

GRUPPO CASSA CENTRALE

# PIANO STRATEGICO 2022-2025

**Il nostro piano, il tuo futuro**

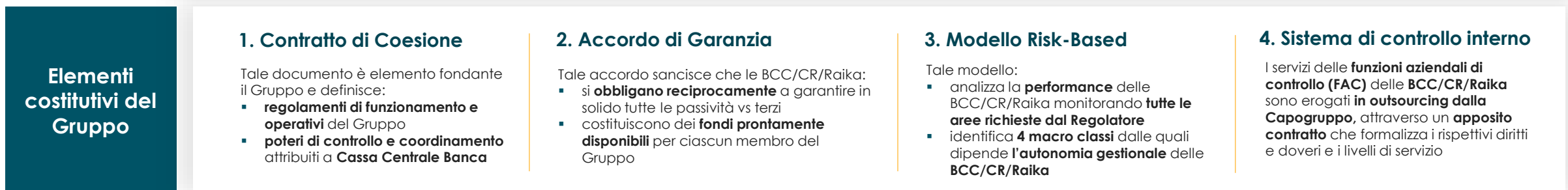
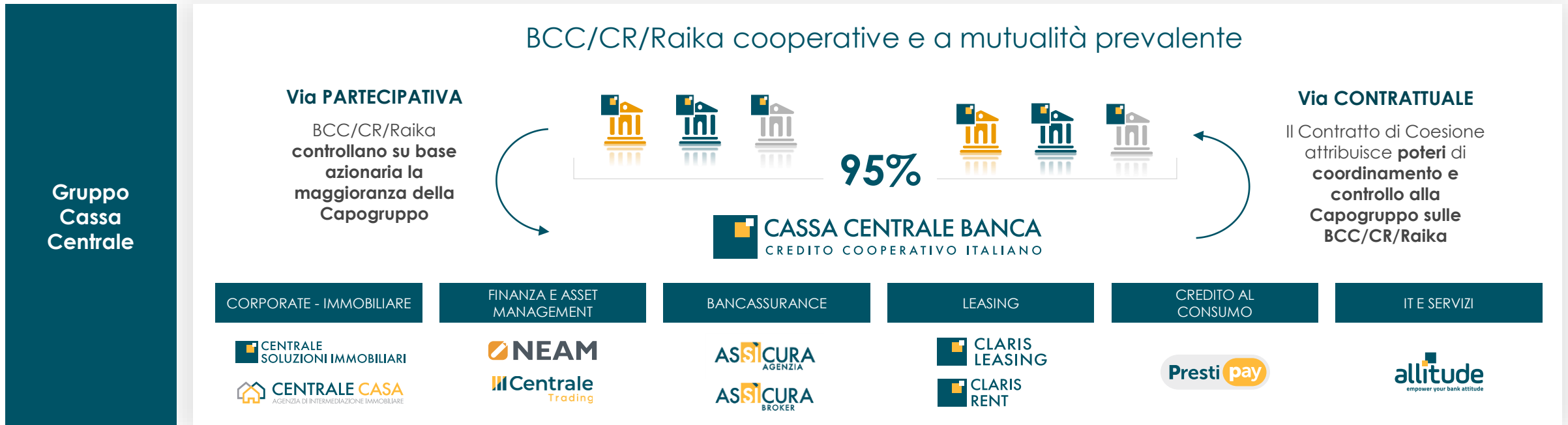
# INDICE DEI CONTENUTI

**GRUPPO CASSA  
CENTRALE**

**NOSTRI OBIETTIVI  
DI PIANO**

**PROIEZIONI  
FINANZIARIE**

# STRUTTURA SOCIETARIA DEL GRUPPO CASSA CENTRALE



# PRINCIPALI NUMERI DI GRUPPO

Dati a dicembre 2021

## PRESENZA TERRITORIALE DEL GRUPPO



Note: 1. Si considerano anche i percorsi aggregativi in corso di perfezionamento

## STRUTTURA



**11.452**  
Dipendenti



**1.484**  
Sportelli



**68<sup>1</sup>**  
Banche



**€ 48,7 mld**  
Impieghi lordi



**€ 65,1 mld**  
Raccolta diretta



**€ 35,2 mld**  
Raccolta indiretta

## VOLUMI



**€ 7,0 mld**  
Patrimonio netto



**€ 7,3 mld**  
CET 1



**22,6%**  
CET 1 Ratio

## ECONOMICS



**€ 2.335 mln**  
Ricavi



**€ 1.436 mln**  
Costi operativi

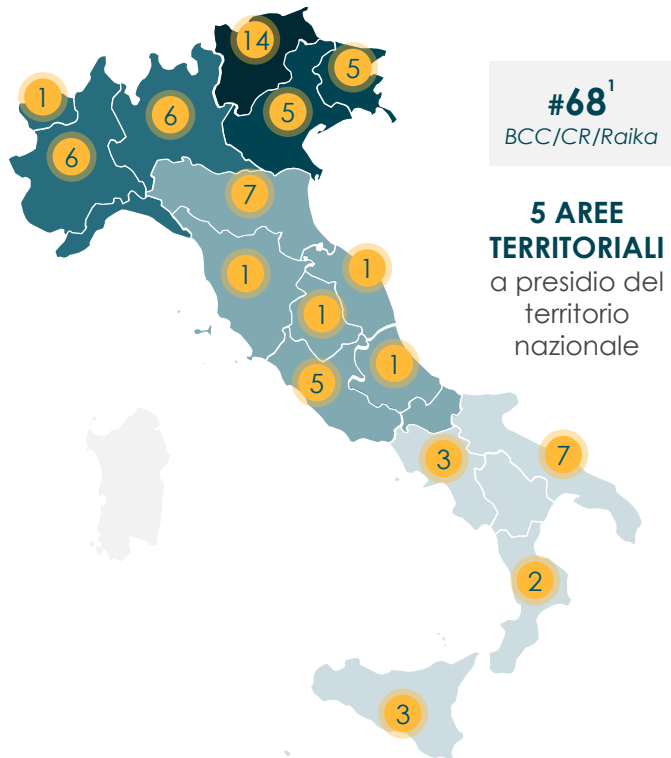


**€ 333 mln**  
Utile netto

# PRESENZA TERRITORIALE (1/3)

Dati a dicembre 2021

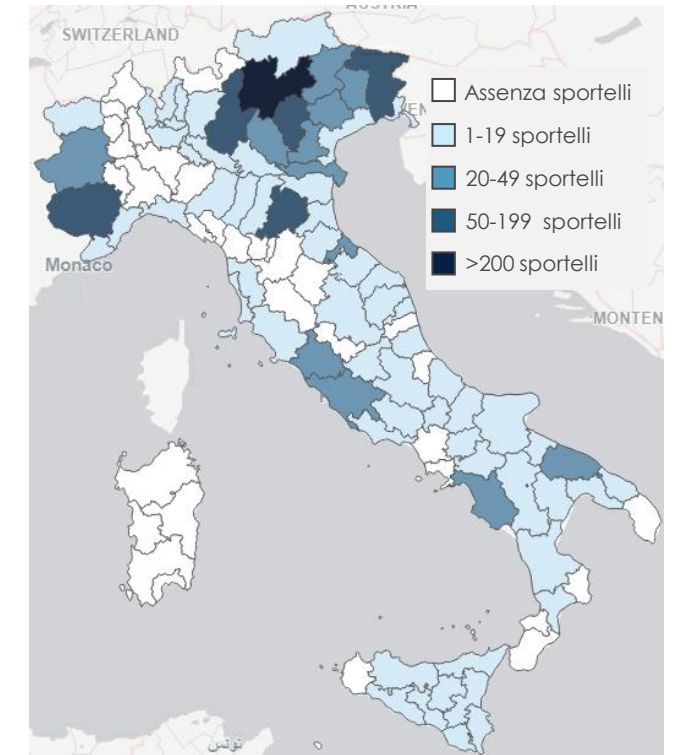
## DISTRIBUZIONE BCC/CR/RAIKA



## PRESENZA PER AREA TERRITORIALE

BCC/CR/Raika	#Banche	#Sportelli
BCC/CR/Raika	<b>68</b>	<b>1.483</b>
Trentino Alto Adige	<b>14</b>	<b>253</b>
Nord Est	<b>10</b>	<b>367</b>
Nord Ovest	<b>13</b>	<b>356</b>
Centro	<b>16</b>	<b>328</b>
Sud e Isole	<b>15</b>	<b>179</b>

## DISTRIBUZIONE SPORTELLI PER PROVINCIA

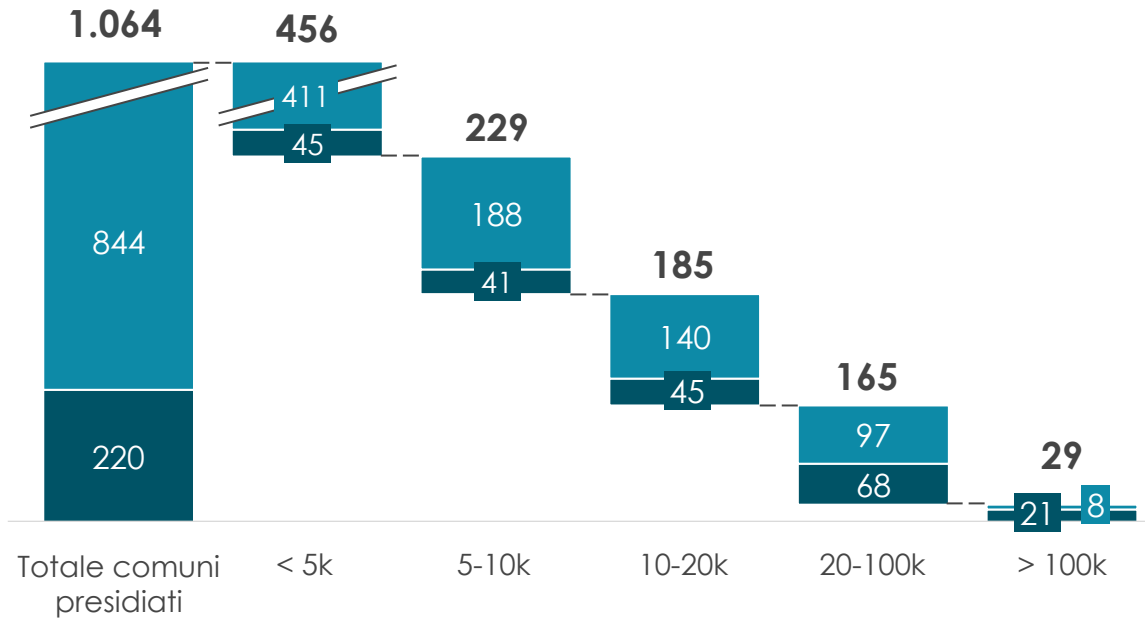


Note: 1. Si considerano anche i percorsi aggregativi in corso di perfezionamento

# PRESENZA TERRITORIALE (2/3)

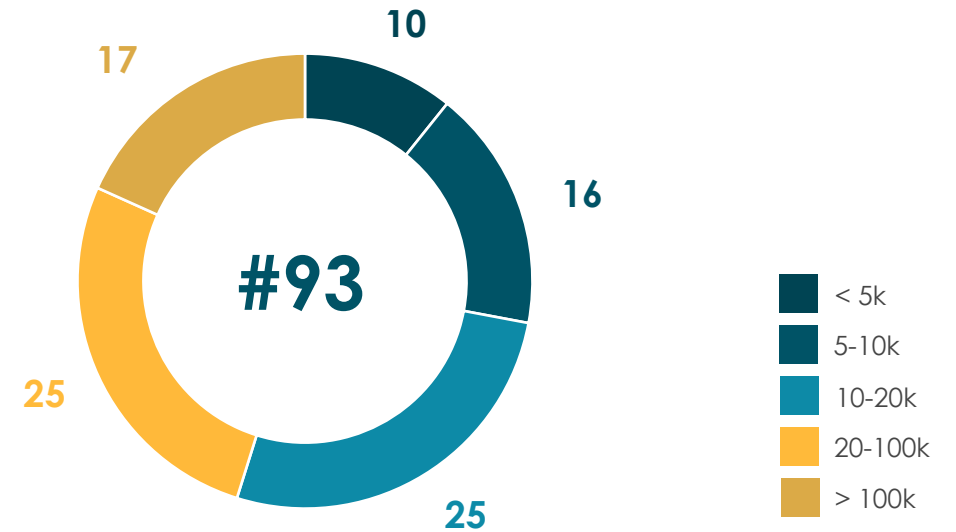
Dati a dicembre 2021

## COMUNI PRESIDIATI PER CLUSTER DIMENSIONALE DI ABITANTI



- Comuni presidiati con 1 sportello
- Comuni presidiati con più di 1 sportello

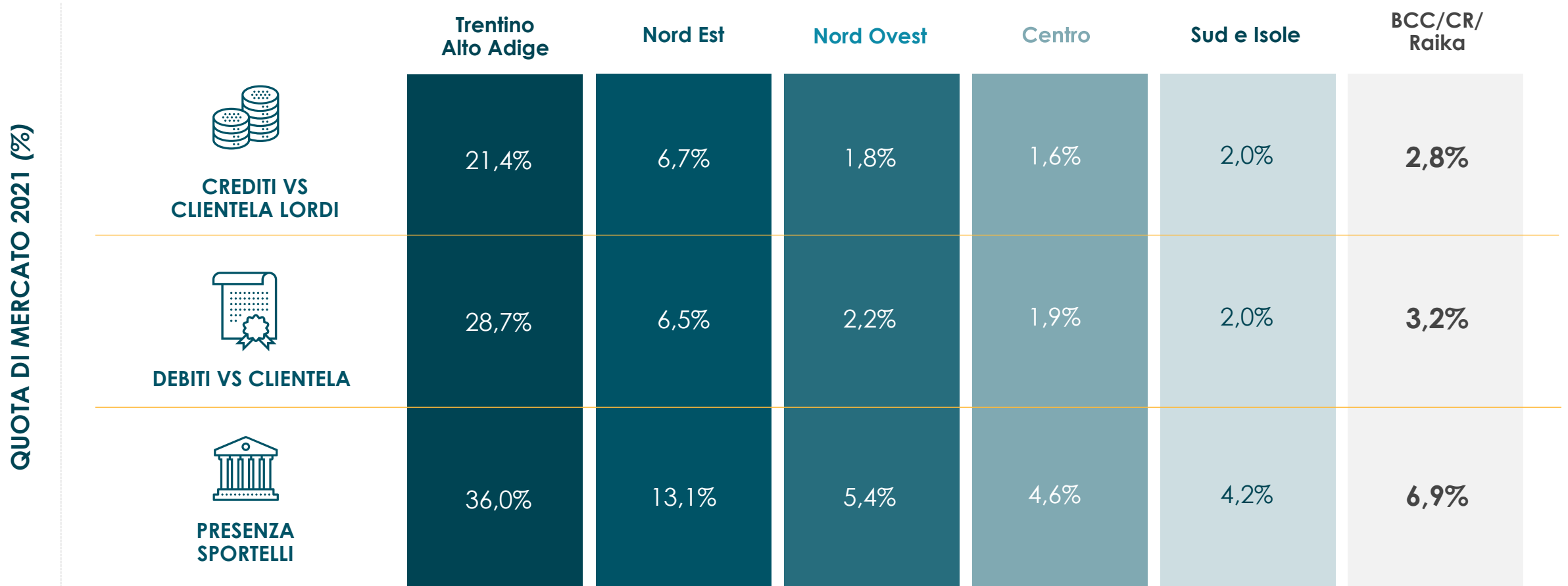
## COMUNI IN COMPRESENZA DI BANCHE AFFILIATE



La **sovrapposizione** è presente in **93 dei comuni presidiati** (9% del totale), di cui tuttavia **solo 26 con meno di 10k abitanti**

# PRESENZA TERRITORIALE (3/3)

Dati a dicembre 2021



# IL GRUPPO CASSA CENTRALE AGGIORNA IL PIANO STRATEGICO SULL'ORIZZONTE 2022-2025

Mandato del 1° Consiglio di Amministrazione di Gruppo (2019-2022)

## PIANO D'ISTANZA



Costituzione del  
Gruppo Cassa  
Centrale

## PIANO STRATEGICO (2020-22)



Gestione della pandemia  
Covid-19



Riassetto organizzativo IT

## PIANO STRATEGICO (2021-24)



Rilancio post pandemico



Gestione del Comprehensive  
Assessment

## 1° AGGIORNAMENTO DI PIANO (2022-25)



Successione  
Top management



Scenario macro e geo-  
politico poco prevedibile

Sfide affrontate

Modalità di realizzazione

**PIANO ROLLING AGGIORNATO  
ANNUALMENTE**

- **Top-down:** proiezioni a livello aggregato

- **Bottom-up:** definizione delle proiezioni di Piano per singola entità sulla base delle Linee Guida e consolidamento a livello di Gruppo



# I PRINCIPALI OBIETTIVI DEFINITI NEI PRECEDENTI PIANI SONO STATI RAGGIUNTI E SUPERATI

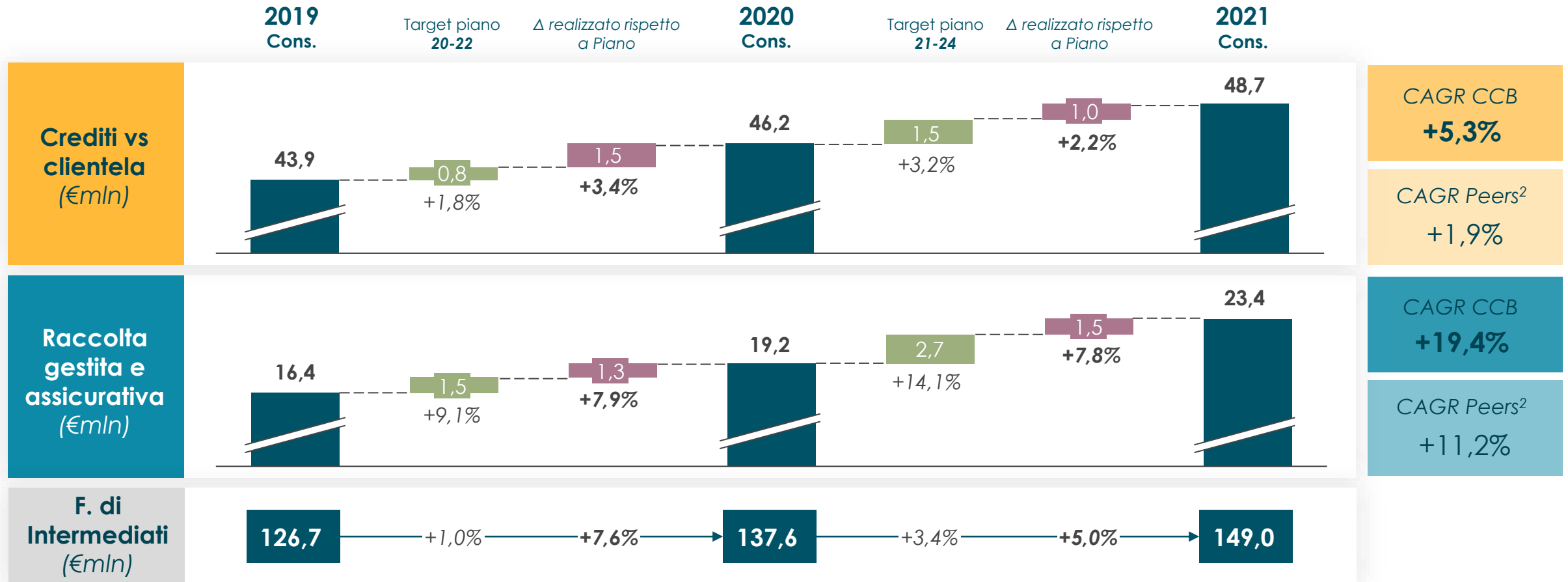
		1° anno di gruppo	PS 2020-22	PS 2021-24	3° anno di gruppo
KPIs		2019 Cons.	Target 2021 (Piano 20-22)	Target 2021 (Piano 21-24)	2021 Cons.
REDDITIVITÀ (%)	▪ ROE	3,5%	0,8%	3,3%	4,7% ↑
	▪ ROA (bps)	30	7	30	40 ↑
EFFICIENZA OPERATIVA (%)	▪ Cost income	68,5%	70,1%	67,0%	61,5% ↓
	▪ Cost income primario <sup>1</sup>	73,4%	69,0%	70,0%	63,6% ↓
GESTIONE RISCHI (%)	▪ Core NPL ratio lordo <sup>2</sup>	9,5%	8,3%	7,1%	5,9% ↓
	▪ Coverage ratio	55,0%	53,1%	61,4%	74,0% ↑
CAPITALE (%)	▪ CET 1 ratio	19,7%	18,8%	21,1%	22,6% ↑
	▪ Texas ratio <sup>3</sup>	48%	44%	37%	32% ↓

Note: 1. Cost income primario = (Costi operativi - accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri - spese relative ad esodi - oneri straordinari) / (margine d'intermediazione - Utili (perdite) da cessione o riacquisto);

2. Core NPL ratio lordo = Crediti vs clientela deteriorati lordi / Crediti vs clientela lordi;

3. Texas ratio = Crediti deteriorati lordi / (Patrimonio netto - attività immateriali + Fondo svalutazione crediti deteriorati)

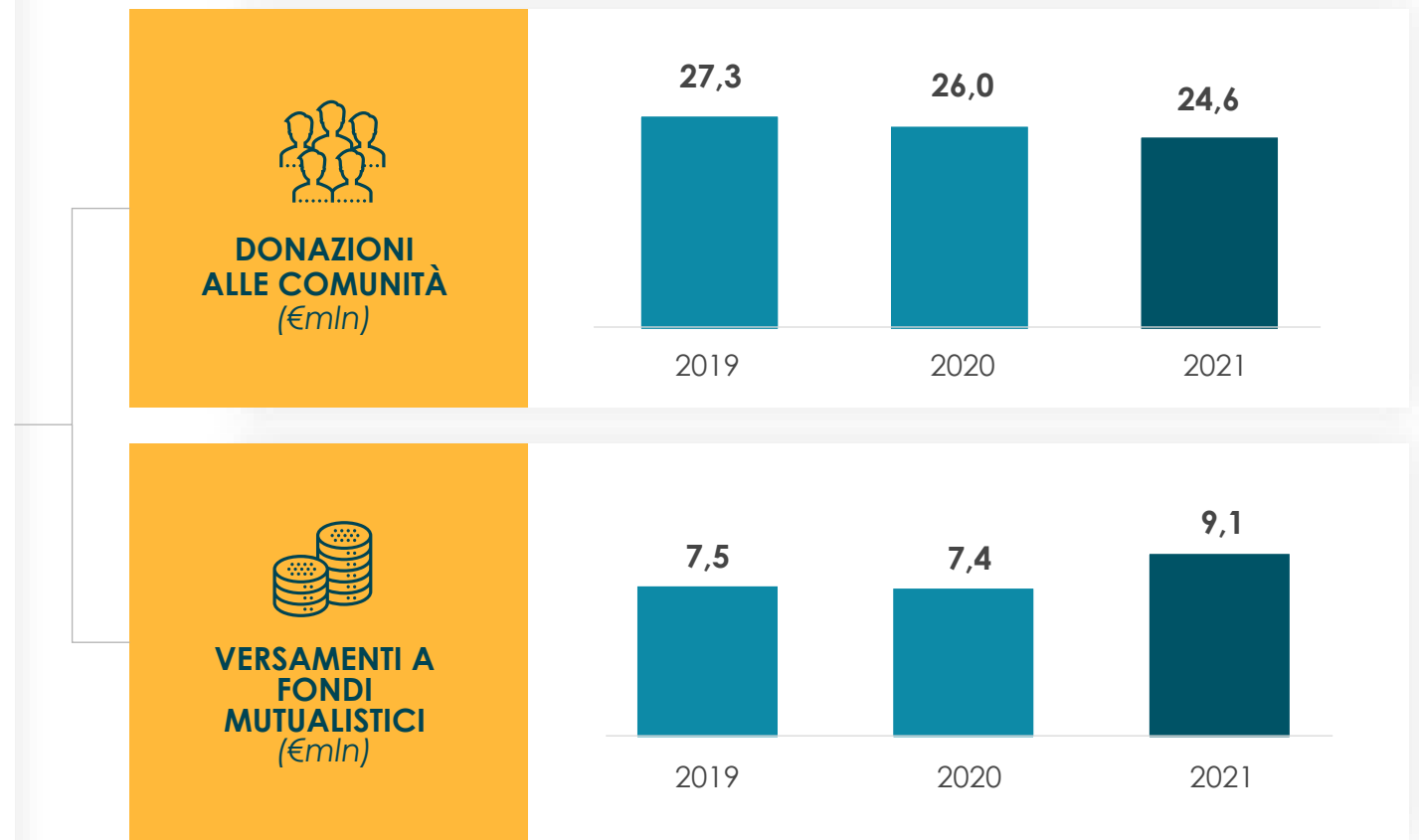
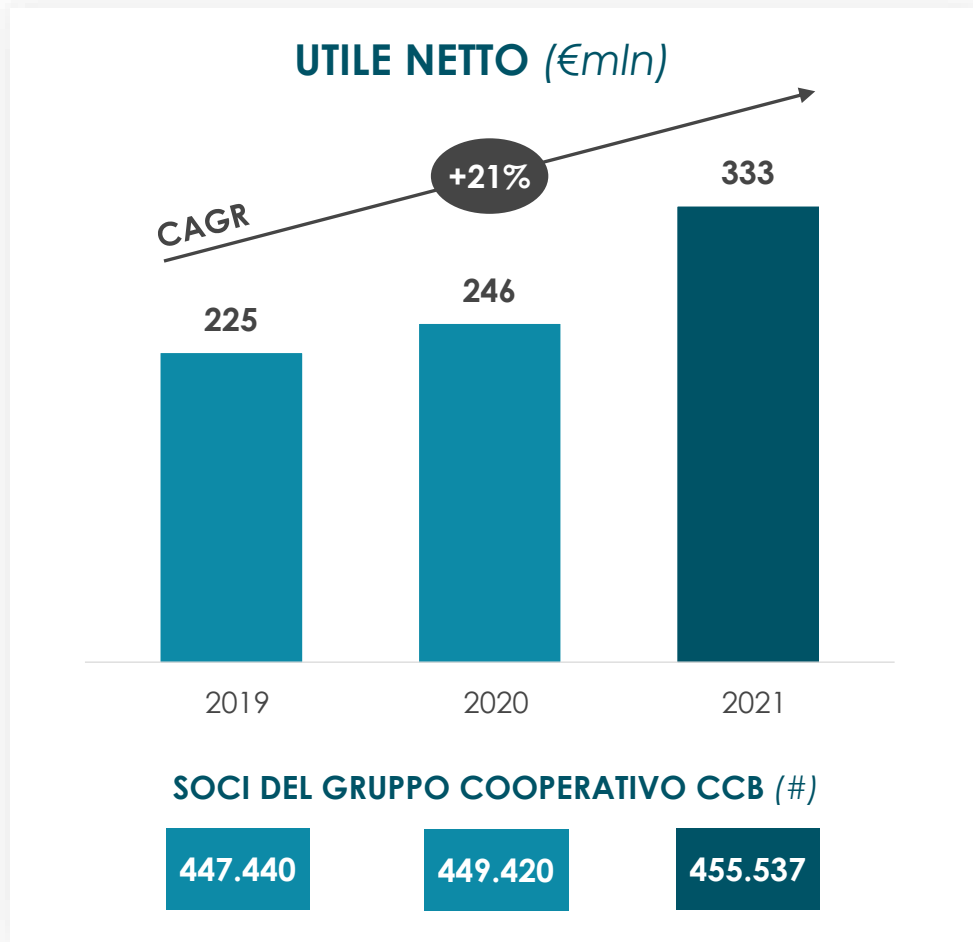
# I TASSI DI CRESCITA DEI VOLUMI SONO RISULTATI TRA I BEST-IN-CLASS



Note: 1. La variazione percentuale si riferisce alla variazione realizzata rispetto al dato consolidato precedente meno la crescita ipotizzata a piano;  
 2. Il valore è definito dalla media del campione comprensivo di: ISP, BPM, BPER, BPSO, MPS, Credem (dati normalizzati per escludere effetti di M&A)

■ Δ vs Piano ■ Δ addizionale realizzato<sup>1</sup>

# IL GRUPPO HA CREATO VALORE ANCHE PER LE COMUNITA' DI RIFERIMENTO DELLE BCC/CR/RAIKA



# I RISULTATI SONO STATI RAGGIUNTI ANCHE GRAZIE ALLE SPECIFICITÀ DEL GRUPPO COOPERATIVO

## 6. Forte impegno verso i valori sociali

- Propensione alla **promozione dei valori sociali e di solidarietà**, intrinseca alla mission societaria

## 5. Società prodotte proprietarie efficienti

- Capacità di proporre un'**offerta commerciale completa e adeguata**, rispetto ai bisogni primari della clientela tipo

## 4. Resilienza del modello di business

- **Bassa propensione al rischio** e **riserve** di capitale significativamente **più alte** rispetto ai peers, garantiscono **sostenibilità e solidità di business** nel lungo termine che permette una **minore esposizione a shock** esterni



## 1. Indirizzo e coordinamento della Capogruppo

- **Coordinamento strategico** e **disegno** di soluzioni tecnologiche e organizzative, **improntate alla ricerca di efficienza**
- **Gestione e soluzione** delle situazioni di BCC/CR/Raika **in difficoltà**

## 2. Sistema informativo in evoluzione

- **Sistema informativo proprietario** che ha supportato le **delicate fasi di sviluppo** dei primi anni di vita del Gruppo

## 3. Fidelizzazione della clientela nel lungo periodo

- **Logica non speculativa** dell'**offerta commerciale**, **attenzione alla relazione a lungo termine** con i soci/clienti
- **Vicinanza alle comunità**, alle **famiglie** e alle **PMI** dei territori di presidio grazie alla **presenza capillare** delle BCC/CR/Raika

# INDICE DEI CONTENUTI

**GRUPPO CASSA  
CENTRALE**

**NOSTRI OBIETTIVI  
DI PIANO**

**PROIEZIONI  
FINANZIARIE**

# QUATTRO AREE CHIAVE DI INTERVENTO



## SVILUPPO COMMERCIALE

**Sviluppo commerciale** basato sul **modello di servizio** di **banca territoriale** attraverso l'**ampliamento** dell'**offerta**, l'**espansione** della **clientela** e la **trasformazione** del modello **commerciale**



## FATTORI ABILITANTI

**Abilitazione** delle **iniziative individuate** attraverso la **valorizzazione** del **capitale umano** e l'integrazione dei **modelli ESG** nei processi operativi e nell'**offerta commerciale**



## EFFICIENZA OPERATIVA

**Efficientamento** del **modello di business** del **Gruppo** attraverso l'**evoluzione del sistema informativo**, la **digitalizzazione** e l'**accentramento** di attività **amministrative** e di **back-office**



## GESTIONE DEI RISCHI

**Attenzione** al **capitale** e ai **profili di rischio** attraverso la **gestione attiva** del **portafoglio NPE**, l'**attenzione al portafoglio performing** e la **gestione dei rischi finanziari**

# SVILUPPO COMMERCIALE

## INIZIATIVA

## PRINCIPALI AZIONI A SUPPORTO

## EVENTUALI TARGET E RAPPRESENTAZIONE



**Evoluzione** verso il modello distributivo target di Gruppo

- Evoluzione dei **modelli organizzativi e distributivi**
- **Segmentazione clientela** in ottica di sviluppo del **CRM di Gruppo**
- Definizione **catalogo prodotti** omogeneo e **integrato**
- Applicazione delle **best practices** di **Gruppo** e di **mercato**
- Introduzione di **Big Data Analytics**

**2022-25**

Evoluzione dei modelli organizzativi e distributivi

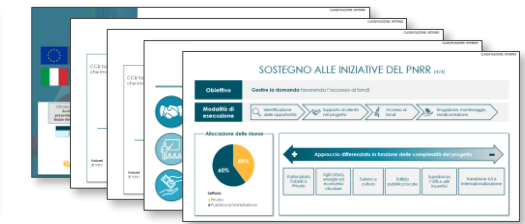


**Sostegno** alle iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

- Istituzione di una **Cabina di regia** ad hoc
- **Supporto consulenziale** a imprese per **accesso a fondi**
- **Formazione della rete bancaria** sui meccanismi di funzionamento
- **Anticipazioni finanziarie** per l'accelerazione dell'utilizzo risorse

**€1 mld**

Plafond a supporto di investimenti in ambito PNRR



**Rafforzamento** dell'offerta di **risparmio gestito**

- **Campagna commerciale** ad hoc focalizzata su **PAC NEF**
- Conversione Fondi e Sicav fuori perimetro verso Funds Partner e NEF
- Nuova campagna **PIP Cash**
- **Integrazione politiche ESG**
- Ulteriore formazione della rete commerciale

**+€6mld**

Gestioni patrimoniali e fondi (2021 vs. 2025)



**Rafforzamento** del business di **bancassurance**

- Set-up di nuova **Partnership** Assicurativa con **Gruppo Assimoco** per lo sviluppo del catalogo prodotti Protection e Vita Finanziario
- Digitalizzazione di Assicura tramite FEA Otp
- **Razionalizzazione** e riforma **prodotti protection** in portafoglio

**+€4mld**

Masse bancassurance (2021 vs. 2025)



# EFFICIENTAMENTO OPERATIVO

## INIZIATIVA

## PRINCIPALI AZIONI A SUPPORTO

## EVENTUALI TARGET E RAPPRESENTAZIONE



**Evoluzione del presidio territoriale**

- **Ottimizzazione dell'assetto territoriale** nel rispetto dei limiti regolatori grazie all'azione di **indirizzo e coordinamento della Capogruppo**
- Valutazione di **aree attrattive** attualmente non presidiate
- Definizione di **percorsi aggregativi**

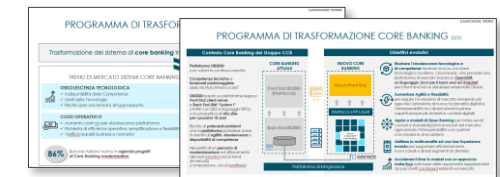
**2022-25**  
Timelinee delle progettualità




**Modernizzazione del core banking in ottica di trasformazione digitale**

- **Trasformazione del sistema di core banking** in ottica **cloud ready** e con un **approccio buy/build**
- **Attenzione a obsolescenza tecnologica di competenze, modelli di open banking, omnicanalità e time-to-market**

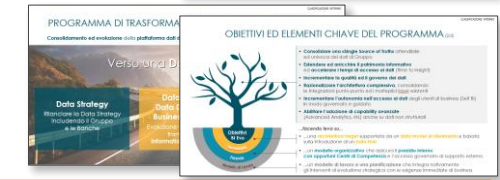

**2022-25**  
Trasformazione del sistema di core banking




**Evoluzione della data platform**

- **Rilancio della Data Strategy** coinvolgendo il Gruppo e le Banche
- **Evoluzione verso un robusto framework di Information Governance**
- **Abilitazione a piena fruizione di informazioni da parte delle Banche**

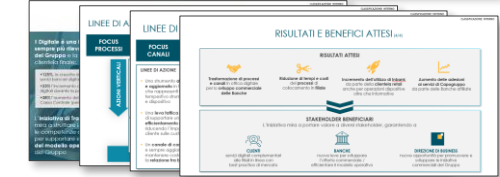
**2022-25**  
Evoluzione piattaforma dati

**Trasformazione digitale di processi e canali per riduzione di tempi e costi operativi**

- **Introduzione processi 100% paperless** offerta fuori sede/a distanza
- **Accelerazione dell'evoluzione di Inbank e relativo canale App**

**2022-25**  
Trasformazione digitale




**Accentramento dei servizi di back office (economie di scala e specializzazione competenze)**

- **Rafforzamento del ruolo di Allitude** come outsourcer di Gruppo
- **Introduzione di leve di Process Automation (i.e. DPA<sup>1</sup> e RPA<sup>2</sup>)**
- **Monitoraggio delle performance e dei livelli di servizio**

Note: 1. Digital Process Automation; 2. Robotic Process Automation

**70%**  
Processi gestiti da Allitude su totale back-office (2025)





# QUALITÀ DEL CREDITO E RISCHI

## INIZIATIVA



Efficientamento dei requisiti di capitale attraverso l'ottimizzazione delle RWA

## PRINCIPALI AZIONI A SUPPORTO

- Identificazione delle **leve di efficientamento** con valutazione della fattibilità e redazione piano di intervento
- Costituzione dei **Gruppi di lavoro** per l'avvio dei cantieri di implementazione delle leve
- **Monitoraggio** dell'avanzamento delle iniziative e determinazione degli **impatti post-implementazione**
- Orientamento delle **scelte strategiche** di Gruppo in ottica **capital efficient**

## EVENTUALI TARGET E RAPPRESENTAZIONE

**2022-23**  
Sviluppo delle progettualità



Gestione del portafoglio NPE

- Definizione di un **framework univoco di Gruppo** e sviluppo di **strumenti informatici** dedicati alla **gestione del portafoglio** crediti deteriorato
- Definizione e monitoraggio di **obiettivi individuali** di NPL ratio per le **single Banche**
- **Monitoraggio congiunto** del portafoglio da parte delle Banche e Capogruppo ai fini di individuare tempestivamente le **posizioni da classificare a NPE**
- Affiancamento della **Capogruppo** nella gestione delle sole **posizioni deteriorate rilevanti** per il Gruppo

**4,7%**  
NPL EBA ratio  
lordo target  
(2025)



# FATTORI ABILITANTI

## INIZIATIVA

## PRINCIPALI AZIONI A SUPPORTO

## EVENTUALI TARGET E RAPPRESENTAZIONE



**Ricambio generazionale e valorizzazione del capitale umano**

- **Incentivazione all'uscita del personale** delle BCC/CR/Raika in procinto di maturare i requisiti pensionistici
- Programmazione di un ricambio delle risorse attraverso processi di **re-skilling e up-skilling**, unito alla valorizzazione dei **talenti interni**
- Implementazione di modelli di **Performance Management**

**#398**  
Uscite incentivate (da 2022 a 2025)



**Spinta verso l'integrazione dei modelli ESG nei principali processi aziendali**

- Rafforzamento del sistema di **Governance** e modello organizzativo per il presidio ambiti ESG e rischi climatici
- Promozione di **strumenti creditizi** funzionali all'effort su ambiti ESG
- Campagne di sensibilizzazione sugli strumenti di **risparmio gestito**, protezione **assicurativa e previdenziale**

**€1mld**  
Masse in gestione NEF Ethical (2025)



# INDICE DEI CONTENUTI

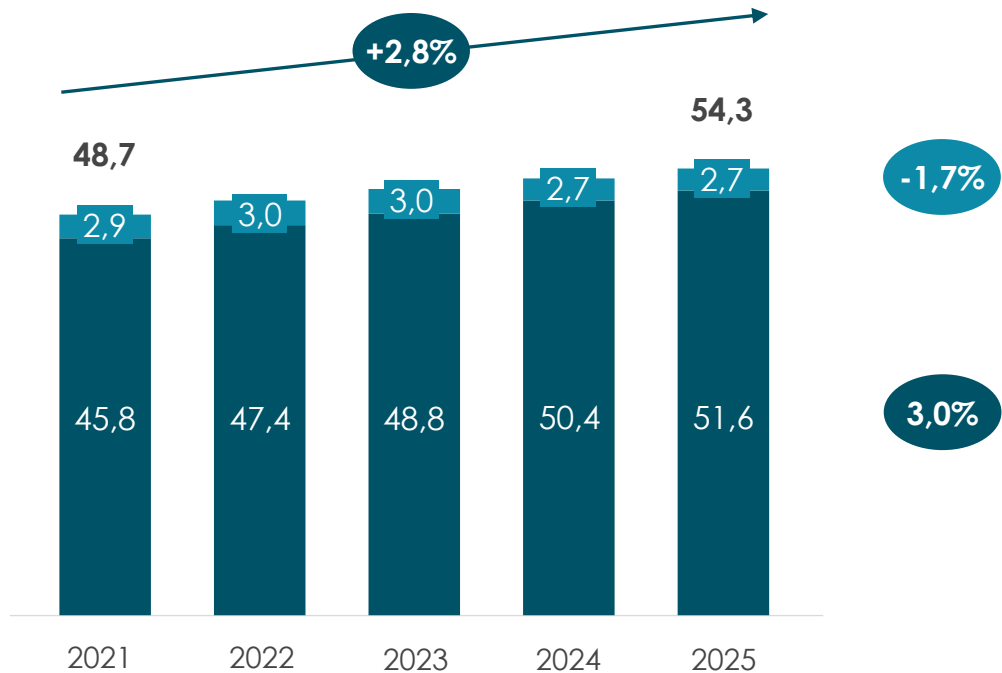
**GRUPPO CASSA  
CENTRALE**

**NOSTRI OBIETTIVI  
DI PIANO**

**PROIEZIONI  
FINANZIARIE**

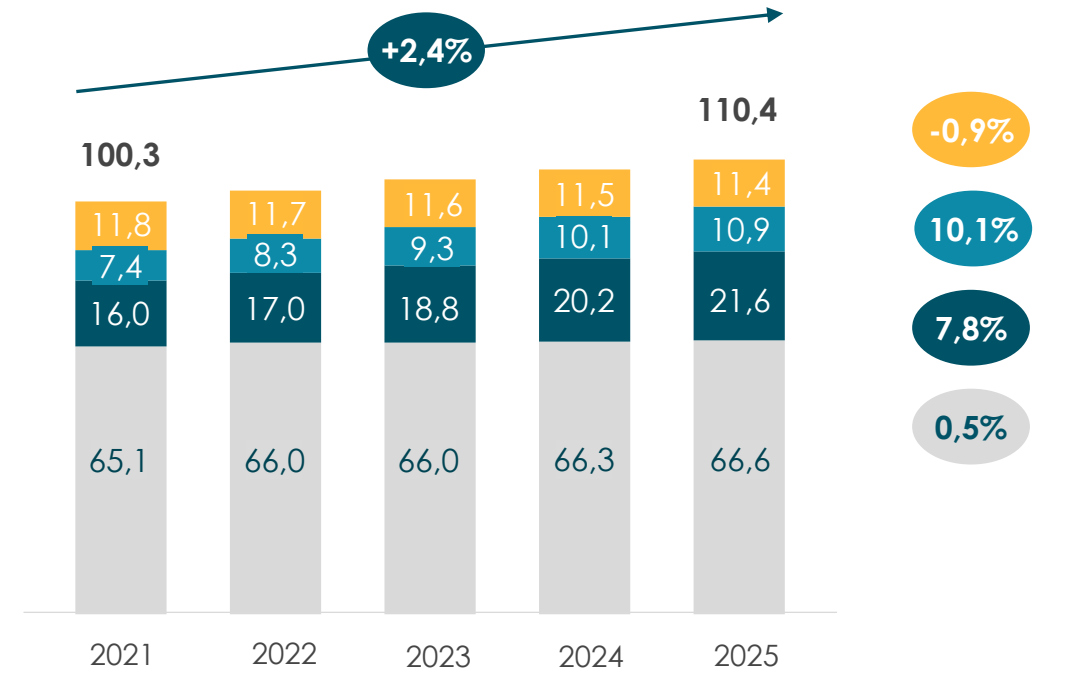
# CREDITI VERSO CLIENTELA E RACCOLTA TOTALE

## CREDITI CLIENTELA



■ Crediti Performing  
■ Crediti Deteriorati  
○ CAGR % 2021-25

## RACCOLTA TOTALE

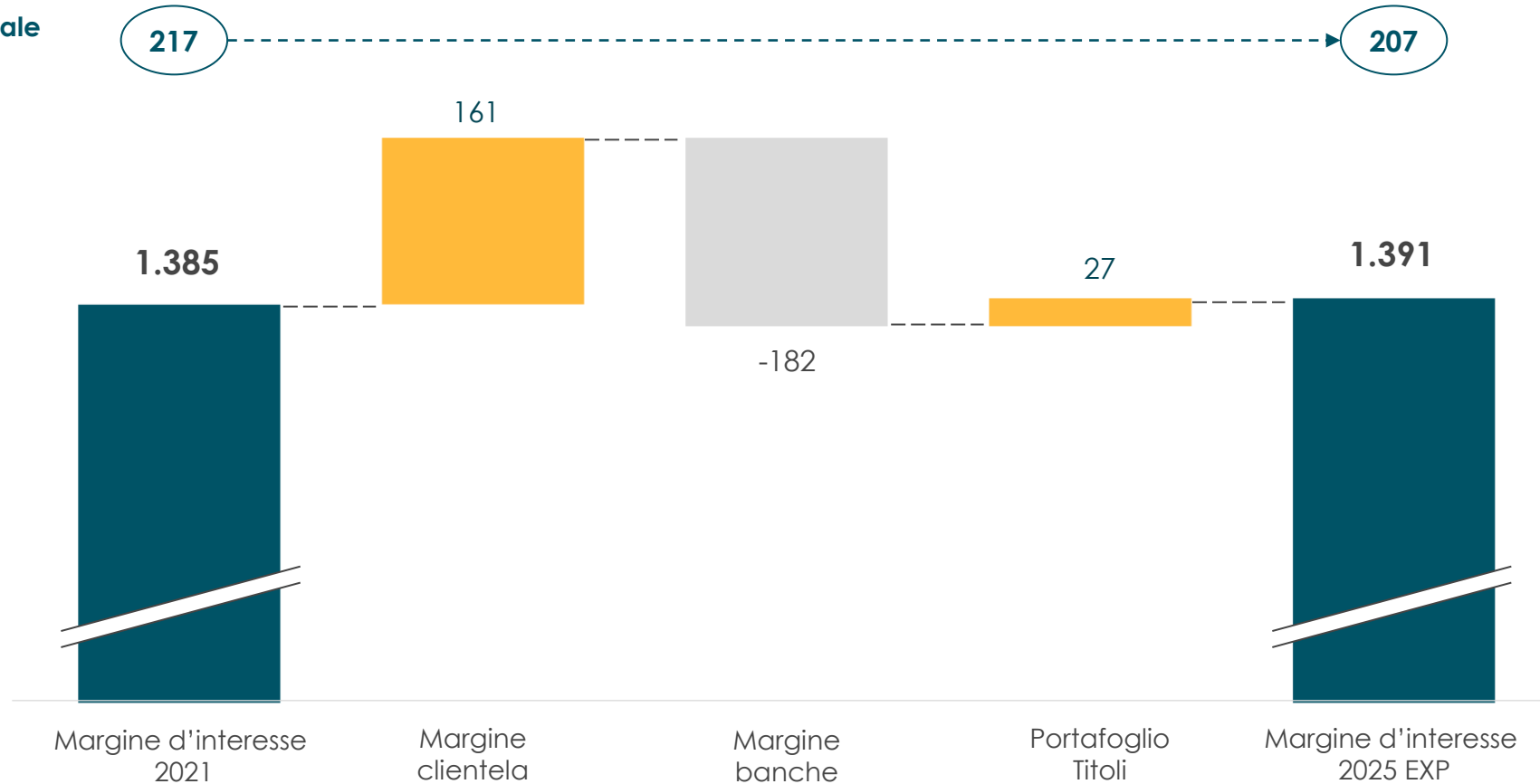


■ Raccolta Diretta  
■ Bancassurance  
■ GP, Fondi e SICAV  
■ Amministrata  
○ CAGR % 2021-25

# EVOLUZIONE DEL MARGINE D'INTERESSE

MARGINE D'INTERESSE 2021 VS 2025 (€ mln)

Forbice Commerciale  
(bps)



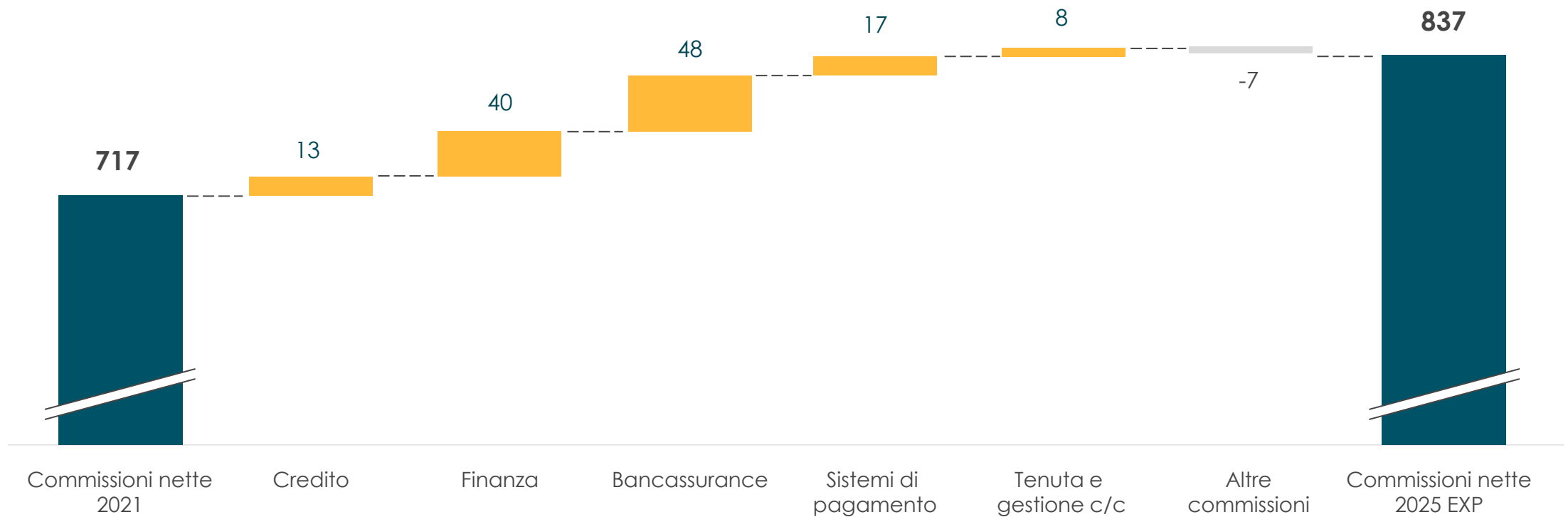
# EVOLUZIONE DELLE COMMISSIONI NETTE

COMMISSIONI NETTE 2021 VS 2025 (€ mln)

C. Nette/Ricavi  
Primari (%)

34%

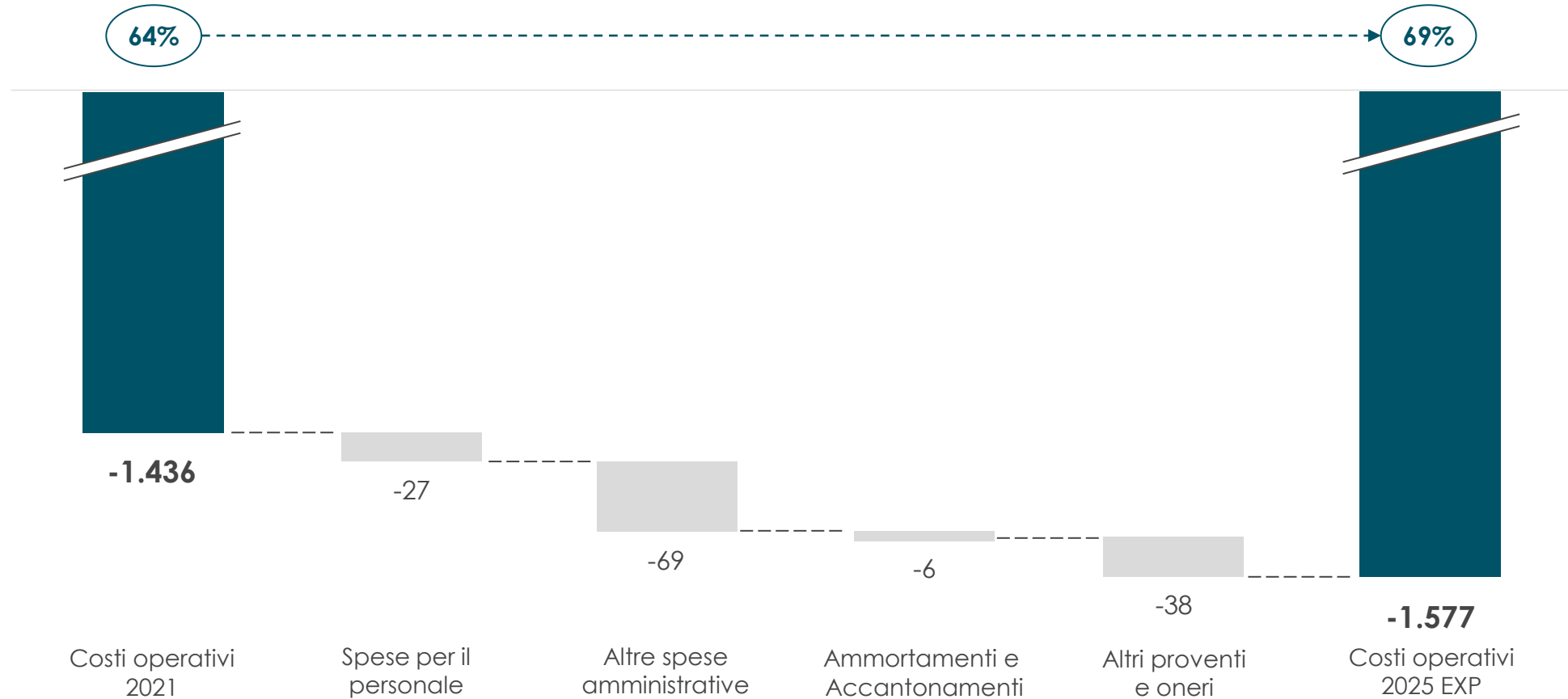
38%



# EVOLUZIONE DEI COSTI OPERATIVI

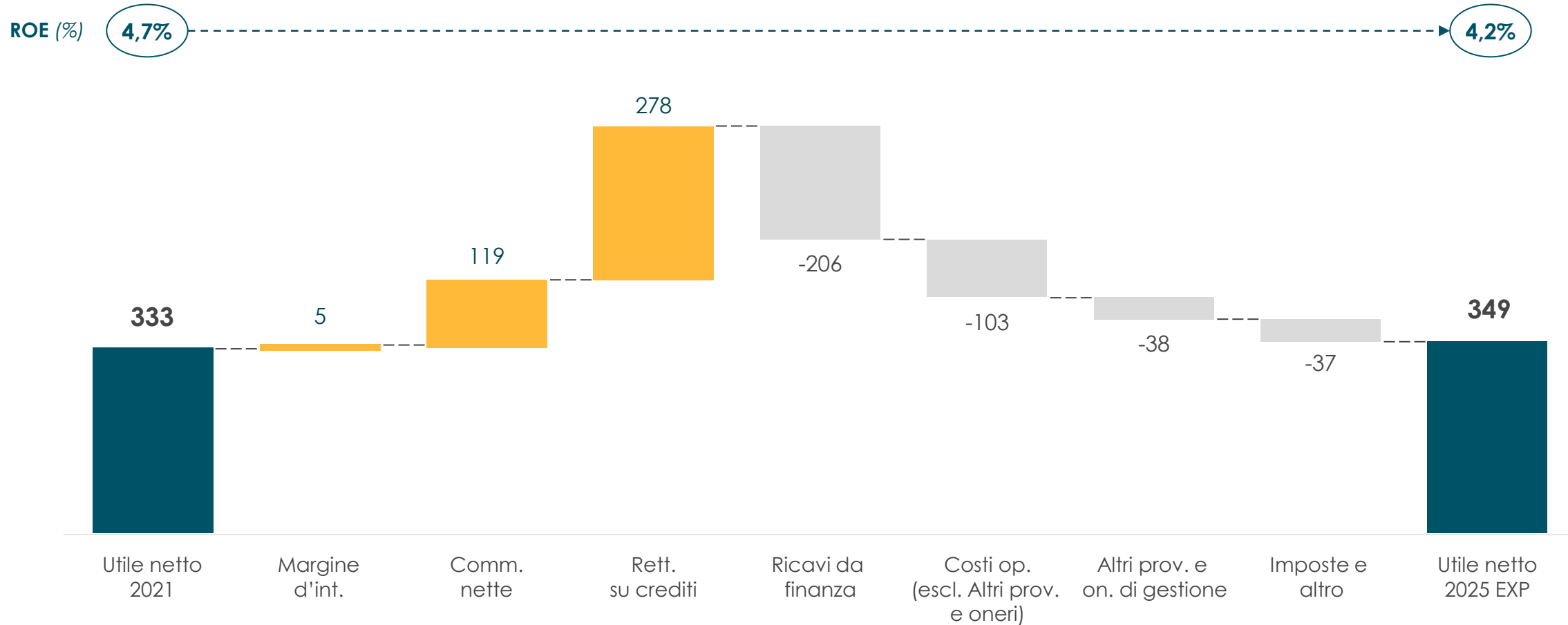
COSTI OPERATIVI 2021 VS 2025 (€ mln)

Cost Income  
Primario (%)



# EVOLUZIONE UTILE NETTO

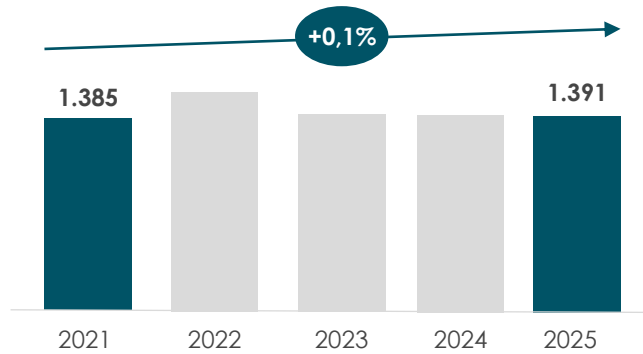
UTILE NETTO 2021 VS 2025 (€ mln)



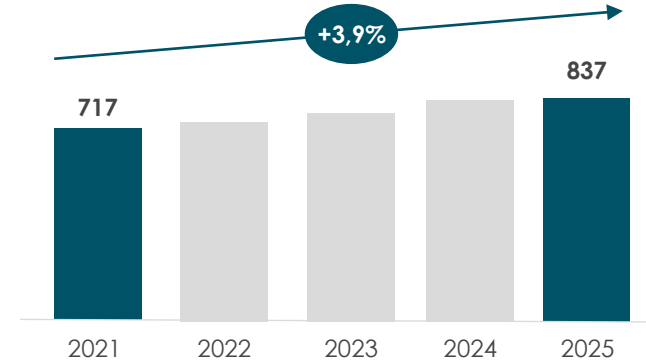


# PRINCIPALI EVIDENZE ECONOMICHE

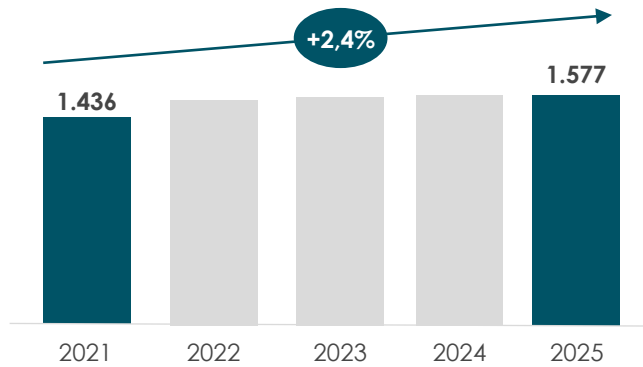
## MARGINE D'INTERESSE (€mln)



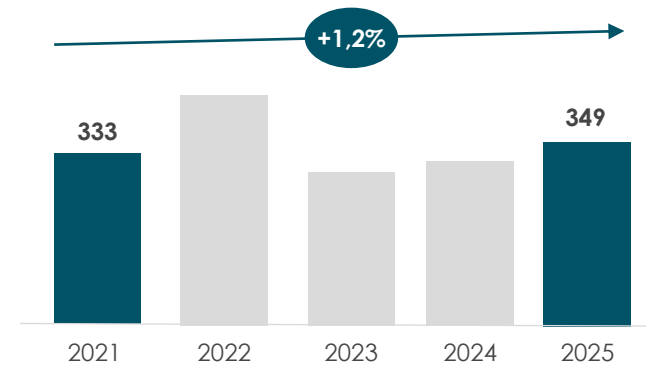
## COMMISSIONI NETTE (€mln)



## COSTI OPERATIVI (€mln)



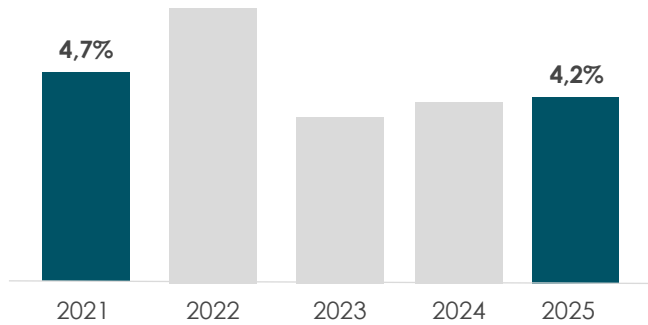
## UTILE NETTO (€mln)



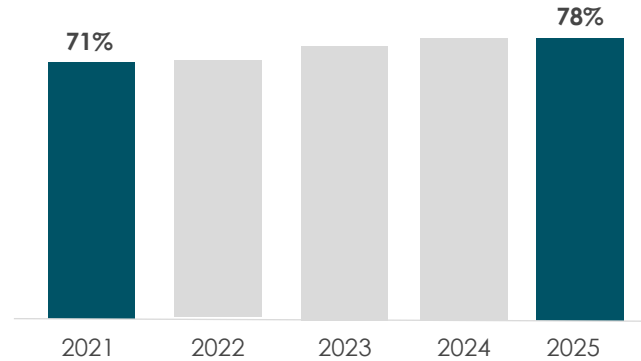
CAGR % 2021-25

# PRINCIPALI KPI DI PIANO STRATEGICO

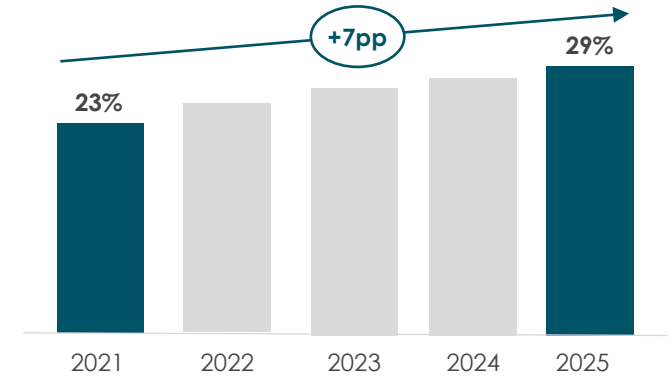
## ROE (%)



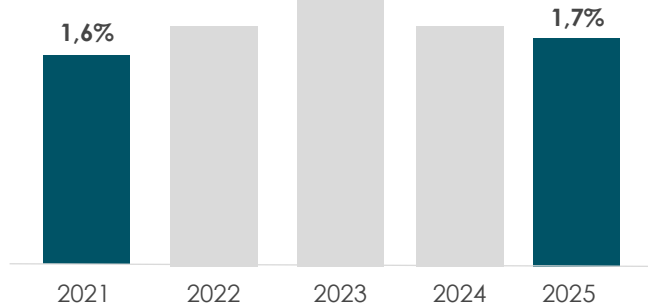
## LOAN TO DEPOSIT (%)



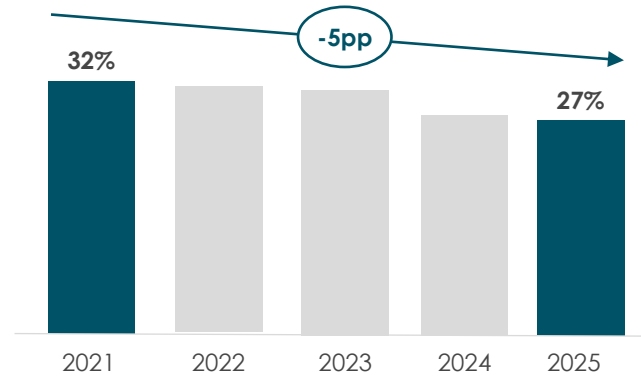
## RACC. GESTITA SUL TOTALE (%)



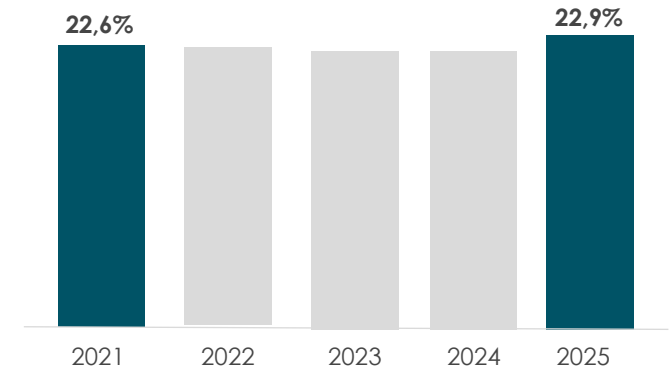
## NPL RATIO NETTO (%)



## TEXAS RATIO (%)



## CET 1 RATIO (%)



# ALLEGATO

Principali evidenze di Stato Patrimoniale, Conto Economico e KPI

# CREDITI VERSO CLIENTELA LORDI

Volumi (€mld)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Var%	Var%	CAGR	Var%
	CONS	CONS	BDG	EXP	EXP	EXP	20-21	21-22	21-25	21-25
Trentino Alto Adige	9,6	10,0	10,2	10,3	10,5	10,7	4,5%	1,6%	1,6%	6,7%
Nord Est	9,2	9,9	10,2	10,4	10,7	10,9	7,4%	3,0%	2,6%	10,9%
Nord Ovest	9,2	9,8	10,1	10,4	10,6	10,9	6,6%	3,1%	2,5%	10,5%
Centro	9,3	10,0	10,3	10,7	11,0	11,2	8,0%	2,9%	2,7%	11,3%
Sud e Isole	4,2	4,4	4,6	4,8	5,0	5,1	6,0%	4,0%	3,7%	15,7%
<b>Totale BCC/CR/Raika - Performing</b>	<b>41,5</b>	<b>44,2</b>	<b>45,4</b>	<b>46,6</b>	<b>47,9</b>	<b>48,8</b>	<b>6,6%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,5%</b>	<b>10,4%</b>
CCB <sup>(1)</sup>	0,7	0,8	1,0	1,0	1,1	1,2	14,3%	25,0%	10,7%	50,0%
Claris Leasing	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	20,8%	6,7%	13,0%	63,2%
PrestiPay	0,0	0,2	0,3	0,5	0,5	0,6	n.d.	86,3%	37,0%	>100%
<b>Totale Gruppo Industriale - Performing</b>	<b>1,3</b>	<b>1,6</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>21,3%</b>	<b>27,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>71,2%</b>
<b>Totale GBC- Performing</b>	<b>42,8</b>	<b>45,8</b>	<b>47,4</b>	<b>48,8</b>	<b>50,4</b>	<b>51,6</b>	<b>7,0%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,0%</b>	<b>12,7%</b>
<b>Totale deteriorate GBC</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>(13,9%)</b>	<b>3,0%</b>	<b>(1,7%)</b>	<b>(6,8%)</b>
<b>Totale GBC</b>	<b>46,1</b>	<b>48,7</b>	<b>50,4</b>	<b>51,8</b>	<b>53,1</b>	<b>54,3</b>	<b>5,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,8%</b>	<b>11,5%</b>
NPL Ratio Core lordo (%)	7,2%	5,9%	5,9%	5,8%	5,2%	4,9%	(18%)	(1%)	(4%)	11,5%
NPL Ratio Core netto (%)	2,8%	1,6%	1,8%	2,0%	1,8%	1,7%	(40%)	9%	1%	(16,4%)

Note: (1) CCB al netto delle elisioni fra società del Gruppo Industriale

# RACCOLTA VERSO LA CLIENTELA

Volumi (€mld)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Var%	Var%	CAGR	Var%
	CONS	CONS	BDG	EXP	EXP	EXP	20-21	21-22	21-25	21-25
Debiti vs Clientela a vista	49,2	55,9	58,7	60,9	65,3	65,8	13,6%	5,1%	4,2%	17,8%
Debiti vs Clientela a Scadenza e Obbligazioni	10,9	9,3	7,3	5,1	1,0	0,8	(15,3%)	(21,3%)	(45,8%)	(91,4%)
<b>Totale Raccolta diretta</b>	<b>60,1</b>	<b>65,1</b>	<b>66,0</b>	<b>66,0</b>	<b>66,3</b>	<b>66,6</b>	<b>8,3%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>2,2%</b>
Gest. Patrimoniali	6,6	8,5	9,1	9,9	10,7	11,4	29,5%	6,7%	7,6%	33,8%
Fondi e SICAV	6,2	7,5	8,0	8,8	9,6	10,2	20,5%	6,2%	8,0%	36,1%
Bancassurance	6,4	7,4	8,3	9,3	10,1	10,9	15,2%	12,0%	10,1%	47,2%
<b>Raccolta gestita e Bancassurance</b>	<b>19,2</b>	<b>23,4</b>	<b>25,3</b>	<b>28,0</b>	<b>30,4</b>	<b>32,5</b>	<b>21,8%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,5%</b>	<b>38,8%</b>
Raccolta amministrata	12,1	11,8	11,7	11,6	11,5	11,4	(2,3%)	(0,6%)	(0,9%)	(3,4%)
<b>Totale Raccolta indiretta</b>	<b>31,3</b>	<b>35,2</b>	<b>37,1</b>	<b>39,6</b>	<b>41,9</b>	<b>43,9</b>	<b>12,5%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,7%</b>	<b>24,6%</b>
<b>Totale Raccolta</b>	<b>91,4</b>	<b>100,3</b>	<b>103,1</b>	<b>105,6</b>	<b>108,2</b>	<b>110,4</b>	<b>9,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,4%</b>	<b>10,1%</b>
Loan to deposit (%) <sup>(1)</sup>	72,4%	70,7%	72,3%	74,6%	76,5%	78,0%	(2,4%)	2,2%	2,5%	10,3%

Note: (1) Impieghi clientela lordi / Raccolta diretta

# CONTO ECONOMICO

Conto economico (€mln)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	CAGR 21-25
	CONS	CONS	BDG	EXP	EXP	EXP	
Margine di interesse	1.245	1.385	1.571	1.412	1.413	1.391	0,1%
Commissioni nette	657	717	740	771	804	837	3,9%
<b>Ricavi Primari</b>	<b>1.902</b>	<b>2.103</b>	<b>2.311</b>	<b>2.184</b>	<b>2.217</b>	<b>2.227</b>	<b>1,4%</b>
Ricavi da finanza	361	232	46	35	21	26	(42,4%)
<b>Margine di intermediazione</b>	<b>2.263</b>	<b>2.335</b>	<b>2.356</b>	<b>2.219</b>	<b>2.238</b>	<b>2.253</b>	<b>(0,9%)</b>
Spese per il personale	(870)	(901)	(896)	(911)	(918)	(928)	0,7%
Altre spese amministrative	(569)	(606)	(684)	(671)	(678)	(675)	2,7%
Accantonamento fondi rischi e oneri	(56)	(34)	(30)	(20)	(21)	(20)	(12,7%)
Ammortamenti	(117)	(121)	(131)	(135)	(138)	(142)	4,0%
Altri proventi e oneri di gestione	236	226	199	189	187	188	(4,5%)
<b>Costi operativi</b>	<b>(1.376)</b>	<b>(1.436)</b>	<b>(1.541)</b>	<b>(1.548)</b>	<b>(1.568)</b>	<b>(1.577)</b>	<b>2,4%</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>887</b>	<b>898</b>	<b>815</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>676</b>	<b>(6,9%)</b>
Rettifiche/riprese di valore nette	(611)	(525)	(271)	(308)	(281)	(248)	(17,1%)
Altro	(6)	(6)	(3)	(6)	(3)	(1)	(42,1%)
<b>Utile (Perdita) al lordo delle imposte</b>	<b>270</b>	<b>367</b>	<b>541</b>	<b>357</b>	<b>385</b>	<b>428</b>	<b>3,9%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	(25)	(36)	(97)	(63)	(70)	(79)	21,7%
<b>Utile (Perdita) al netto delle imposte</b>	<b>245</b>	<b>333</b>	<b>443</b>	<b>294</b>	<b>316</b>	<b>349</b>	<b>1,2%</b>

# PRINCIPALI KPI

KPIs		2021	2022	2023	2024	2025	KPIs		2021	2022	2023	2024	2025
		CONS	BDG	EXP	EXP	EXP			CONS	BDG	EXP	EXP	EXP
Liquidità	Loan to deposit	71%	72%	75%	77%	78%	Redditività	ROE	4,7%	6,1%	3,8%	4,0%	4,2%
	Incidenza portafoglio titoli /Attivo	41%	41%	38%	33%	31%		ROA	0,4%	0,5%	0,3%	0,4%	0,4%
Gestione rischi	NPL ratio Core netto	1,6%	1,8%	2,0%	1,8%	1,7%	Efficienza operativa	Costi/Masse	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
	Coverage ratio crediti deteriorati	74%	71%	67%	67%	67%		Costi/Income primario	64%	65%	69%	69%	69%
	Costo del rischio (bps)	121	59	64	57	49		Masse/Dipendenti (€mln)	12,7	12,8	13,1	13,4	13,6
	Texas ratio	32%	31%	31%	28%	27%	Efficienza commerciale	MINT/Attivo	2,6%	2,5%	2,3%	2,4%	2,6%
Adeguatezza patrimoniale	CET 1 ratio	22,6%	22,3%	21,8%	22,0%	22,9%		Commissioni/Ricavi primari	34%	32%	35%	36%	38%
	Total capital ratio	22,6%	22,3%	21,9%	22,0%	22,9%	% raccolta gestita su totale raccolta	23%	25%	27%	28%	29%	

Sede legale e Direzione Generale

Via Segantini, 5 - 38122 Trento

Tel. 0461.313 111

[gruppocassacentrale.it](http://gruppocassacentrale.it)