

MARZO 2026

PIANO STRATEGICO 2026-2028

IL NOSTRO PIANO STRATEGICO



IM•PATTO è la chiave di lettura dell'intero Piano:
un **patto rinnovato** con Banche Affiliate, soci, clienti e territori e, allo stesso tempo,
la **volontà di generare un impatto** consapevole, misurabile e duraturo
non solo economico-finanziario ma anche sociale e di sostenibilità per i territori.
Non solo obiettivi, ma responsabilità;
non solo visione, ma capacità di tradurre la strategia in risultati concreti.



LE RADICI CHE GUIDANO LA CRESCITA DEL GRUPPO

La forza del nostro Gruppo risiede nella sua natura cooperativa.
Mettendo al centro le esigenze di **soci**, **clienti** e **territorio**, abbiamo costruito un modello di banca unico, capace di trasformare la prossimità in grandi risultati e di sostenere con successo la crescita economica e sociale delle comunità in cui operiamo.



UN GRUPPO SOLIDO E CREDIBILE

Il Gruppo Cassa Centrale è una **realtà** cooperativa solida **che investe, innova e sostiene i territori** con continuità e prudenza.



PRESENZA CAPILLARE

oltre 1.500 filiali
sul territorio nazionale



PERSONE DEL GRUPPO

più di 12.500
collaboratori



SOLIDITÀ PATRIMONIALE

CET1 ratio
al 30%



SOSTEGNO AI TERRITORI

~53 mld
crediti totali
a famiglie e imprese

Un modello di banca che coniuga:

- solidità patrimoniale
- conoscenza dei territori
- capacità di investimento e sviluppo

Queste basi consentono al Gruppo di affrontare il futuro con responsabilità e visione.

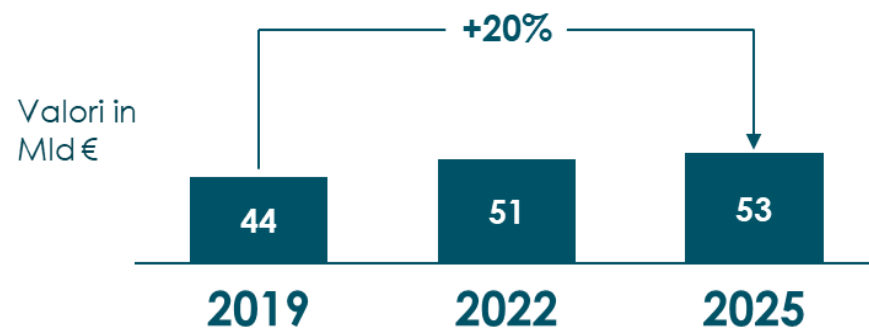
Nota: dati al 2025



UN GRUPPO IN COSTANTE CRESCITA SUL TERRITORIO

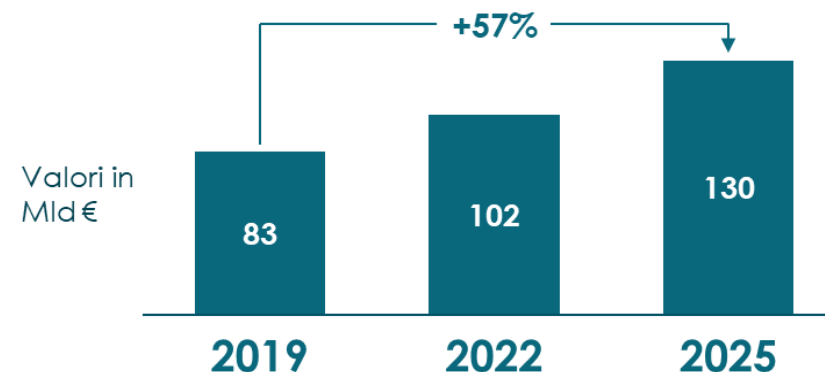
CREDITI ALLA CLIENTELA

Il **credito al territorio** rappresenta il **valore fondante delle BCC/CR/Raika**, orientando l'azione del Gruppo al sostegno delle comunità di riferimento.



RACCOLTA COMPLESSIVA

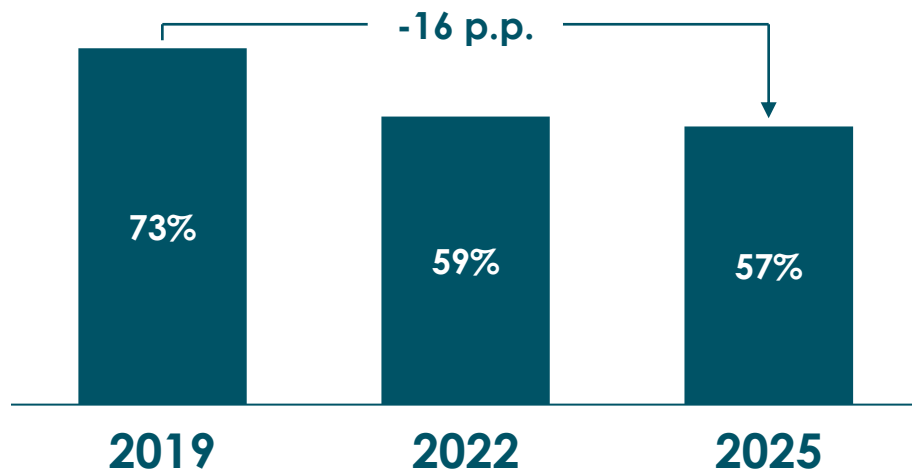
Prossimità alla clientela e **profonda conoscenza** delle loro esigenze da parte delle BCC/CR/Raika, a supporto dell'**attività commerciale**.



I NUMERI CHE CONFERMANO LA RESILIENZA DEL GRUPPO

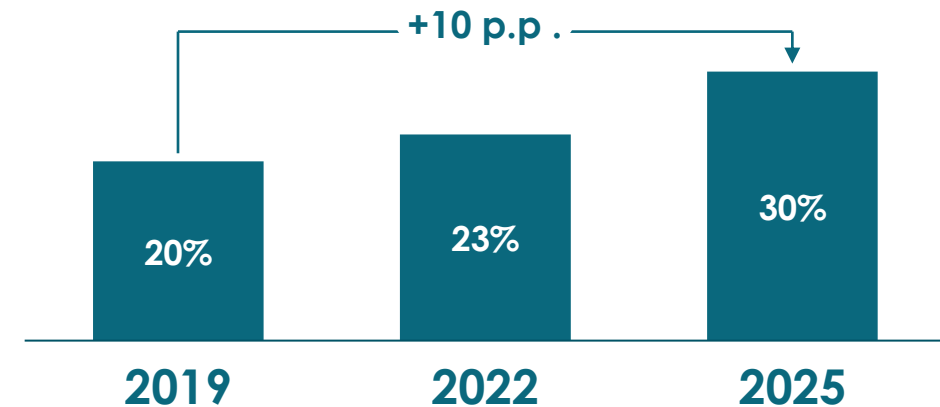
COST INCOME PRIMARIO

Costante presidio dell'**efficienza operativa** a fronte di significativi investimenti a supporto dello **sviluppo del Business**.



CET 1 RATIO

Crescenti livelli di **capitale** riflettono lo sviluppo delle Banche Affiliate in termini di **presidio e offerta** nei territori di competenza.



I NUMERI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO ATTUALE

Lo scenario macro è caratterizzato da **crescita moderata** con progressiva **stabilizzazione dei mercati finanziari**.
A livello nazionale, l'industria bancaria stima un'evoluzione contenuta con una qualità del credito complessivamente solida.



CONTESTO MACROECONOMICO

PIL Italia
Crescita contenuta
~0,5-0,7%

Inflazione in crescita
+ ~2% nel periodo.
Forte incertezza da
scenario geopolitico.



INDUSTRIA BANCARIA

Credito
crescita contenuta (~+1%)

Raccolta diretta
evoluzione moderata (~0,7-1%)

Qualità del credito
stabile

Raccolta gestita e
Bancassurance: in crescita



UN SETTORE BANCARIO IN TRASFORMAZIONE, RIDISEGNATO DA NUOVE SFIDE



Instabilità geopolitica

Genera forte incertezza macroeconomica, con impatti su inflazione, scenari di tasso e volatilità dei mercati.



Invecchiamento demografico e alfabetizzazione digitale

Modifica la domanda di servizi finanziari e assicurativi, ampliando il divario tra target generazionali.



Frammentazione monetaria e dei sistemi di pagamento

Impatta i modelli di business tradizionali a causa di nuove forme di moneta e strumenti (*stablecoin, cripto, Digital Euro*).



Consolidamento del settore e razionalizzazione delle reti

Ridefinisce gli equilibri competitivi, con opportunità di M&A e modelli industriali più integrati.



Accelerazione dell'innovazione tecnologica e della GenAI / Agentic AI

Trasforma processi, modelli operativi e modo di lavorare delle banche.



Evoluzione dei modelli di servizio e della relazione con la clientela

Richiede un approccio sempre più omnicanale, personalizzato e *data-driven* per retail e imprese.



I MACRO - OBIETTIVI DEL PIANO

Il **Piano Strategico** mira a sostenere la **crescita** dei territori, migliorare la qualità del valore generato, accelerare la **trasformazione digitale e operativa**, e rafforzare l'**identità** del Gruppo.



SOSTENERE LA CRESCITA DEL BUSINESS E DEI TERRITORI

Promuovendo nuove opportunità per famiglie, imprese e comunità, accompagnandone la loro crescita e sviluppo con soluzioni concrete e inclusive.

~ 57 mld

Finanziamenti totali alla clientela nel 2028



MIGLIORARE LA QUALITÀ DEL VALORE GENERATO

Espandendo i servizi a maggior valore aggiunto, rafforzando la relazione con la clientela e sviluppando competenze distintive nell'offerta consulenziale.

~ 1 mld

Commissionale netto nel 2028



ACCELERARE L'INNOVAZIONE E L'EFFICIENZA DEL GRUPPO

Investendo in innovazione digitale per migliorare produttività, qualità dei servizi, velocità dei processi e resilienza complessiva del Gruppo.

~ 300 mln

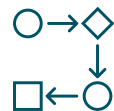
Spesa ICT Change nel triennio 26-28



LE DIRETTRICI PRIORITARIE DEL PIANO



**CRESCITA E
SVILUPPO DEL
BUSINESS**



**EFFICIENZA
OPERATIVA**



**TECNOLOGIA E
INTELLIGENZA
ARTIFICIALE**



PERSONE



MUTUALITÀ



Il Piano non è una somma di iniziative, ma un impianto integrato:
la crescita commerciale è sostenuta dall'efficienza operativa,
l'innovazione tecnologica ne amplifica l'impatto,
le persone ne rendono possibile l'esecuzione,
la mutualità e la sostenibilità ne orientano gli effetti a beneficio dei territori.





EFFICACIA COMMERCIALE

«PIÙ TEMPO PER LA RELAZIONE, PIÙ VALORE PER IL CLIENTE»


Ambiti di
evoluzione

CONVERGENZA DEI MODELLI DISTRIBUTIVI

- Adozione di **nuovi modelli di servizio ripensati in chiave CRM** e introduzione dei nuovi **Contact Center**
- **Ribilanciamento dell'operatività di rete**, valorizzando le strutture di sede e territoriali

EVOLUZIONE E ADOZIONE DELLA TECNOLOGIA

- **Digitalizzazione** dei processi di vendita e **modernizzazione** degli applicativi commerciali
- **Supporto all'adozione dell'innovazione** con meccanismi di governance e di monitoraggio

INCREMENTO DEL TEMPO COMMERCIALE

Riduzione del **peso dei processi operativi e amministrativi sulle filiali** (e.g. AML, controlli formali, adempimenti documentali)

Cfr. direttrice
«Efficientamento operativo»


Impatto
atteso

Più tempo commerciale¹ → maggiore produttività della rete a parità di risorse di filiale



BANCASSURANCE E WEALTH MANAGEMENT

«PARTNER DI FIDUCIA PER LA PROTEZIONE E GLI INVESTIMENTI»


Ambiti di
evoluzione

PRESIDIO DELLA PRODUTTIVITÀ

Breve termine:
Ridurre la dispersione di performance di Rete, **aumentare esecuzione e penetrazione** tramite Business Intelligence, analisi e strumenti di indirizzo commerciale a supporto delle BCC ad ampia scala.

OFFERTA MULTICANALE

Sviluppare **sinergie commerciali tra filiali, canali digitali e contact center** per aumentare efficacia commerciale e continuità di presidio del cliente.

SERVIZIO DI CONSULENZA 360°

Medio termine:
In parallelo, rilascio progressivo del nuovo paradigma di **consulenza di portafoglio per Affluent / Private** («Consulenza Valore»), integrata con la bancassicurazione.

GAMMA PRODOTTI

Potenziare e affinare l'offerta bancassicurativa e di gestione del risparmio, **focalizzando lo sviluppo sulle aree a maggiore potenziale di crescita e valore.**


Impatto
atteso

Incremento commissioni al 2028: +23€Mln su Bancassicurazione, +13€Mln su WM



SVILUPPO IMPRESE

«PARTNER PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE DEI TERRITORI»


Ambiti di
evoluzione

MODELLO DI SERVIZIO CORPORATE

Evoluzione del modello di servizio «Hub Imprese» per cogliere le potenzialità di crescita dei territori ed elevare il posizionamento del Gruppo

GAMMA SOLUZIONI PER IL CLIENTE

- **Ampliamento** della gamma di **soluzioni creditizie** per l'Impresa
- **Potenziamento** degli **strumenti digitali** per facilitare e velocizzare l'interazione con le imprese

FACTORING

Integrazione dell'offerta **Factoring**, quale volano per la crescita e completamento delle risposte ai bisogni dell'impresa


Impatto
atteso

~2,7€Mld di Nuove Erogazioni in arco piano
(MID-Large Corporate: **CAGR +4%**)
in grado di **attivare** le **Banche Affiliate** con ulteriore **potenziale di crescita**
per **cross selling** e sviluppo **nuovo business**





EFFICIENTAMENTO OPERATIVO

«SEMPLIFICARE I PROCESSI PER LIBERARE VALORE»



**Ambiti di
evoluzione**

**Efficientare i processi
a parità di livello di
accentramento**

**Accentrare
per aumentare il potenziale
di efficientamento...**

... sviluppando «scala»,
specializzazione e
amplificando l'impatto
delle altre leve disponibili

**Completare end-to-end
i processi già parzialmente
accentrati, per generare
ulteriore efficienza ...**

... estendendone
il perimetro e/o migliorandone
le performance

~10-15% di tempo liberato a regime¹

~25-30% di tempo liberato a regime¹

~10% di tempo liberato a regime¹

10+ processi efficientati a regime²

5+ processi efficientati a regime²

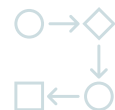


**Impatto
atteso**





**CRESCITA E
SVILUPPO DEL
BUSINESS**



**EFFICIENZA
OPERATIVA**

**TECNOLOGIA E
INTELLIGENZA
ARTIFICIALE**



PERSONE



MUTUALITÀ



TECNOLOGIA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

“ In un contesto di continuo cambiamento, **tecnologia, la digitalizzazione e la sicurezza** costituiscono fattori distintivi per abilitare la crescita sostenibile del Gruppo, operare con continuità e tutelare il proprio valore nel tempo.



Proseguire con la **modernizzazione business-driven**, a supporto delle ambizioni digitali del Gruppo Cassa Centrale.



Abilitare il **potenziale trasformativo dell'AI**, GenAI e Agentic AI su scala, per il business e per l'efficienza dei processi IT.



Estendere ed innovare **Servizi ICT di Gruppo**, rafforzando le sinergie di scala e compliance normativa.

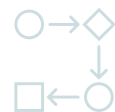


Assicurare la **capacità produttiva** richiesta dal business, migliorando il controllo e la sostenibilità della spesa ICT.





**CRESCITA E
SVILUPPO DEL
BUSINESS**



**EFFICIENZA
OPERATIVA**



**TECNOLOGIA E
INTELLIGENZA
ARTIFICIALE**



PERSONE



MUTUALITÀ



PERSONE

“ In un contesto di trasformazione e di crescente complessità, le **Persone sono al centro del percorso di attuazione del Piano** di Gruppo per garantire coerenza e sostenibilità delle scelte strategiche nel tempo.



Rafforzare una **cultura di Gruppo condivisa**, basata su una consapevolezza diffusa, identità comune, allineamento strategico e collaborazione.



Sviluppare **competenze coerenti** con le priorità del Piano, in particolare negli ambiti commerciale, digitale e manageriale.



Evolvere la **leadership** per garantire **continuità gestionale**, qualità delle decisioni e solidità organizzativa nel medio-lungo periodo.

650+

Persone in arco Piano per accelerare il ricambio generazionale





MUTUALITÀ

“ La Mutualità rappresenta una leva strategica per rafforzare l'**identità cooperativa** del Gruppo, generare **valore per i territori** e garantire coerenza tra **missione sociale** e **sostenibilità** del modello nel tempo.



Rafforzare la riconoscibilità e la **capacità del Gruppo di generare valore tangibile sui territori**, intercettando bisogni locali e rendendo evidente il contributo cooperativo.



Sviluppare modelli innovativi di mutualità e adottare meccanismi strutturati di **misurazione e comunicazione dell'impatto socio-economico**, valorizzando il posizionamento distintivo del Gruppo.



Potenziare il governo della mutualità attraverso **coordinamento, strumenti e coinvolgimento delle BCC**, assicurando coerenza tra iniziative mutualistiche, obiettivi di Piano e strategie di sostenibilità.

Il Piano di Sostenibilità
valorizza la Mutualità



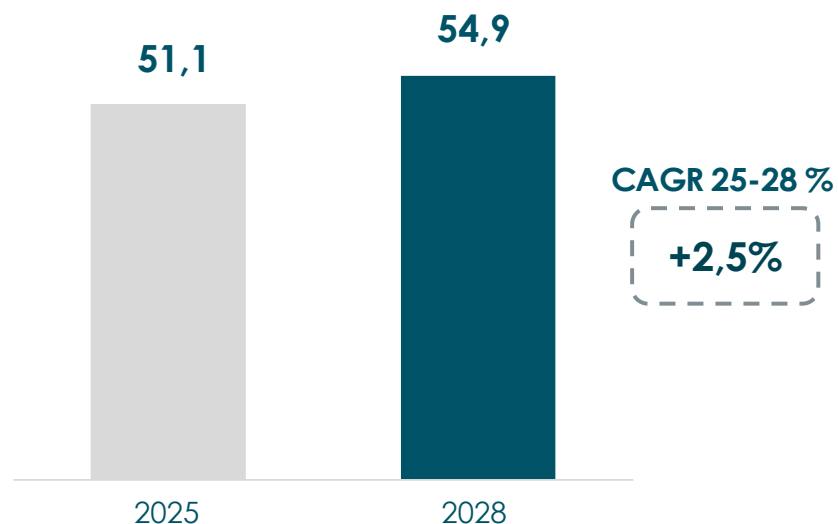
Proiezioni economico - finanziarie



COSTANTE SOSTEGNO AL TERRITORIO CON ELEVATO PRESIDIO DEL CREDITO DETERIORATO

CREDITI PERFORMING VERSO CLIENTELA

(€/mld)



*30 mld di nuove erogazioni in arco piano.
Evoluzione del credito superiore
alle aspettative economiche.*

CREDITI DETERIORATI DI GRUPPO NEL 2028

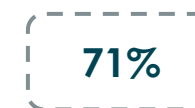
NPL RATIO NETTO

0,9%



COVERAGE NPL

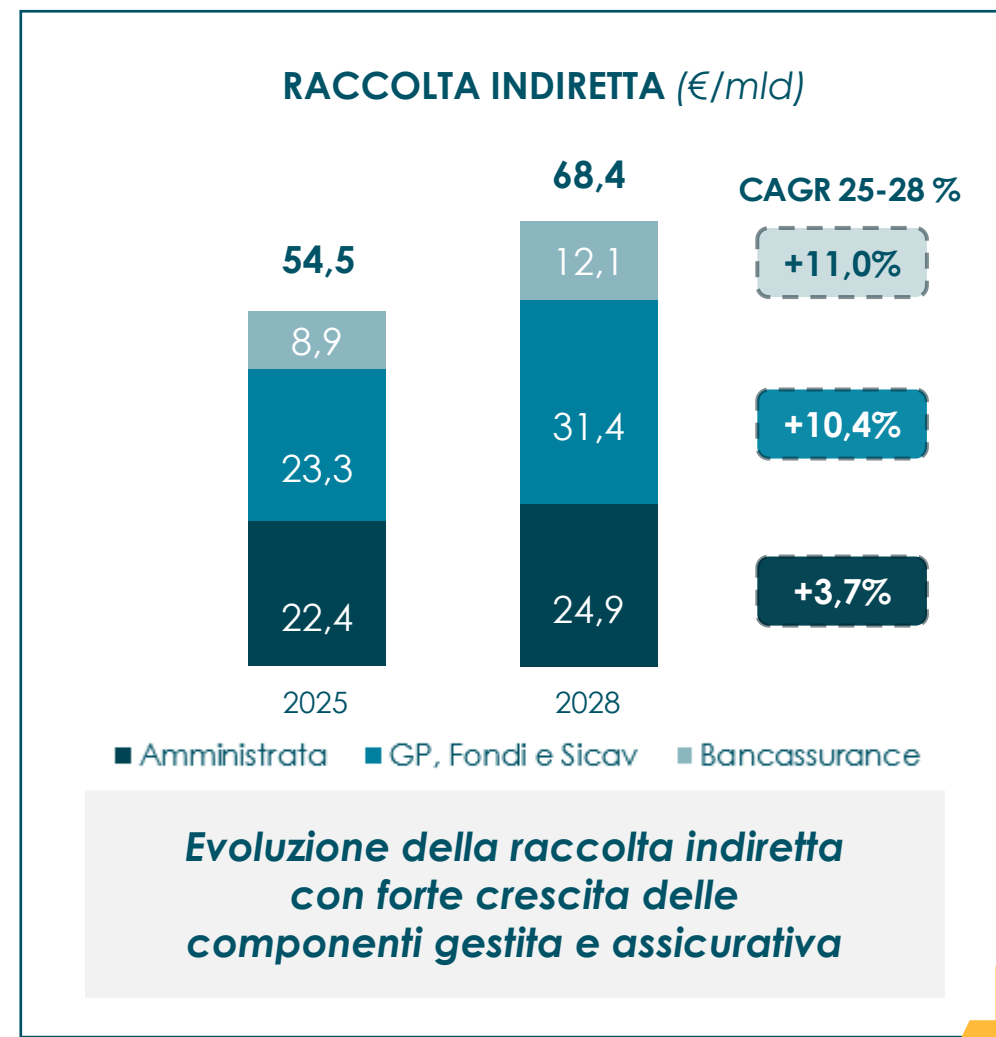
71%



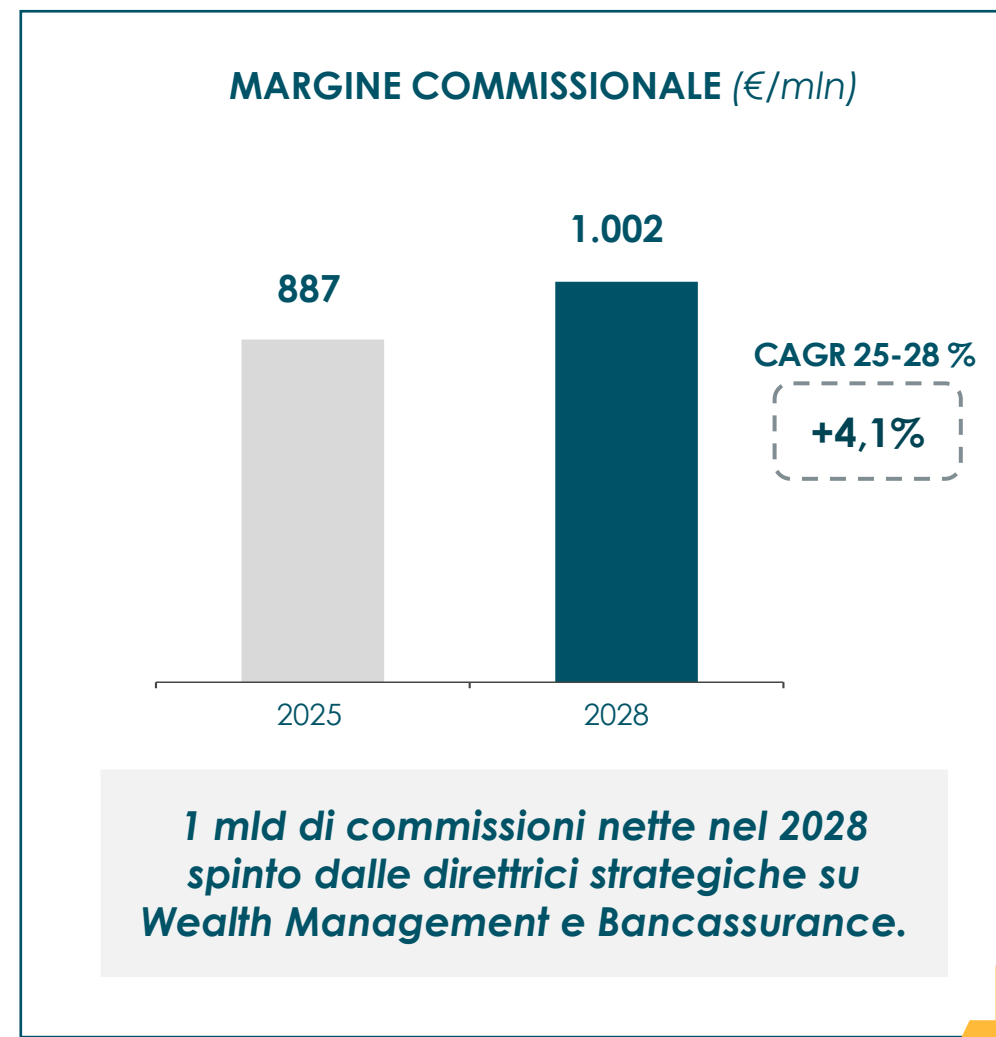
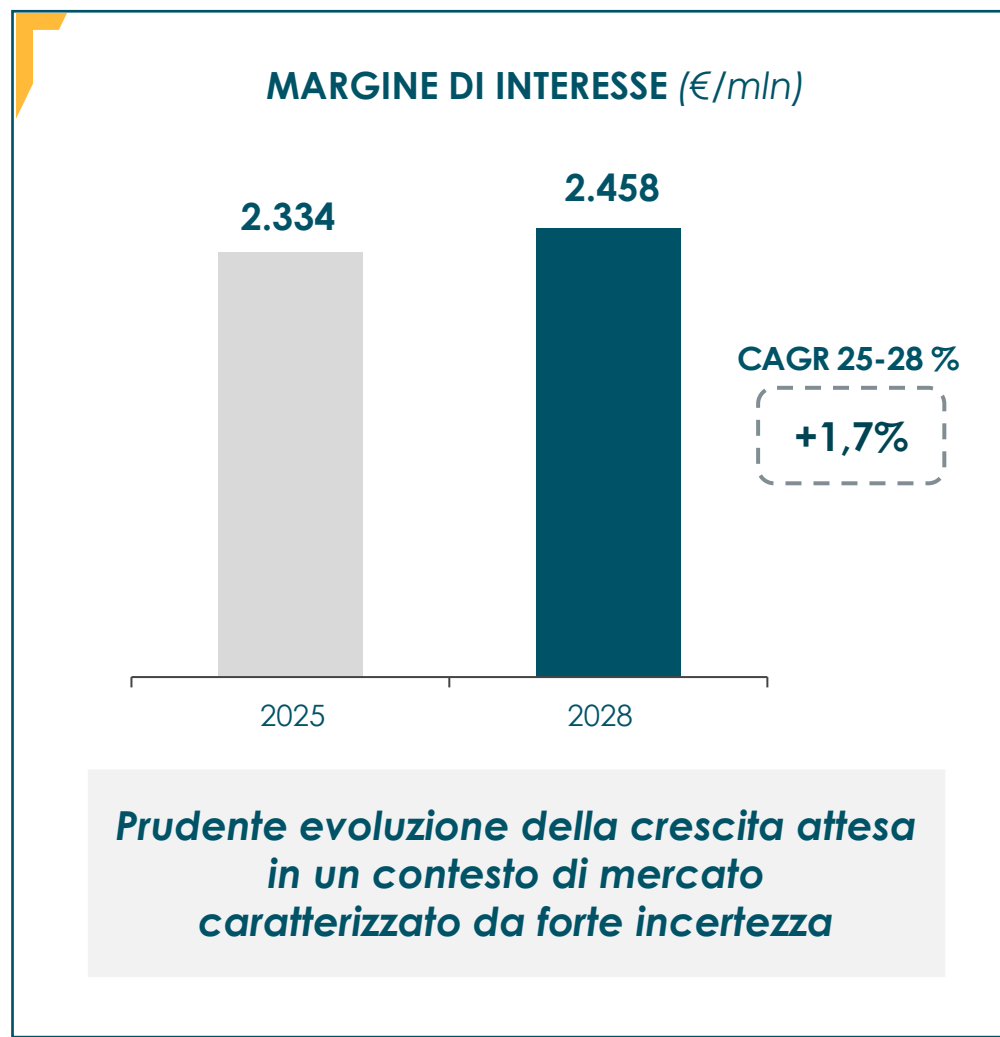
*Costante attenzione alla qualità del credito
e livelli di copertura, in arco piano, sui
livelli massimi di sistema*



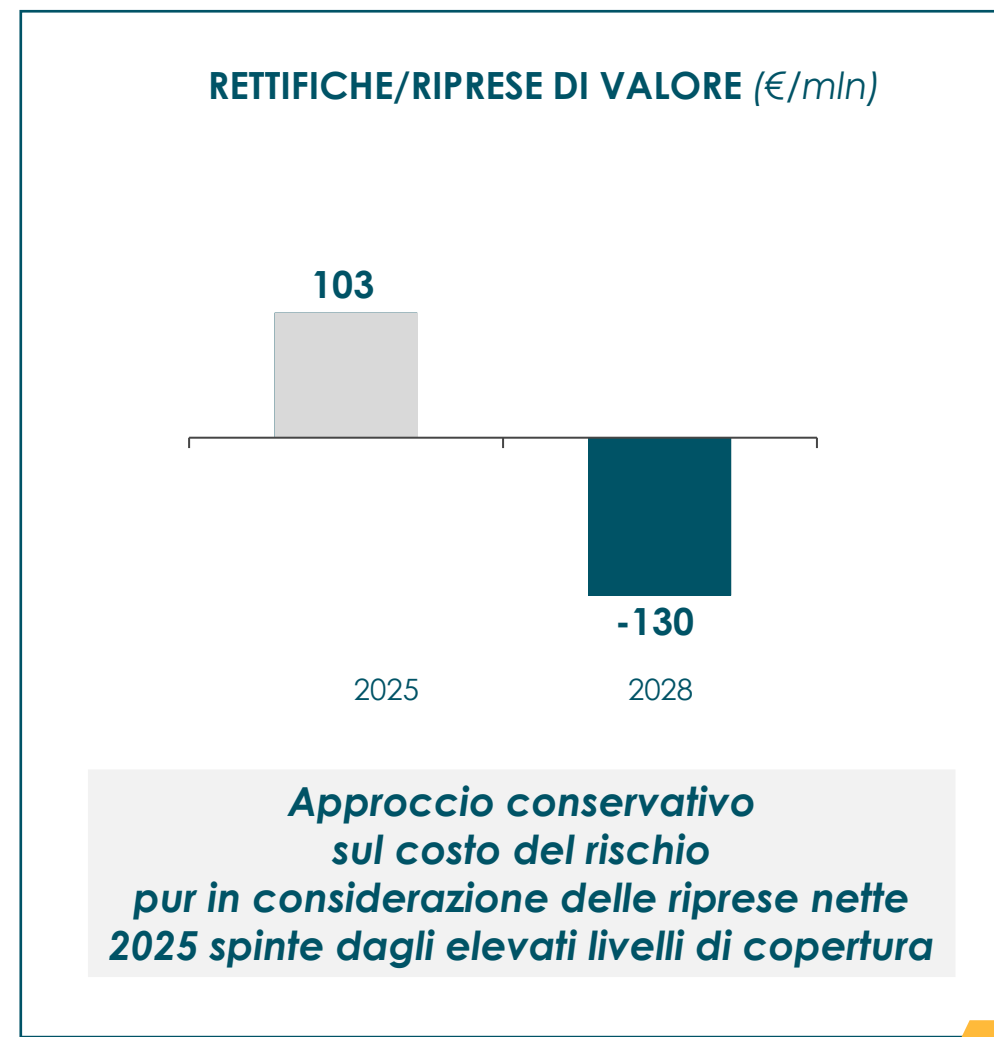
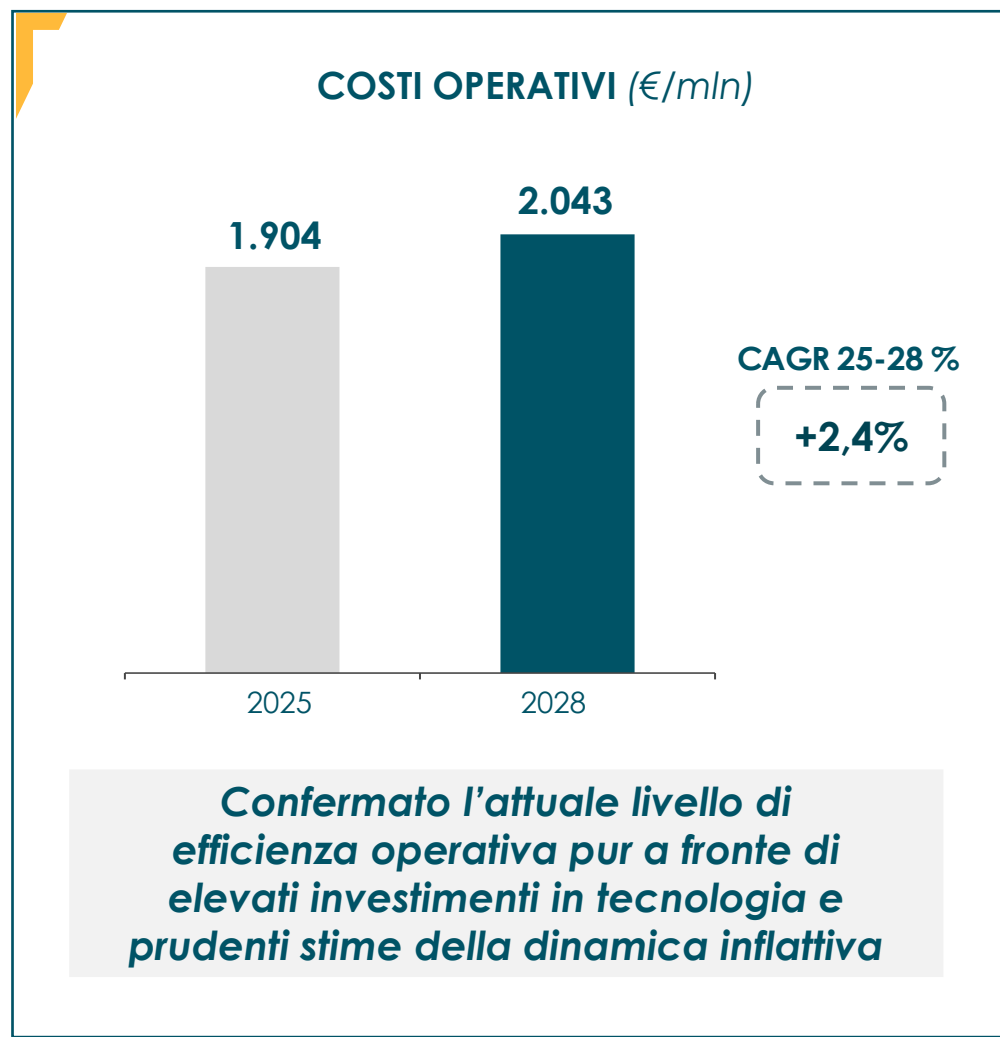
CONTINUA CRESCITA DELLA RACCOLTA DA CLIENTELA



DIVERSIFICAZIONE DEI RICAVI PRIMARI SOSTENUTA DAL MARGINE DA SERVIZI



INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA E COSTO DEL RISCHIO



VOLUMI INTERMEDIATI

(€/mld)	2025	2028	CAGR%
Crediti verso clientela performing	51,1	54,9	2,5%
Crediti verso clientela deteriorati	1,5	1,6	3,1%
Totale crediti verso clientela lordi	52,6	56,6	2,5%
Portafoglio Titoli	37,4	40,1	2,4%
Raccolta diretta	75,2	80,0	2,1%
Raccolta indiretta	54,5	68,4	7,9%
di cui Raccolta gestita	23,3	31,4	10,4%
di cui Bancassurance	8,9	12,1	11,0%
di cui Amministrata	22,4	24,9	3,7%
Totale Raccolta	129,7	148,4	4,6%
Raccolta indiretta / diretta (%)	68	68	n.a.



CONTO ECONOMICO

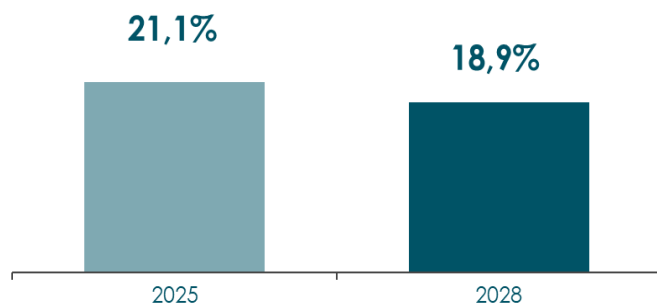
(€/mln)	2025	2028	CAGR%
Ricavi primari	3.221	3.459	2,4%
di cui Margine di interesse	2.334	2.458	1,7%
di cui Commissioni nette	887	1.002	4,1%
Ricavi da finanza	(45)	36	n.a.
Margine di intermediazione	3.176	3.495	3,2%
Spese per il personale	(1.149)	(1.208)	1,7%
Altri costi operativi	(755)	(835)	3,4%
Totale Costi operativi	(1.904)	(2.043)	2,4%
Rettifiche/riprese di valore nette	103	(130)	n.a.
Utile (Perdita) al netto delle imposte	1.162	1.099	(1,9%)

*Utile netto stabile in area 1 miliardo,
con generazione di nuovo patrimonio pari a circa 3 miliardi in arco piano*

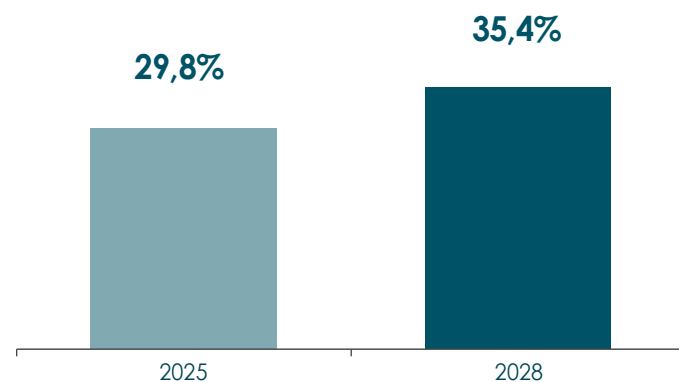


KPI SUMMARY

ROE normalizzato⁽¹⁾

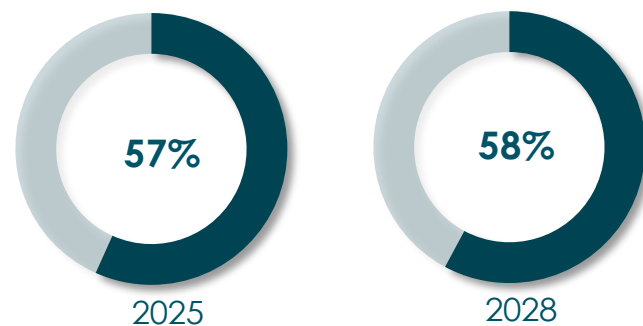


CET1 RATIO

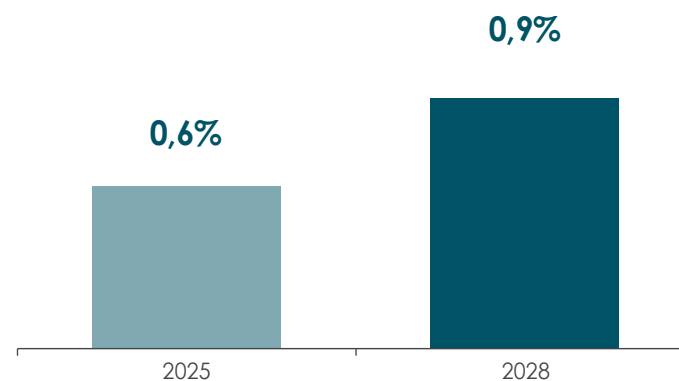


Crescenti livelli di capitale
con coefficienti patrimoniali **di molto superiori ai requisiti minimi regolamentari.**

COST INCOME PRIMARIO



NET NPL RATIO



Elevata qualità del credito
e conferma di target **Zero NPL netto a livello di Gruppo**



Sede legale e Direzione Generale

Via Segantini, 5 - 38122 Trento

Tel. 0461.313111

gruppocassacentrale.it