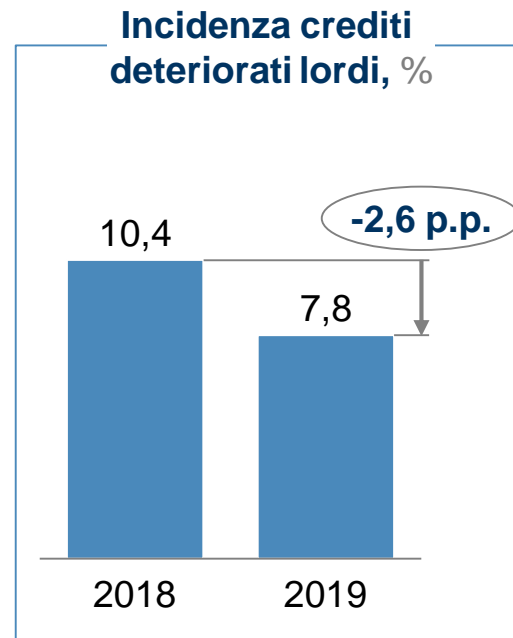
**Ricavi core in crescita¹
con un *mix* equilibrato**



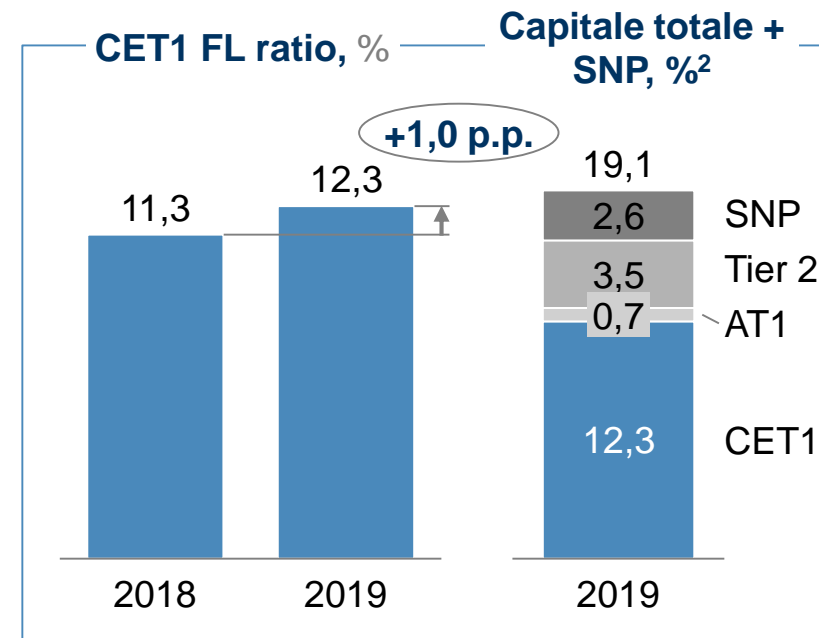
Diminuzione della base costi



Miglioramento della qualità del credito



Crescenti *ratio* patrimoniali e forte protezione degli obbligazionisti senior



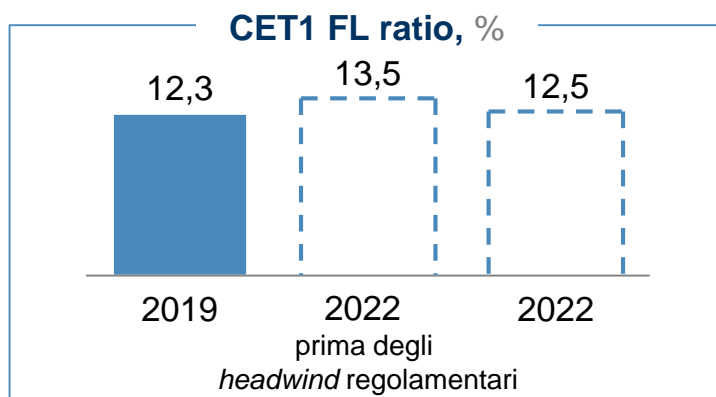
¹ I ricavi core includono margine di interesse e commissioni nette

² AT1 emesso nel 2020 e incluso pro-forma nel calcolo complessivo del ratio

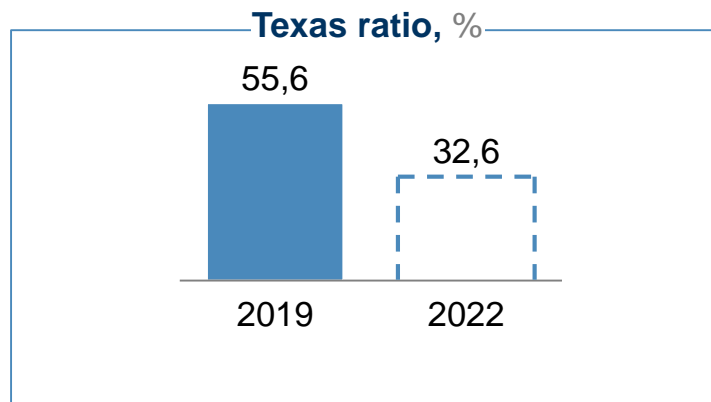
Obiettivi UBI 2022: un solido piano di creazione di valore



Capitale in crescita



Maggiore resilienza



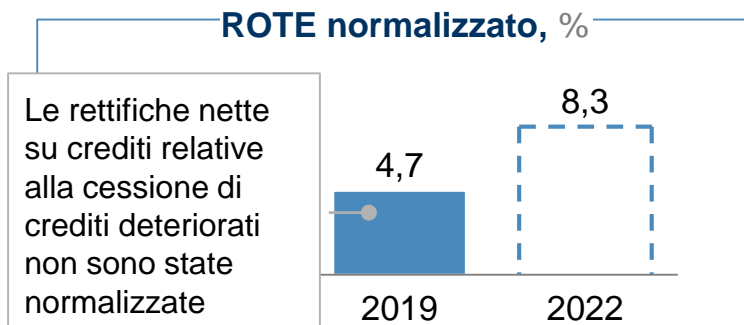
Dividendi agli azionisti in crescita nell'orizzonte di piano

Pay out ratio

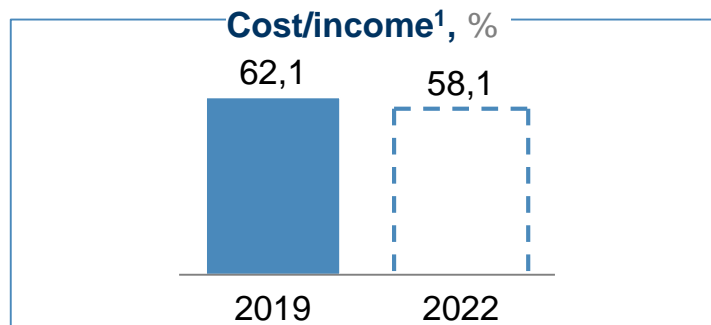
- *Pay-out ratio* medio nei 3 anni di piano pari a 40% dell'utile netto, coerente con il mantenimento di un CET1 ratio a 12,5% a fine anno
- Possibile ulteriore aumento del dividendo nel 2022 in caso di CET1 ratio >12,5%



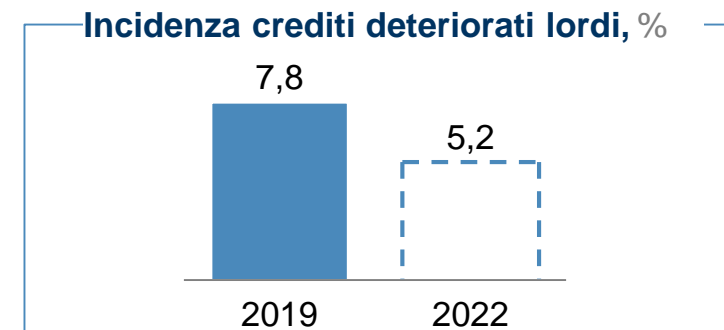
Migliore redditività



Struttura operativa ottimizzata



Ulteriore miglioramento della qualità del credito

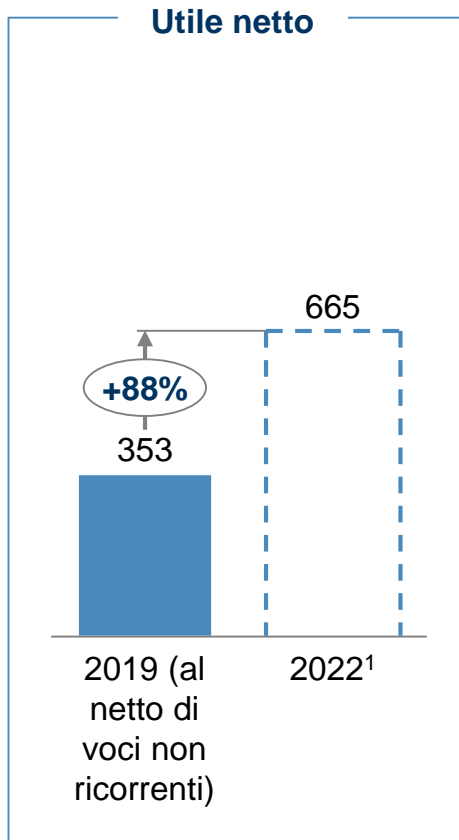


¹ Escludendo contributi sistemici (Fondo Interbancario di Tutela di Depositi - Deposit Guarantee Scheme - e Fondo di Risoluzione Unico - Resolution Fund)

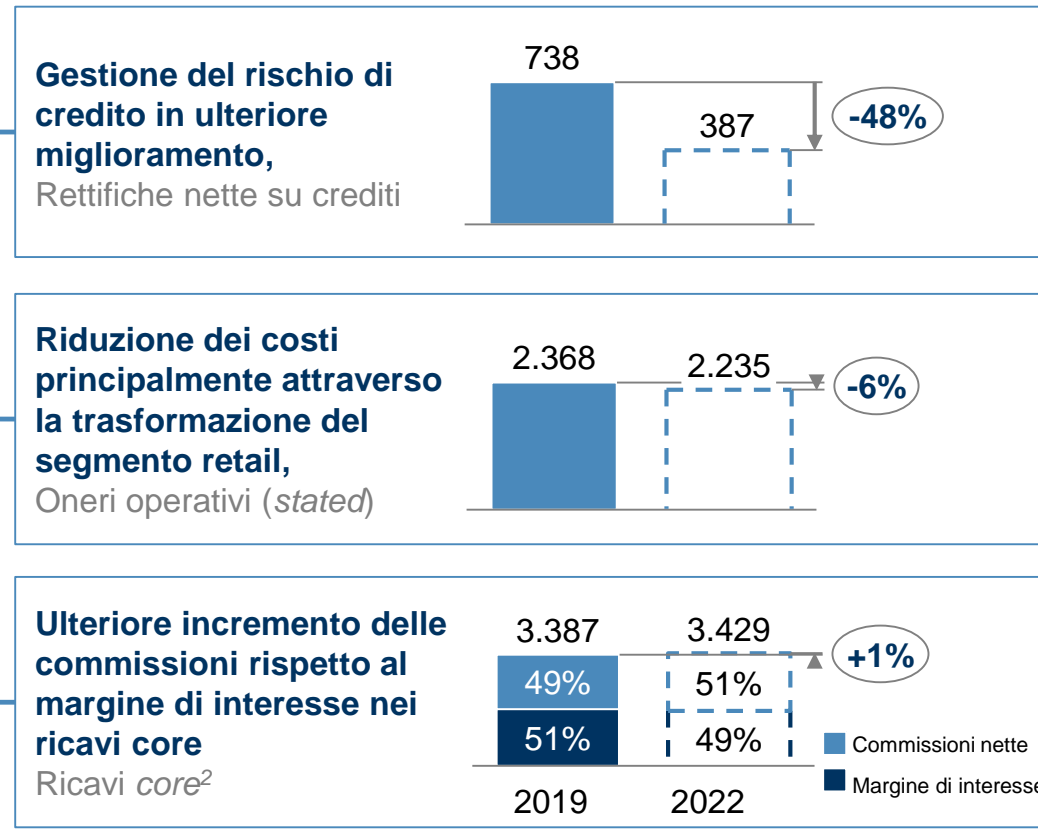
Creazione di valore basata su ulteriore diminuzione del rischio di credito, riduzione dei costi tramite progetti di digitalizzazione e protezione dei ricavi, con investimenti crescenti per sostenere la trasformazione del modello di business

€ miliardi, percentuali

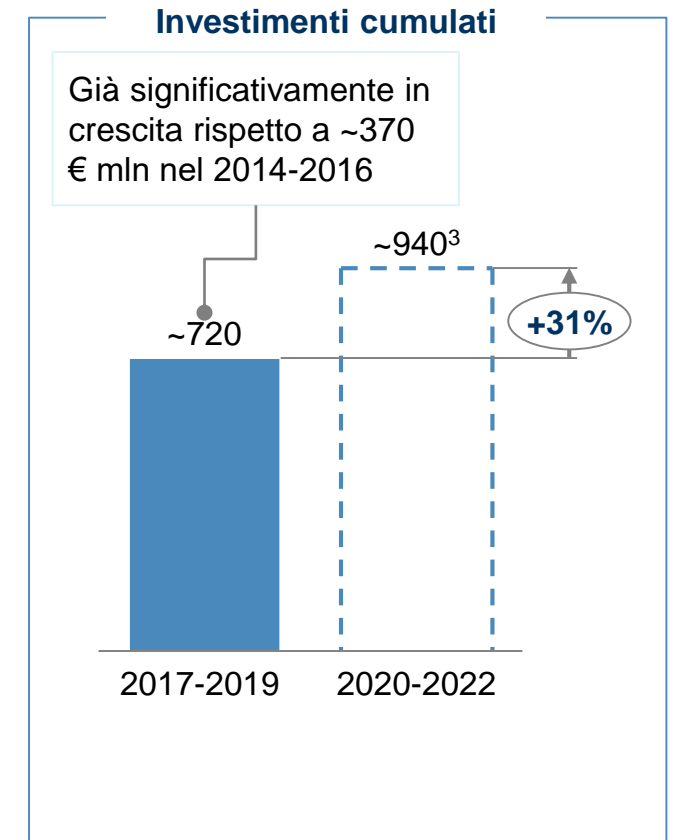
Utile netto in crescita...



... sostenuto da misure concrete ...



... con investimenti in crescita per trasformare il modello di business



¹ Non sono previste voci non ricorrenti nel 2022

² I ricavi core includono margine di interesse e commissioni nette

³ Include ~ 240 € mln di altre spese amministrative (ASA) e ~ 700 € mln di investimenti

Agenda

- » UBI 2022: un piano di creazione di valore basato su una solida traiettoria già avviata nel 2019
- » **UBI 2022: una chiara direzione verso il futuro basata su iniziative di de-risking, di riduzione dei costi tramite progetti di digitalizzazione e di protezione dei ricavi**
- » Conclusioni: un piano realistico basato su ipotesi conservative

UBI 2022: un chiaro percorso strategico, con interventi mirati laddove possiamo davvero essere distintivi

A

De-risking del portafoglio crediti



B

Trasformazione del modello di business retail ottimizzando il cost-to-serve e garantendo una migliore qualità del servizio



C

Investimenti in servizi a valore aggiunto per clienti "high-end" (Premium¹, Private, Corporate e CIB)



D Dati e Analytics per supportare la trasformazione del modello di business



E Organize-to-innovate volta a incrementare la capacità di realizzare una trasformazione sostenibile



F Equilibrio strutturale e flessibilità, grazie a una forte posizione patrimoniale, equilibrio strutturale e flessibilità di business



¹ Clienti Premium definiti come clienti con attività finanziarie totali comprese tra 100.000 e 500.000 €

A Ulteriore *de-risking* del portafoglio crediti: digitalizzazione dei processi di *underwriting* e nuovo modello operativo per *early delinquency*

Principali iniziative strategiche

Migliore controllo del credito attraverso la digitalizzazione / automazione dei processi di *underwriting*



- **Mantenimento di un basso profilo di rischio del portafoglio** attraverso un'attenta selezione del credito, in linea con le strategie attuali
- **Digitalizzazione e automazione del processo di sottoscrizione del credito**, utilizzando Artificial Intelligence, Robotics, Intelligent Optical Character Reader
- **Razionalizzazione dei processi di sottoscrizione del credito**, attraverso "fast track", proposta modulare del credito e approvazione dinamica del prestito

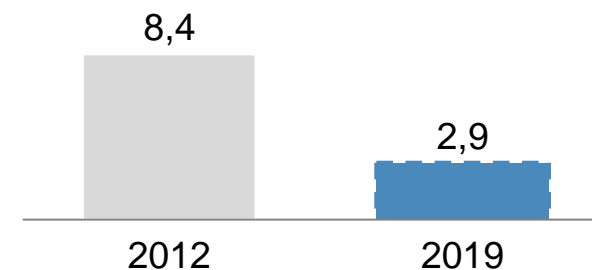
Nuovo modello operativo per il monitoraggio dell'*early delinquency*



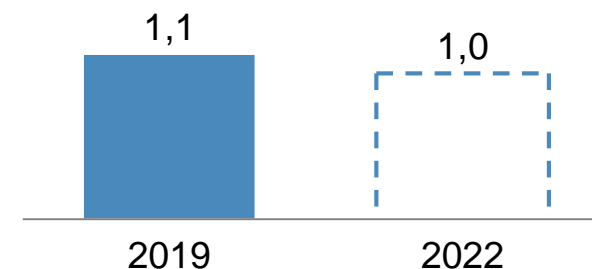
- **Evoluzione del modello di monitoraggio** anche attraverso ulteriori investimenti nel sistema di *early warning* e Advanced Analytics
- **Rafforzamento** del processo di regolarizzazione *early delinquency Retail* con gestione accentrata della clientela irregolare dalla prima anomalia

Obiettivo 2022

Crediti *performing* ad "alto rischio", % del totale impieghi, vista gestionale



Default rate¹, %



¹ Flussi lordi da crediti in bonis a crediti deteriorati/consistenze iniziali di crediti in bonis lordi

A Ulteriore *de-risking* del portafoglio crediti: rafforzamento dell'attività di recupero crediti

Principali iniziative strategiche

Rafforzamento dell'attività di recupero dei crediti



- **Ulteriore miglioramento dell'attività di recupero** e della gestione end-to-end dei crediti deteriorati, grazie a un'eccellente **piattaforma interna**:

2008 Centralizzazione del recupero delle **sofferenze**

2017 Centralizzazione della gestione degli **UTP**

2020 Centralizzazione di clienti "ad alto rischio" e **past-due**

Accelerazione della riduzione dei crediti deteriorati attraverso campagne *ad hoc* e potenziamento di strumenti, sistemi e reporting dedicati

FTE dedicati

170

270

50

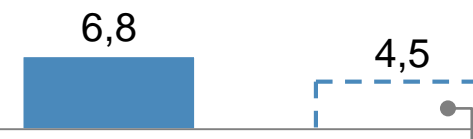
490

Obiettivo 2022

Recovery rate¹, %



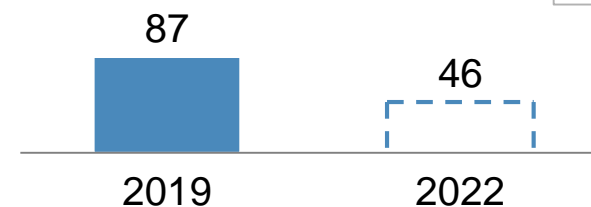
Stock crediti deteriorati lordi, € mld



Incidenza crediti deteriorati lordi, %



Costo del rischio, pb



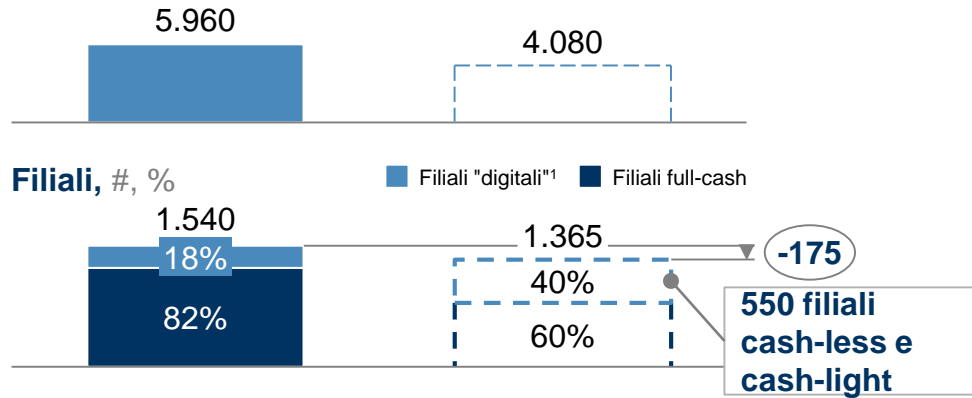
Riduzione ottenuta **senza** la necessità di ulteriori vendite massive (ma includendo nel 2020 la vendita di sofferenze Small Business avviata nel 2019)

¹ Incassi e ritorni in bonis

B Trasformazione del modello di business retail ottimizzando il *cost-to-serve* e garantendo una migliore qualità del servizio: un modello di business omnicanale

Obiettivo 2022

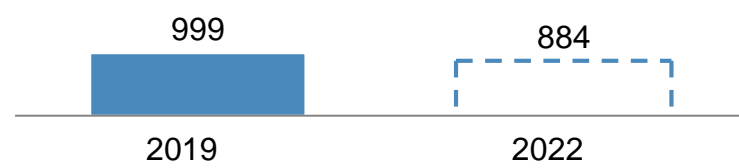
Segmento Retail (rete fisica): cassieri e commerciali, parzialmente riassegnati, FTE



Migrazione delle transazioni verso canali digitali², %



Riduzione dei costi operativi per il segmento Retail³, € mln



Principali iniziative strategiche

Modello di business digitale e omnicanale

- **Digitalizzazione e automazione** del processo decisionale, sia commerciale (es., Instant Lending) che non commerciale (es., controlli)⁴
- **Nuovi customer journey** (oltre 20 già attivi nel 2019) sulla piattaforma di ingaggio commerciale omnicanale, già operativa
- **Migrazione delle transazioni** verso canali digitali (un terzo delle transazioni delle filiali), migliorando ulteriormente il *digital ratio*

Eccellenza di servizio e leva sui *customer analytics*

- **Rafforzamento dell'offerta di prodotti** (es., bancassurance, prestiti rateizzati, ecc.) e **della vendita su canali digitali**
- **Targeting in tempo reale e customer insights** mediante l'ulteriore sviluppo degli *advanced analytics*

Razionalizzazione delle filiali

- **Ottimizzazione della rete** delle filiali (-175 filiali)
- Ulteriore **estensione del nuovo formato di filiale** e di **miglioramenti tecnologici** con riduzione del 35% delle filiali full-cash. Oltre il 40% delle filiali (le più grandi) risulteranno ristrutturate entro il 2022

1 Filiali "cash-less" e "cash-light" i canali diretti effettuate nell'anno. Per i clienti privati si rilevano prelievi (<500€), pagamenti, bonifici, altre operazioni (es. bollettini) l'attribuzione dei costi centrali

2 Digital ratio, calcolato come # di operazioni migrabili effettuate nell'anno tramite canali diretti digitali (i.e. ATM, internet e mobile) / # totale operazioni migrabili realizzate su tutti

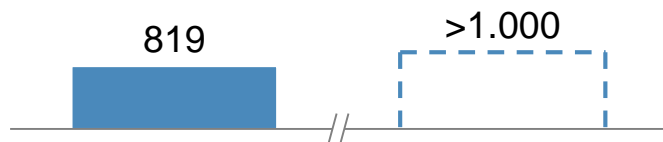
3 Costi operativi del segmento Famiglie e Privati. Inclusa

4 Riferirsi anche a pagina 19 per i processi digitali commerciali e non-commerciali

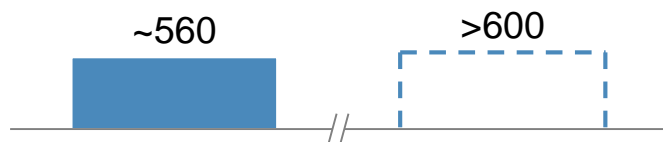
B Trasformazione del modello di business retail ottimizzando il *cost-to-serve* e garantendo una migliore qualità del servizio: consolidare la leadership nel *consumer finance* e valorizzare la clientela Small Business

Obiettivo 2022

Nuove erogazioni prestiti personali, € mln



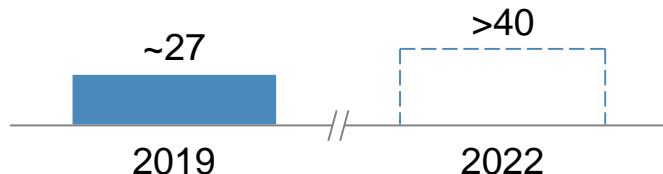
Nuove erogazioni Prestitalia (CQS e CQP)¹, € mln



Incidenza del processo digitale sulle erogazioni verso Small Business, %



Acquisizione lorda annua clienti Small Business, '000



Principali iniziative strategiche

Digitalizzazione dell'acquisizione nuovi clienti

- **Offerta di credito al consumo** a nuovi clienti legata a *partnership* nel settore dei pagamenti
- **Digitalizzazione** della cessione del quinto dello stipendio e della pensione (**CQS and CQP**)
- **Offerta dedicata per i giovani e *onboarding* mobile**

Rafforzamento del servizio ai clienti SB

- **Gestori remoti dedicati** per i clienti delle piccole imprese
- **Sviluppo di nuove attività** per le PMI mediante *advanced analytics*

Potenziamento della capacità di acquisizione e *retention* di clienti Small Business

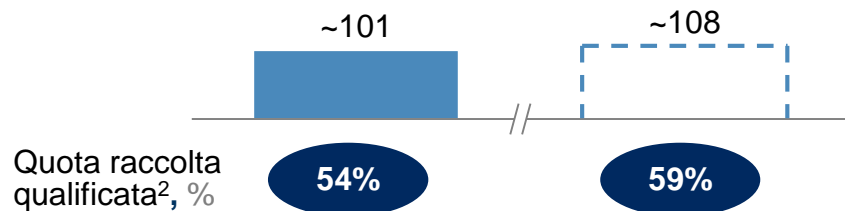
- Rafforzamento **rete sviluppatori** per le PMI (inclusi business developers, partnership con piattaforme di targeting per individuare nuovi clienti, es., Atoka)
- **Onboarding digitale** di nuovi clienti, anche tramite concessione creditizia online, i.e., *instant lending*

¹ CQS: cessione del quinto dello stipendio; CQP: cessione del quinto della pensione

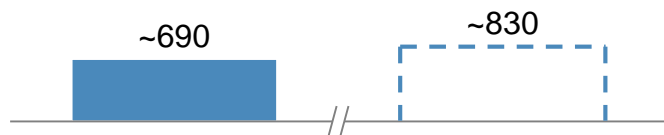
Investimenti in servizi a valore aggiunto per clienti "high-end": Premium e Private

Obiettivo 2022

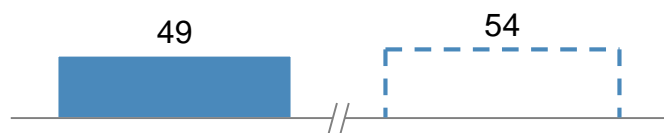
Raccolta totale¹, € mld



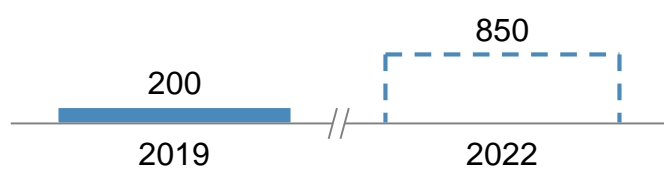
Promotori IW Bank,



Rendimento masse (ROA)³, pb



Gestori Premium con "patentino promotori",



Principali iniziative strategiche

Rafforzamento del modello di servizio

- Nuovo servizio di **advisory avanzato** con modello di servizio "fee only" e "fee on top" in fase di lancio nel 2020

Digitalizzazione della consulenza sugli investimenti

- **Training del personale: patentino promotori** offerto a tutti i gestori Premium
- Nuovo servizio di **Wealth Advisory** per i gestori Premium facendo leva sulla consolidata esperienza nel Private Banking
- Ulteriore crescita della **rete di promotori finanziari di IW Bank** (acquisizione netta basata su un modello "piattaforma aperta")
- Servizi di **advanced analytics** e **aggregazione dei conti** per lo sviluppo della share of wallet (SOW)

Integrazione dell'offerta prodotti

- **Offerta di prodotti rafforzata** per clienti Private (es., Lombard lending, rientro di asset *off-shore*, nuovi prodotti di finanza strutturata e con focus sulla sostenibilità)
- **Team di grandi dimensioni per clienti Top Private** con servizi di **Family Office** e **Asset Protection**
- **Valorizzazione dell'offerta ESG** nella fabbrica di Asset Management

¹ Raccolta totale (diretta e indiretta) di clienti Premium e Private; non include la raccolta totale relativa di IW Bank. Nessuna assunzione sugli effetti di performance

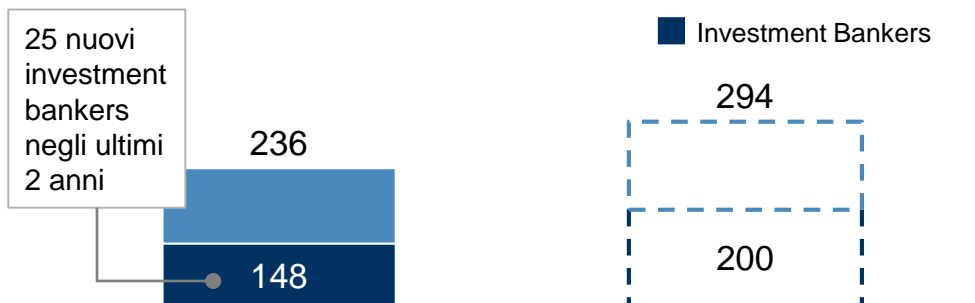
² AUM e asset assicurativi

³ ROA calcolato su attivi e impieghi del segmento clienti Top Private

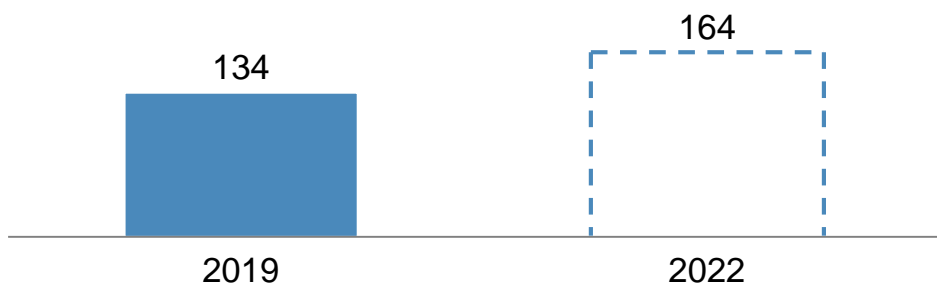
Investimenti in servizi a valore aggiunto per clienti "high-end": Corporate e CIB

Obiettivo 2022

Personale CIB (Investment Banking, Large Corporates, Global Markets), # risorse



Proventi CIB (escluso margine d'interesse impieghi-depositi), € mln



Principali iniziative strategiche

Potenziamento modello di servizio per imprese di medie dimensioni

- Maggiore utilizzo e rafforzamento della **pianificazione commerciale (CRM)**, anche con integrazione degli specialisti di prodotto
- **1.000 Top Clienti Corporate** serviti con *coverage team* dedicati (clienti ad alto potenziale)
- **Azioni commerciali mirate** su clienti con bassa *share of wallet* (SOW)

Portafoglio riequilibrato

- **Focus sulle relazioni** in cui UBI può raggiungere un posizionamento di "banca principale"
- **Risk-return ottimizzato** mediante applicazione di modelli di *risk-adjusted pricing* e convenzioni commerciali

Nuovi servizi specialistici per il segmento CIB

- **Crescita significativa della componente Investment Banking** focalizzata sulle aziende di medie dimensioni e del suo contributo ai ricavi della Banca
- Sviluppo di un modello **Originate-to-Distribute in Investment Banking** per sviluppare ulteriormente la finanza strutturata e aziendale
- Catalogo aggiornato di **soluzioni strutturate e derivati** (sviluppo piattaforma **Global Markets**)

D Dati e Analytics per supportare la trasformazione del modello di business

Nuovi team Digitali, di Advanced Analytics e di Innovazione,

rafforzando le partnership esistenti con FinTech selezionate e università



Miglioramento processi commerciali e non commerciali tramite Big Data e Advanced Analytics

Commerciale



- **Targeting e customer insight** tramite analisi comportamentale
- Estensione dei **processi di credito digitale** con *instant lending* e approvazione automatica
- Implementazione di **Robo4Advisory** in Wealth Management
- Miglioramento nell'**acquisizione e fidelizzazione dei clienti** attraverso modelli predittivi
- **Modelli di pricing data-driven**

Non commerciale



- Automazione dei **controlli di compliance e audit**
- Digitalizzazione dei **processi della finanza**
- Monitoraggio per **antiriciclaggio (AML)** sulle transazioni, assistito da strumenti di *advanced analytics*
- **Know-Your-Customer**
- **Sistemi** avanzati di *early-warning*

D Nuovi team Digitali, di Advanced Analytics e Innovazione per realizzare la trasformazione

Principali iniziative strategiche

Solida data governance



- Già sviluppato un nuovo **Data Lake aziendale e il relativo framework di data quality governance**, a supporto delle decisioni aziendali (es., merito creditizio automatico)
- **Evoluzione del Data Lake** utilizzando tecnologie e competenze innovative

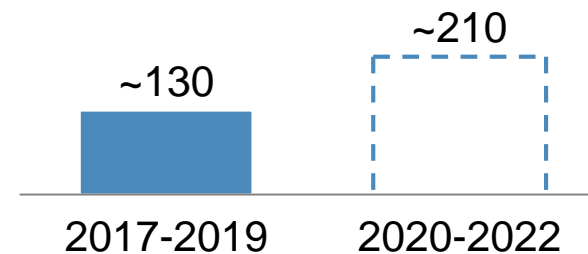
Innovation Hub e partnership con FinTech



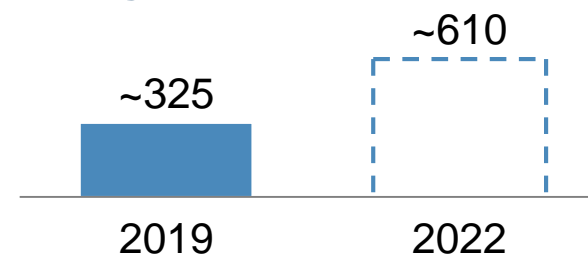
- **Valorizzazione dell'Innovation Hub** per scouting, incubazione e accelerazione di progetti di innovazione in tutto il Gruppo, valutando oltre 250 aziende FinTech ogni anno:
 - **Accordi di partnership siglati con acceleratori e incubatori** (es., Plug & Play, Distretto FinTech) e partnership **con 7 start-up**
 - **Ulteriore rafforzamento delle partnership e dei programmi di collaborazione** con Fintech e Università

Obiettivo 2022

Investimenti in digitalizzazione¹, € mln



Fabbrica digitale interna, # risorse

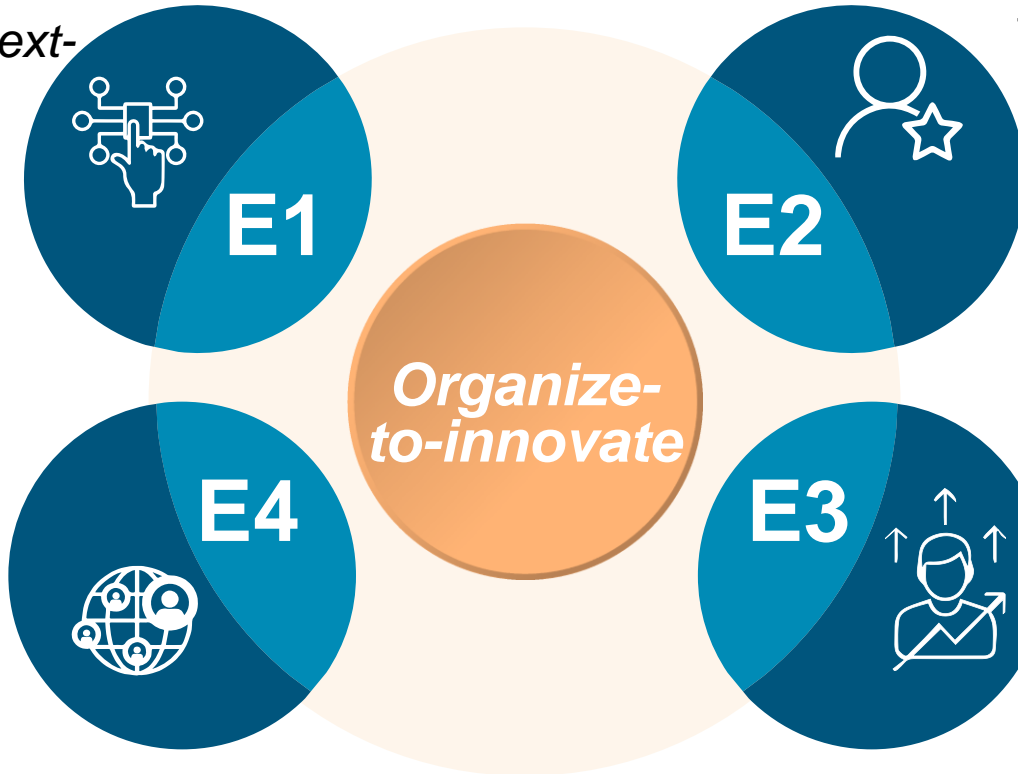


¹ Include investimenti in digitalizzazione dei processi, innovazione e automazione di rete

E Organize-to-innovate, per una trasformazione sostenibile

Aggiornamento della IT

Factory mediante investimenti in cloud, cybersecurity e processi IT *next-generation*



Up/Re-skilling factory per coltivare nuovi talenti, garantire la rotazione interna del personale e favorire un nuovo modo di lavorare "agile"

Team dedicato alla sostenibilità

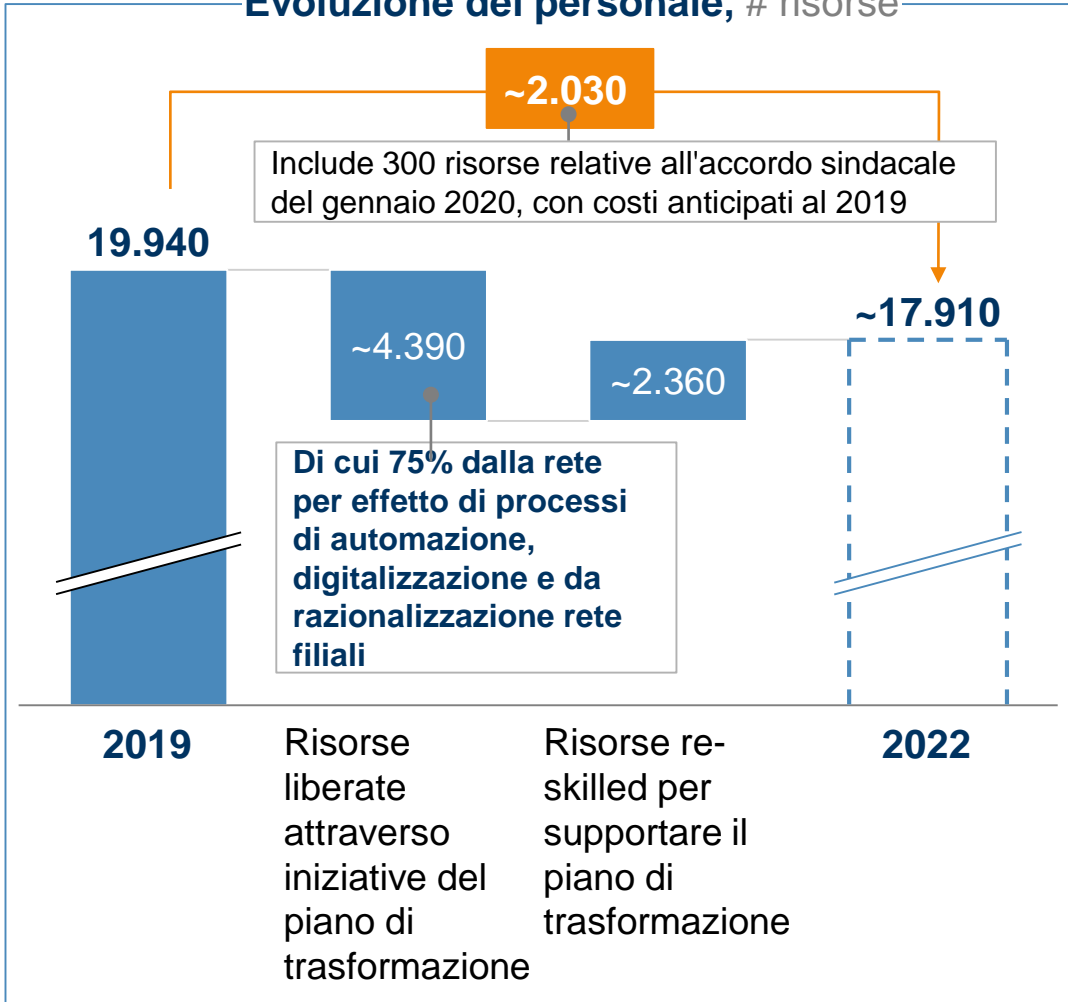
per assicurare la diffusione di nuovi temi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione

Valorizzazione del capitale umano

per promuovere la crescita, il benessere e la salute dei dipendenti

E2 Up/Re-skilling factory per coltivare nuovi talenti e garantire la rotazione interna del personale

Evoluzione del personale, # risorse



Iniziative

- ⇓ Automazione di attività non commerciali (es., ⇓⇓⇓ Cassieri, ⇓⇓⇓ Amministrativi Credito)
- ⇑ Rafforzamento del **contact center, consulenza remota e funzioni aziendali specializzate** (es., ⇑ Remote Teller, ⇑ Top Private) e **unità di controllo di primo livello** (es., AML)
- ⇑ Creazione di **nuovi ruoli** (es., ⇑ Digital Specialist, ⇑ Application Developer)
- ⇑ Potenziamento delle **funzioni di controllo** (es., all'interno dell'Area Security and Safety Governance)

Attività di Up/Re-skilling

~2.360 dipendenti interessati da up- e re-skilling:

~40% re-skilling significativo (60.000 giorni di formazione)

~60% re-skilling medio (20.000 giorni di formazione)

Re-skilling esteso a ruoli esistenti (es., direttori di filiale in ambiente omnicanale)

Ampia adozione dell'approccio "Agile" in tutti i principali progetti Digital & Analytics con team interfunzionali e spazi dedicati (dal 5% al > 30% dei nuovi progetti sviluppati in modo "Agile")

E3 Investimenti nel capitale umano per promuovere la crescita, il benessere e la salute dei dipendenti

Principali iniziative strategiche

Potenziamento dei programmi di apprendimento digitali



- **Potenziamento ed evoluzione della *learning platform*** (*Massive Open Online Courses, coach digitale, gamification learning, chatbot*)
- **Partnership con le più qualificate università italiane** e avvio di programmi di *secondment*
- **Mentor School** finalizzata allo sviluppo di risorse junior e del middle management

Nuovi percorsi di carriera basati su un innovativo *Job Family Model*



- Revisione del **modello delle competenze** (abilità e conoscenze per ruolo) delle unità centrali
- Progettazione di **percorsi di sviluppo specifici** per ogni *Job Family* anche attraverso **rotazioni orizzontali** e all'interno delle *Job Family*
- Formalizzazione di **succession program**

Investimenti nella gestione dei talenti



- Individuazione di **200 "futuri leader"** (top 1%) e creazione di una comunità dedicata
- Evoluzione della **"Manager Academia"** con focus sui "futuri leader"
- Creazione di una sessione semestrale del CdA incentrata su iniziative di sviluppo del capitale umano, i.e., **"Board on People Strategy"**

Promozione del benessere e della salute dei dipendenti

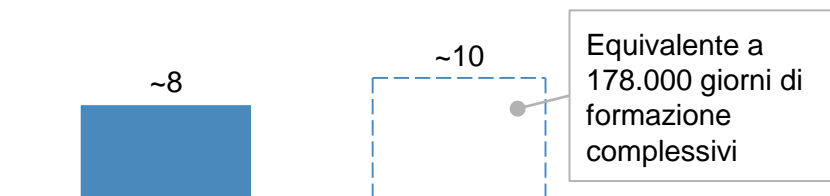


- Rafforzamento dei servizi per promuovere la **flessibilità del lavoro**
- Rinnovo piattaforma *welfare* per promuovere l'uso del welfare aziendale
- Potenziamento e promozione **gender diversity** con particolare attenzione all'equilibrio tra carriera e vita privata
- Sviluppo di una **survey** dedicata al livello di "salute" dell'organizzazione

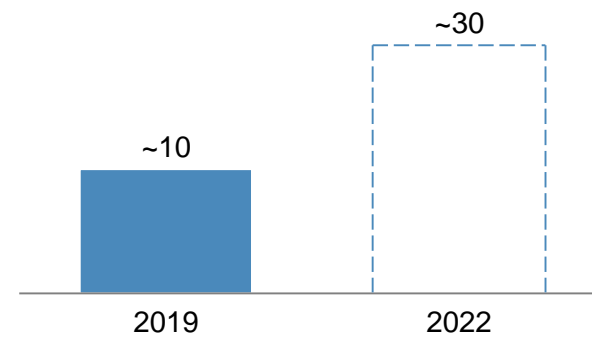


Obiettivo 2022

Giorni di formazione per FTE,



Giorni di Smart Working, # migliaia



E4 Team di sostenibilità dedicato per garantire la diffusione di nuovi temi di sostenibilità all'interno dell'organizzazione

Obiettivi 2022

CSO

Chief Sustainability Officer per coordinare le attività di sostenibilità a livello di Gruppo (2020)

≥10%

Retribuzione variabile legata agli obiettivi di sostenibilità per il top management

€1,5 mld

Prestiti finalizzati allo sviluppo della sostenibilità in Italia nei prossimi 3 anni

€2 mld

Nuovi *green* e *social bond* emessi

O₂

Catalogo prodotti "green" completo (conto corrente, mutuo, carta di credito, prestito personale, prodotti di investimento)

-61%

Emissioni CO₂¹

55.000

Beneficiari di programmi di educazione finanziaria erogati alla comunità

+20%

Aumento della percentuale di donne in ruoli manageriali

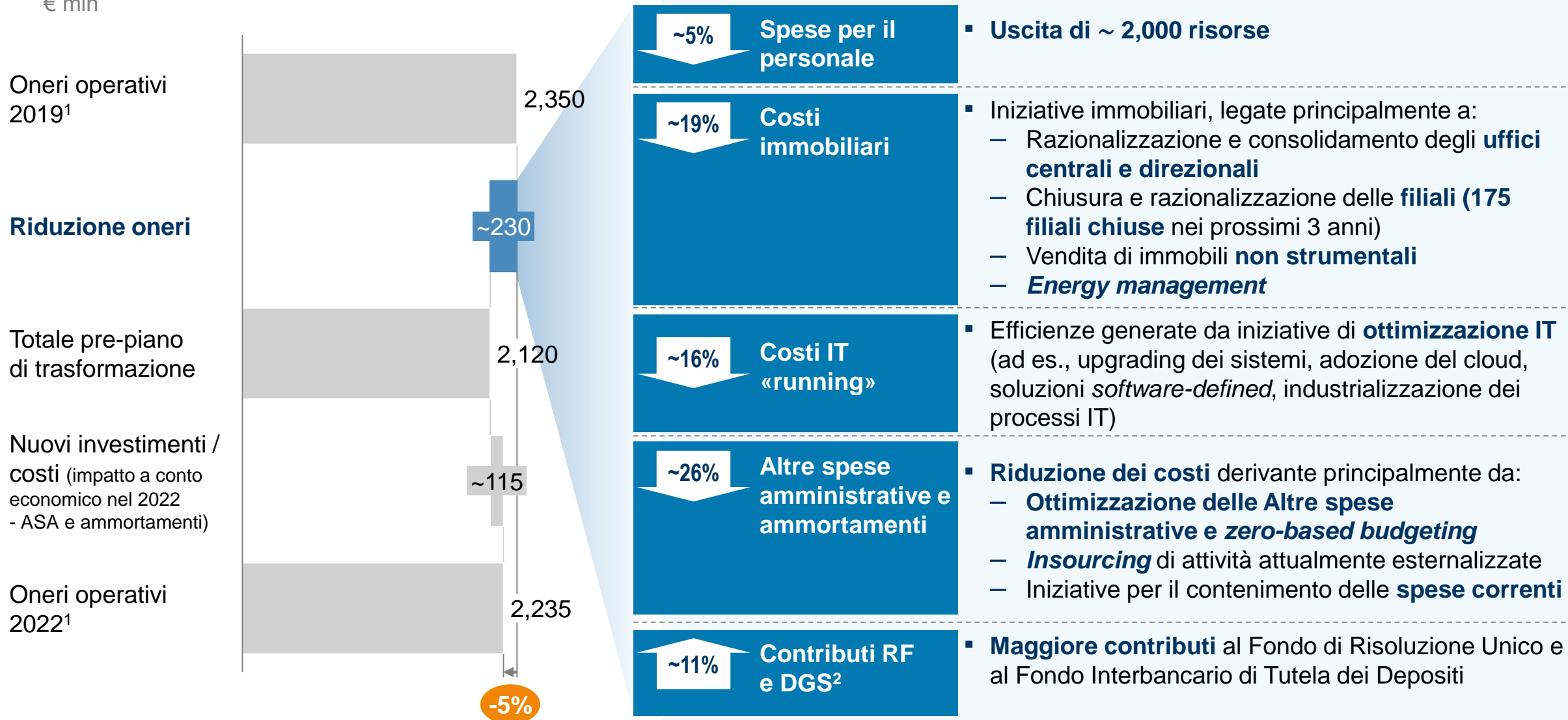
>25%

Fondi Pramerica in strategie ESG

¹ Obiettivo 2022 Scope 1 + Scope 2 Market based, unità di misura CO₂, con Baseline al 31/12/2007 data di costituzione di UBI Banca

Evoluzione dei costi: riduzione del -5% degli oneri operativi, includendo i costi per autofinanziare il piano di trasformazione (-10% circa escludendo tali costi)

€ mln

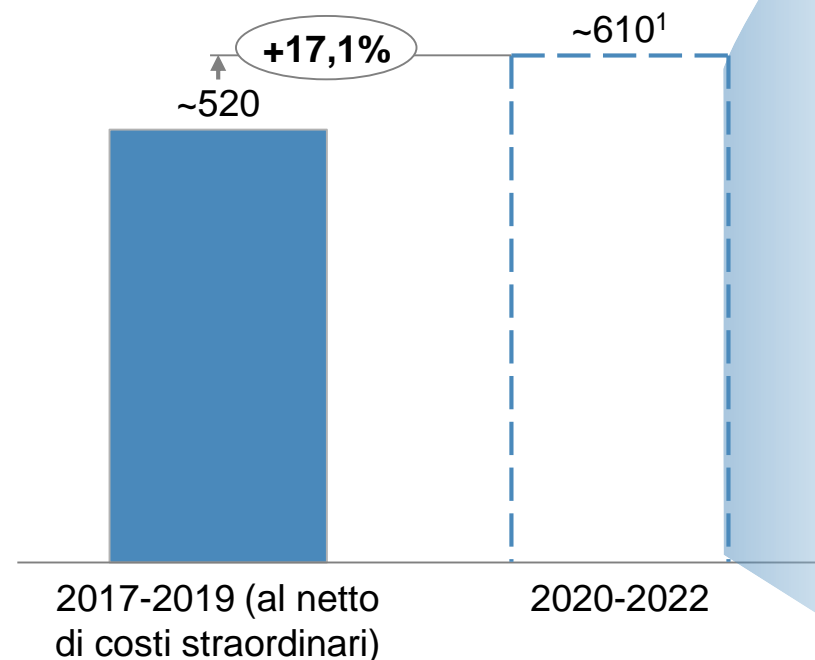


1 Al netto delle voci non-ricorrenti; i valori al 2022 non includono voci non-ricorrenti
 2 Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi e Fondo di Risoluzione Unico

Tecnologia ed efficienza: evoluzione dei costi IT volti a «trasformare» la Banca

Investimenti IT cumulati

€ mln



¹ Di cui ~€170 mln ASA e ~€440 mln investimenti

Overview delle iniziative

Piano di Trasformazione

~60%

- **Evoluzione della rete distributiva** (es., piano filiali, aggiornamento tecnologico)
- Iniziative di business e di **digitalizzazione** (es., sviluppo di capacità avanzate di customer insight, digital lending, Robo4Advisory, sviluppo piattaforma Global Markets, ottimizzazione della pricing governance)
- **Gestione del credito** (es., digitalizzazione del processo creditizio, rafforzamento delle capacità di recupero dei crediti deteriorati)
- **Aggiornamento IT** (es., migrazione al cloud, investimenti in cyber security, modernizzazione del core banking, soluzioni software-defined)
- **Sviluppo del capitale umano e re-skilling**

Progetti regolamentari e altri progetti

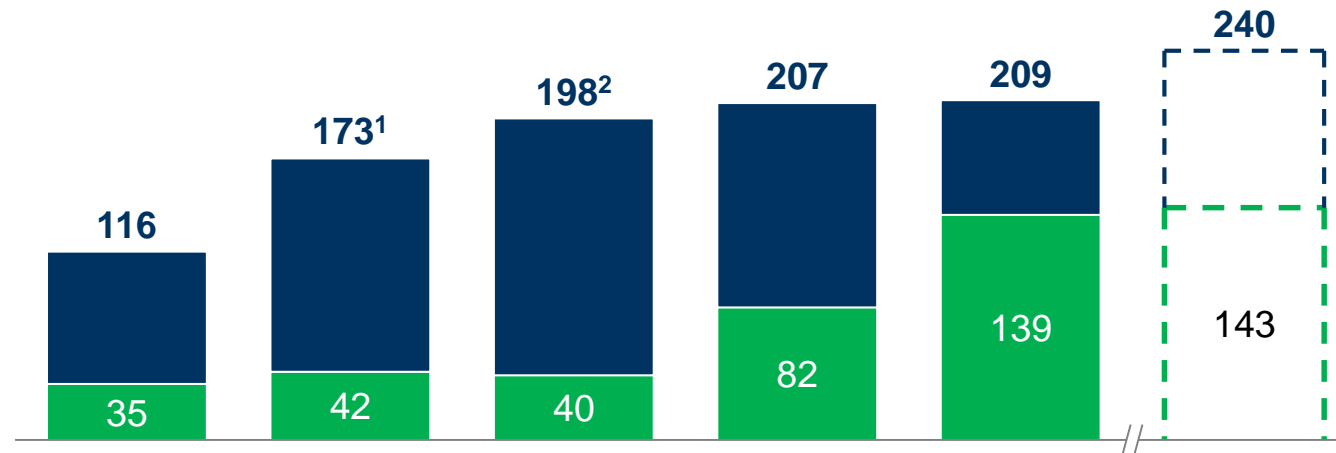
~40%





- Progetti relativi alla **regolamentazione** e a **richieste** del Supervisore nell'orizzonte di piano
- Investimenti continui su **progetti in corso** (es., sviluppo del prodotto)

Ricomposizione della spesa IT da "Run the Bank" a "Change the Bank"

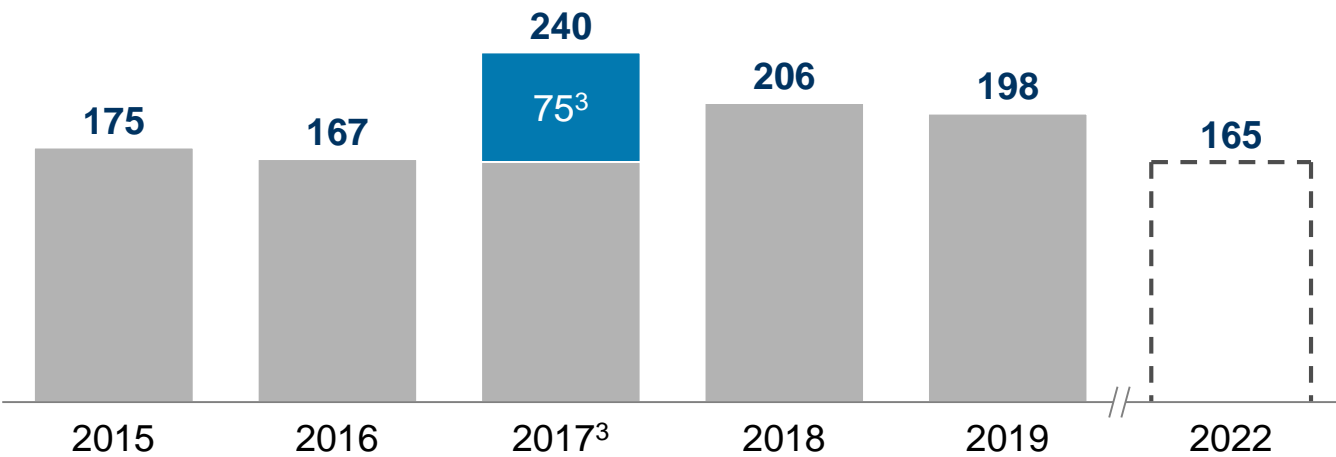
Altre spese amministrative, ammortamenti, e costi del personale, € milioni

“Change the Bank”
ASA, ammortamenti, costo del personale



-  Normativo
-  Operazioni Corporate
-  Aggiornamento ed evoluzione tecnologica
-  Innovazione e sviluppo del business

“Run the Bank”
ASA, costo del personale



-  Gestione software
-  Gestione hardware
-  Info providers
-  Telecomunicazioni

1 Includi €40 mln di operazioni corporate relative al progetto Banca Unica
 2 Includi €72 mln di operazioni corporate relative all'acquisizione delle 3 Bridge Banks
 3 Pro-forma, include banche acquistate nell'Aprile 2017

F Equilibrio strutturale e flessibilità: un modello di business reattivo, con buffer di capitale

F1 Flessibilità del business



Processi e strumenti aziendali nuovi e scalabili

(es., cloud, digitale, omnicanale), in grado di far fronte a modifiche di comportamento della clientela

Significativo pool di risorse re-skilled, per garantire una pronta risposta all'evoluzione della domanda di mercato

Distribuzione del portafoglio di attività finanziarie

per una minore esposizione ai BTP italiani (da 51% a 37% nel 2022) e opportunità di investimento diversificate (es., corporate bond)

Misure di allocazione del capitale (es., investimenti in corporate bond vs impieghi alla clientela, nel rispetto del profilo di rischio/rendimento richiesto da UBI)

F2 Capitale e liquidità



Impatti positivi a capitale inclusi nel piano (2020):

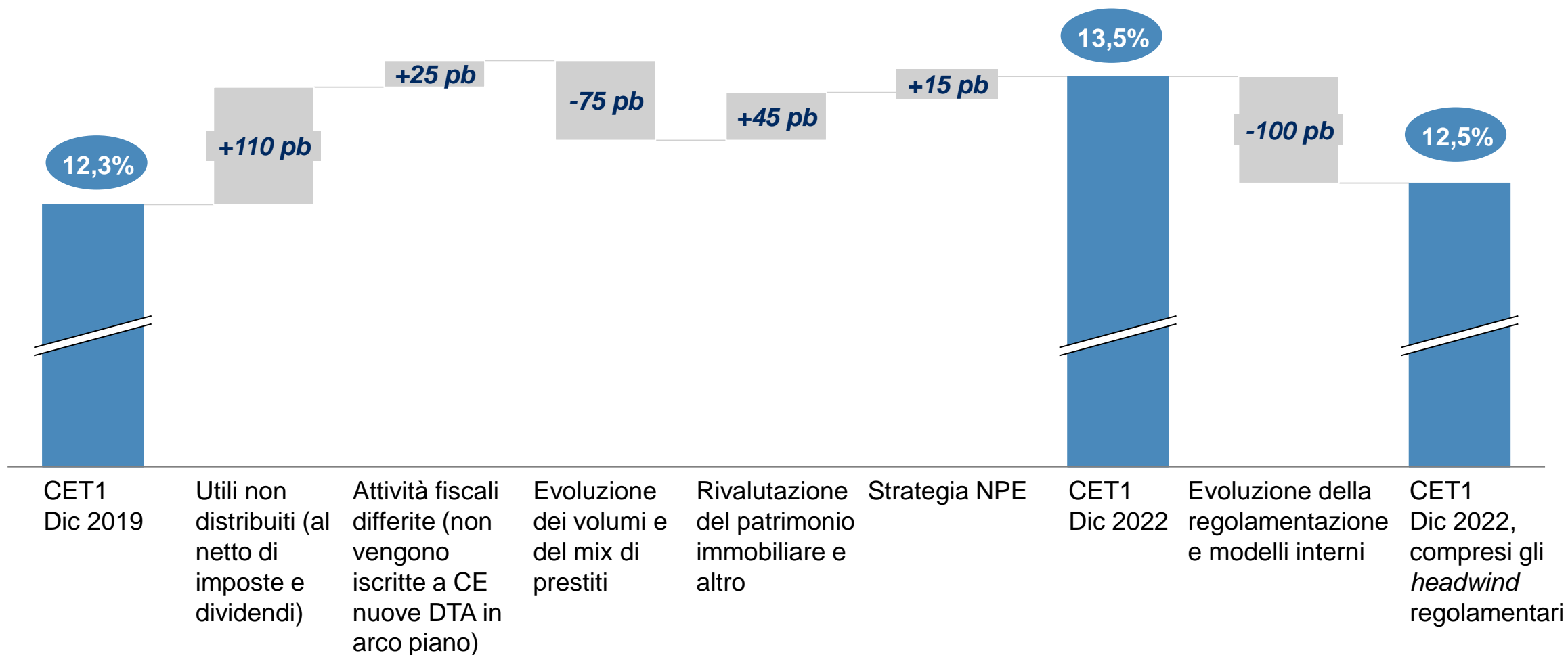
- **Rivalutazione real estate** (+32 bps sul CET1 ratio)
- **Riorganizzazione della presenza del Gruppo sulla piazza di Milano**
- **Rinegoziazione** degli accordi di «securities services»

"Buffer" di capitale, non inclusi nel piano, ad es.:

- **Bancassurance**
- **Quota di partecipazione in Zhong Ou** (attualmente riconosciuta al valore contabile di € 40,5 milioni)
- Etc.

Solida struttura dello stato patrimoniale

F2 Equilibrio strutturale e flessibilità: evoluzione del CET1 rispetto al Piano Industriale – raggiungimento di un solido 12,5%, inclusi *headwind* regolamentari



F2 Equilibrio strutturale e flessibilità: dettagli sugli *headwind* regolamentari

Impatti sul CET1 ratio

	Cumulato 2020-22	2020	2021	2022
Impatto degli <i>headwind</i> regolamentari	-1,0	-0,3	-0,1	-0,6
Evoluzione della regolamentazione e dei modelli interni	-0,2	-0,1	0,2	-0,3
Linee guida EBA	-0,5	-0,2	-0,3	-0,0
Basilea IV	-0,3	-	-	-0,3

CET1 MDA Buffer, pb

In media >330 pb

CET1 Ratio MDA trigger, %

9,25%

CET1 Ratio, % fine anno

>12,5%

Impatto preliminare di 2° pilastro

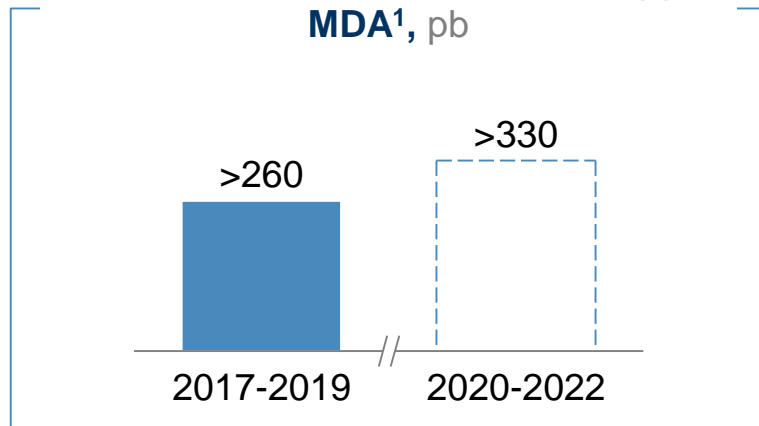
SREP + Addendum + Calendar provisioning

-0,3

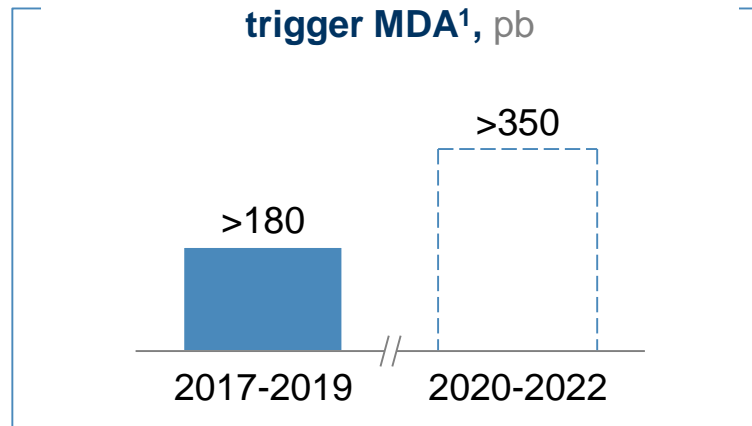
MDA Maximum Distributable Amount

F2 Equilibrio strutturale e flessibilità: conferma dell'equilibrio dello stato patrimoniale

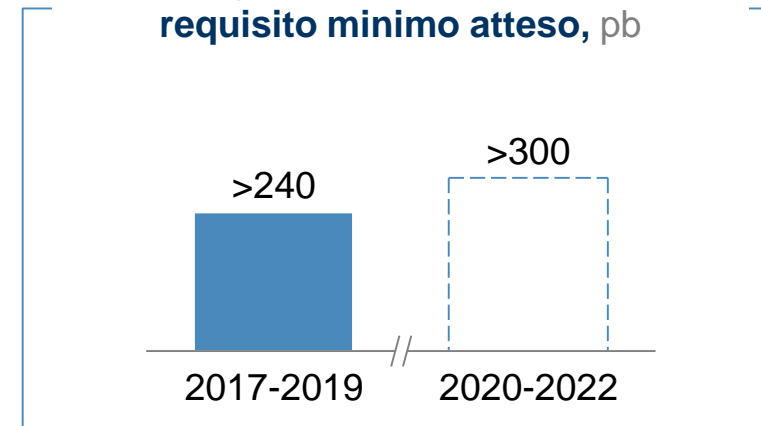
CET1 Ratio – buffer medio su trigger MDA¹, pb



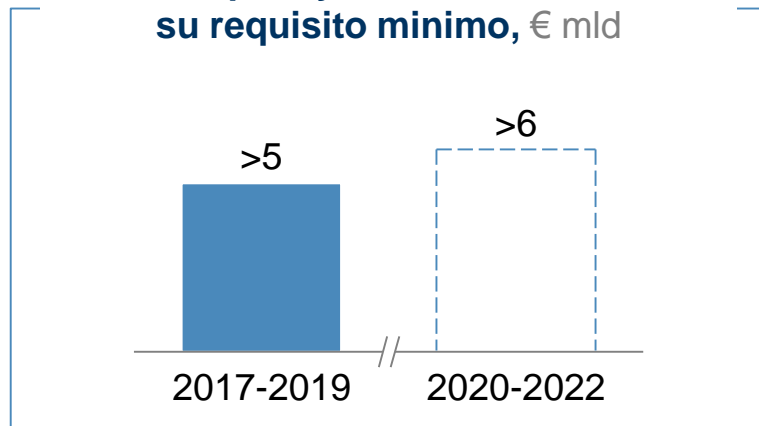
Total Capital Ratio – buffer medio su trigger MDA¹, pb



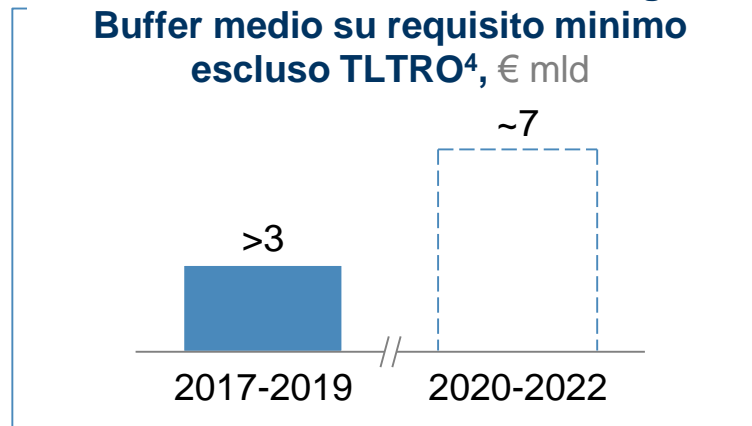
Leverage Ratio – buffer medio su requisito minimo atteso, pb



LCR² – Liquidity Buffer – Buffer medio su requisito minimo, € mld



NSFR³ - Available stable funding – Buffer medio su requisito minimo escluso TLTRO⁴, € mld



MREL⁵ e requisito minimo di subordinazione



1 Maximum Distributable Amount

2 Liquidity Coverage Ratio

3 Net Stable Funding Ratio






4 Targeted long-term refinancing operations

5 Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities

Agenda

- » UBI 2022: un piano di creazione di valore basato su una solida traiettoria già avviata nel 2019
- » UBI 2022: una chiara direzione verso il futuro basata su iniziative di de-risking, di riduzione dei costi tramite progetti di digitalizzazione e di protezione dei ricavi
- » **Conclusioni: un piano realistico basato su ipotesi conservative**

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%

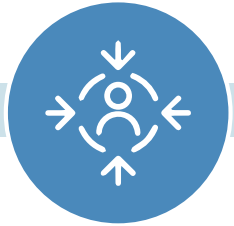
1 Include raccolta diretta e indiretta, esclude repo con CCG
4. Incidenza dei crediti deteriorati netti: 5% nel 2019 e 3,1% nel 2022

2 Esclude repo con CCG

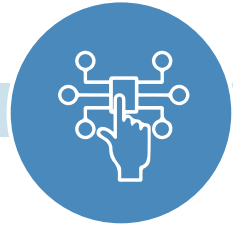
3 Esclusi contributi di sistema

5 Patrimonio netto escluso utile – attività immateriali

I pilastri fondamentali per il futuro



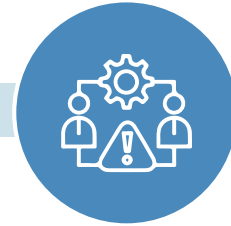
Esperienza omnicanale incentrata sul cliente



Advanced Analytics e Big Data



Valorizzazione del capitale umano, sviluppo delle competenze del personale e team "agile"



Gestione efficiente del rischio e dei processi creditizi



Piattaforma tecnologica aggiornata e scalabile e migrazione verso il cloud



Solidità patrimoniale



Sostenibilità e responsabilità sociale al centro dell'attività

Un piano basato su solide basi

Evidenze

Scenario macroeconomico conservativo

- **-0,44% Euribor 1M** nel 2022, senza ipotesi di miglioramento tra il 2020 e il 2022
- **0,7% crescita del PIL reale** nel 2022, vs. consensus dello 0,9%.

Ipotesi di business realistiche

- **Crescita dei ricavi: +0,3% CAGR 2019-2022**
- **Ratio crediti deteriorati lordi** già migliorato di 2.6 p.p. nel 2019 rispetto al 2018

Track-record comprovato

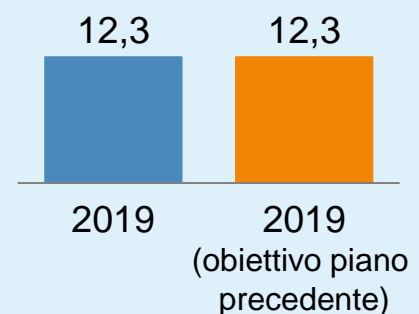
- **Obiettivi del precedente Piano Industriale sotto il controllo del management raggiunti nel 2019**

Fondamenta per il Piano Industriale 2022

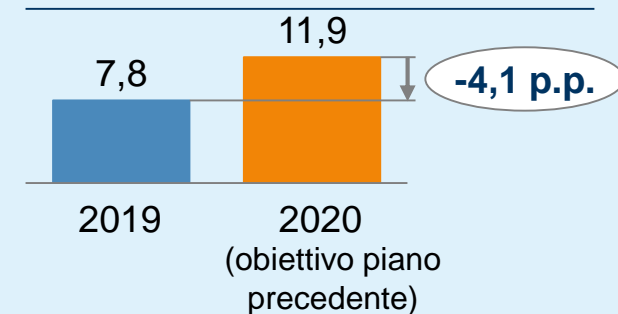
- **~€130 milioni** già investiti in **digitalizzazione e Advanced Analytics** tra il 2017 e il 2019
- **-5% di filiali nel 2019** vs. 2018, con un aumento del ~55% di filiali digitali
- **Piano di riduzione del personale già in corso**, con ulteriori €70 milioni di spese lorde sostenute nel 2019 per l'uscita di 300 FTE nel 2020¹
- **Costo della cessione di un pacchetto crediti PMI pari a ~€800 milioni** parzialmente sostenuto nel 2019 (ratio crediti deteriorati lordi pro-forma pari a 6,9%)

Risultati 2019 vs. obiettivi del PRECEDENTE PIANO INDUSTRIALE²

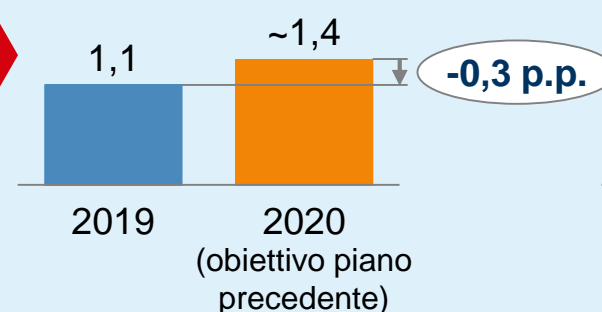
CET1 ratio, %



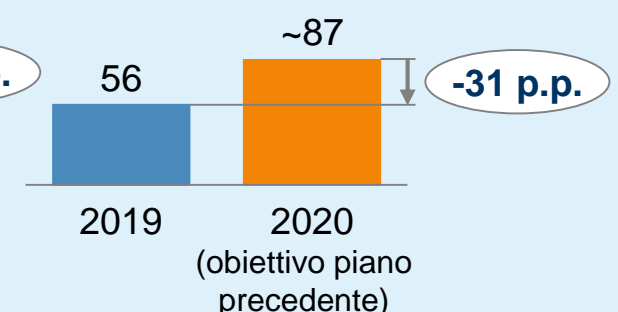
Ratio crediti deteriorati lordi, %



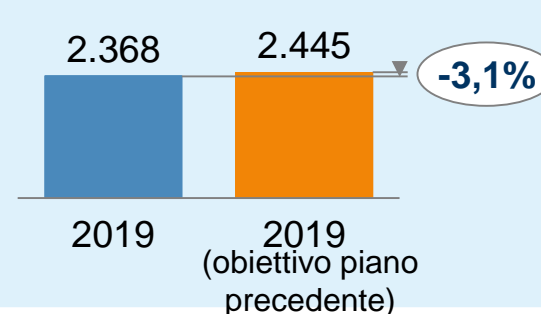
Default rate, %



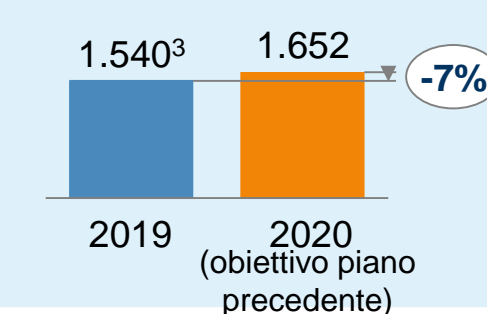
Texas ratio, %



Costi operativi, € mln



Filiali,



¹ Oltre 300 ulteriori uscite annunciate a gennaio 2020 e già incluse nella base di costo 2019
³ Include chiusura di 12 filiali decisa nel 2019 e pianificata per il 2020

² Aggiornamento del piano aziendale UBI per includere le 3 Bridge Bank acquisite l'11 maggio 2017

Sensibilità ai tassi di mercato

2022

Livello di
prudenza



Scenario di
Piano
Industriale

Tassi di interesse
negativi al -0,44%

Utile netto, € mln

665

Tassi di
interesse a
zero nel
2022

Miglioramento dei tassi di
interesse nel 2022, **con**
Euribor 1M a 0,00%

> +100

Disclaimer

Questo documento è stato redatto da Unione di Banche Italiane S.p.a. ("UBI Banca") a solo scopo informativo per la presentazione del Piano Industriale di UBI Banca tenutasi il 17 febbraio 2020. Non è consentito pubblicare, trasmettere a terzi o altrimenti riprodurre questo documento, in tutto o in parte, in qualsiasi formato, senza l'espresso consenso scritto di UBI Banca. Non è consentito alterare, manipolare, oscurare o togliere dal contesto qualsiasi informazione contenuta nel documento o fornita in relazione alla presentazione di cui sopra.

Le informazioni, le opinioni, le stime e le previsioni contenute nel presente documento non sono state verificate in modo indipendente e sono soggette a modifiche senza preavviso. Le stesse sono ottenute da o basate su fonti che riteniamo affidabili ma UBI Banca non rilascia alcuna dichiarazione (espressa o implicita) o garanzia sulla loro completezza, tempestività o accuratezza. Nulla di quanto contenuto in questo documento o espresso durante la presentazione costituisce una consulenza finanziaria, legale, fiscale o di altro tipo, né qualsiasi investimento o altra decisione dovrebbe basarsi esclusivamente su questo documento.

Il presente documento non costituisce una sollecitazione, un'offerta, un invito o una raccomandazione per l'acquisto, la sottoscrizione o la vendita di strumenti di investimento, per effettuare qualsiasi transazione o per concludere atti legali di qualsiasi tipo.

Il presente documento contiene dichiarazioni previsionali: tali dichiarazioni si basano sulle attuali convinzioni e aspettative di UBI Banca e sono soggette a rischi e incertezze significativi. Questi rischi e incertezze, molti dei quali sono al di fuori del controllo di UBI Banca, potrebbero far sì che i risultati di UBI Banca differiscano materialmente da quelli indicati in tali dichiarazioni previsionali.

In nessun caso UBI Banca o le sue affiliate, rappresentanti, direttori, funzionari e dipendenti avranno alcuna responsabilità (in negligenza o altro) per qualsiasi perdita o danno derivante da qualsiasi uso di questo documento o dei suoi contenuti o altrimenti derivante dal documento o dalla presentazione di cui sopra.

Avendo accesso a questo documento, il lettore accetta di essere vincolato dalle limitazioni di cui sopra.

Le previsioni e le stime espresse nel documento si basano su informazioni a disposizione di UBI Banca al 17 febbraio 2020.

UBI Banca non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente e/o di rivedere previsioni e stime a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e le stime successive, scritte ed orali, attribuibili a UBI Banca o a persone che agiscono per conto della stessa sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.