

APRILE 2025

GRUPPO
CASSA CENTRALE

Piano Strategico 2025-2027

Fondato sul bene comune



Disclaimer



Il presente documento è stato redatto da Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano S.p.A. (di seguito “Cassa Centrale Banca”) esclusivamente a scopo informativo. Le informazioni contenute nel presente documento sono di proprietà esclusiva di Cassa Centrale Banca ed in quanto tali non possono essere riprodotte o modificate, né in tutto né in parte. Le informazioni finanziarie contenute nel presente documento non sono state verificate da società di revisione indipendenti o da alcuna Autorità.

Nessuno dei contenuti di questo documento è volto a fornire consulenza finanziaria, legale, fiscale o di qualunque altro tipo (ivi compresa la consulenza in materia di investimenti). Le informazioni prospettiche, le proiezioni, gli obiettivi e le stime incluse nel presente documento sono soggetti a una serie di fattori non controllabili da parte di Cassa Centrale Banca e possono pertanto differire materialmente dai risultati effettivi. Cassa Centrale Banca esclude espressamente di garantire l'imparzialità, l'accuratezza, la completezza e l'affidabilità delle informazioni ivi contenute, che non dovrebbero quindi essere considerate come tali. Tutte le dichiarazioni prospettiche incluse nel presente documento si basano sulle informazioni a disposizione di Cassa Centrale Banca alla data del documento stesso. Cassa Centrale Banca e i suoi rappresentanti declinano ogni responsabilità (per negligenza o altro) derivante in qualsiasi modo da tali informazioni e/o per eventuali perdite derivanti dall'utilizzo o meno delle stesse. Accedendo a questi materiali, si accettano le limitazioni di responsabilità di Cassa Centrale Banca di cui sopra. Cassa Centrale Banca non si assume alcun obbligo di aggiornare il presente documento ed i relativi contenuti in caso di variazione dei dati in esso riportati determinata dalla conoscenza di nuove informazioni o eventi futuri fatto salvo l'adempimento agli obblighi previsti dalla normativa.



IL GRUPPO CASSA CENTRALE

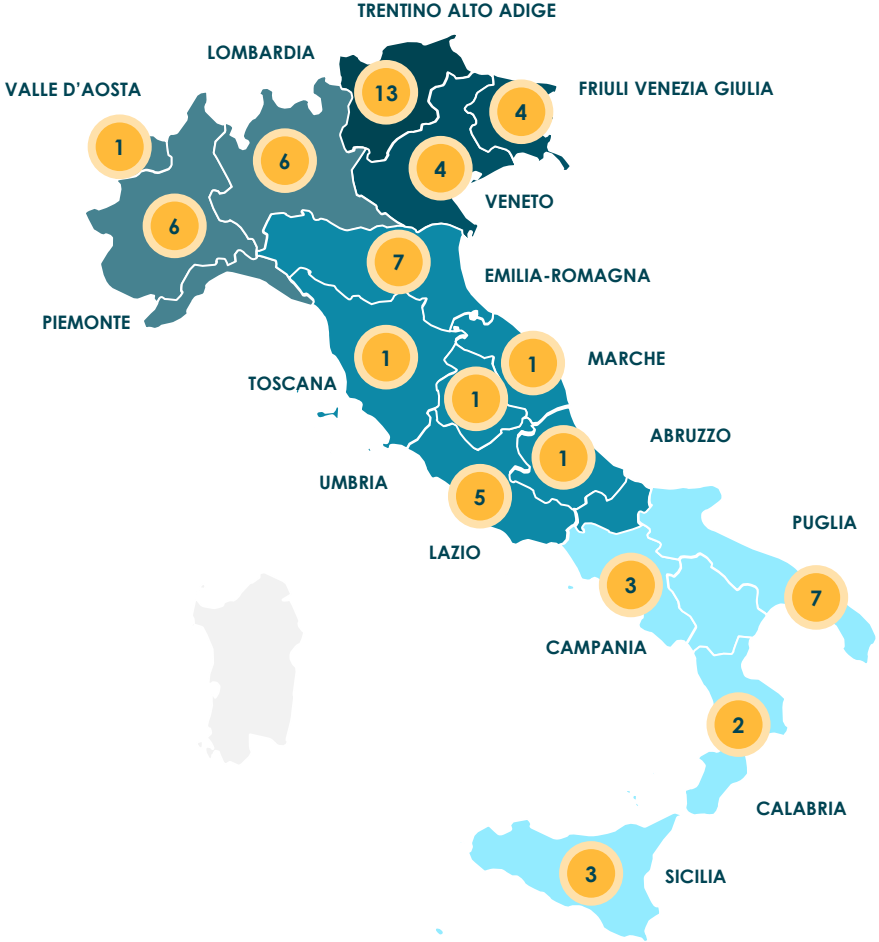
GLI OBIETTIVI STRATEGICI

PROIEZIONI ECONOMICO - FINANZIARIE

Un Gruppo Bancario locale di rilievo nazionale

65
BCC/Casse Rurali
/Raiffeisenkassen

1.491
Sportelli



**Persone, famiglie e
imprese**

**~ 490 mila
Soci cooperatori**

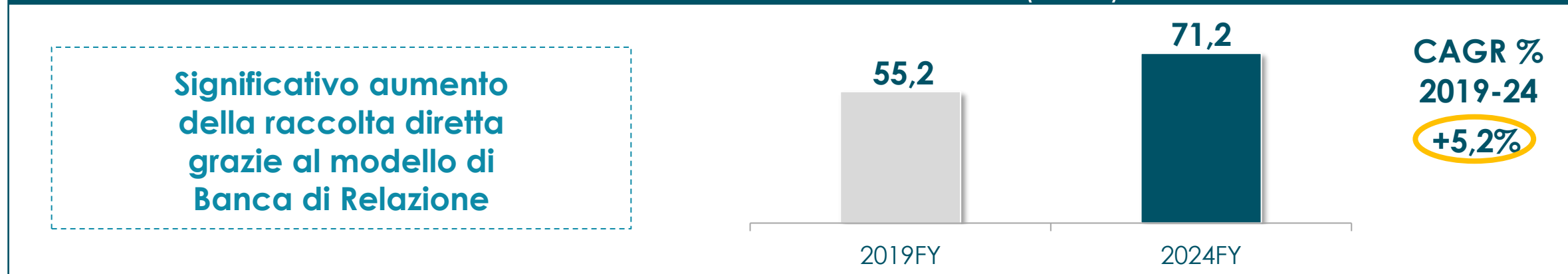
**~ 2,5 milioni
Clienti**

Al servizio delle richieste e dei bisogni della clientela

FINANZIAMENTI NETTI A CLIENTELA (€mld)

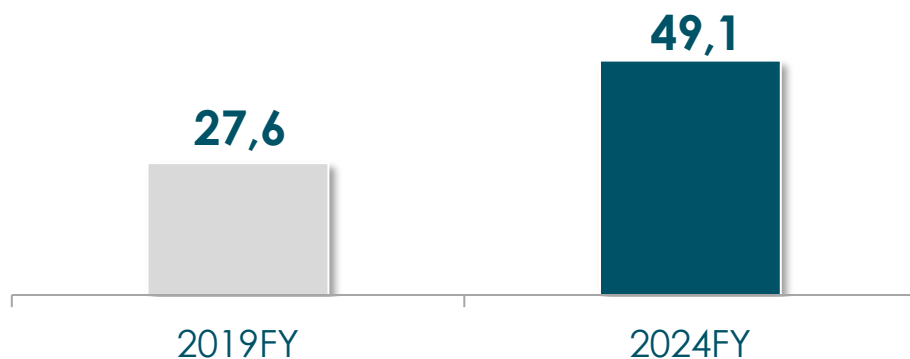


RACCOLTA DIRETTA DA CLIENTELA (€mld)¹



Crescita della raccolta indiretta trainata da tutti i comparti

RACCOLTA INDIRETTA (€mld)



CAGR % 2019-24

+12,2%

Il rapporto **raccolta indiretta / diretta** è passato da **50% a 69%**



ASSET MANAGEMENT

ONEAM

BANCASSURANCE

ASSICURA
AGENZIA

ASSICURA
BROKER

Le società specializzate sono interamente controllate dalla Capogruppo e offrono servizi alla clientela delle Banche del Gruppo

Il modello operativo è basato su *partnership* con società finanziarie leader del settore mantenendo il pieno controllo del BRAND e del CATALOGO PRODOTTI

Continuo miglioramento della qualità del credito

	2019 FY	2024 FY
Coverage ratio NPL	55%	81%
NPL ratio netto	4,5%	0,7%
NPL ratio lordo	9,5%	3,5%



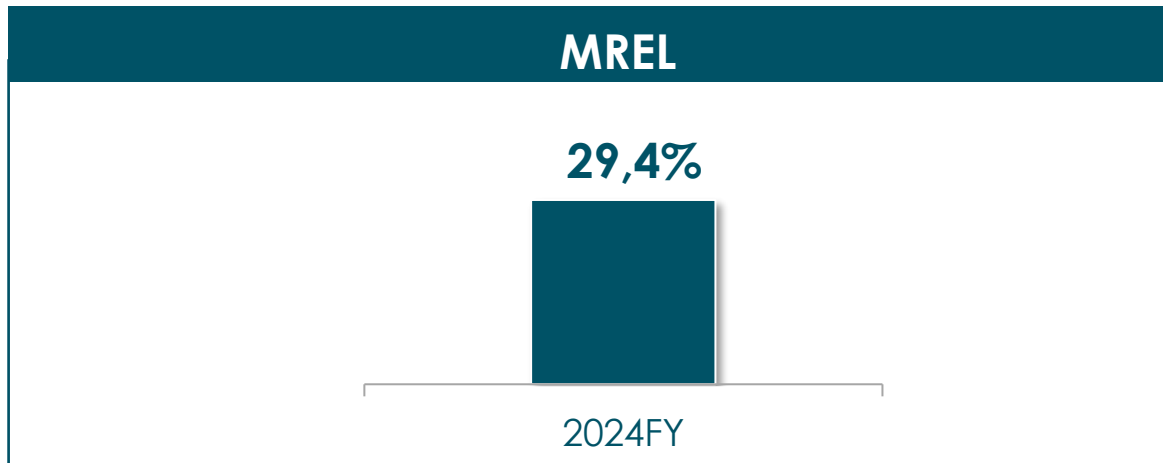
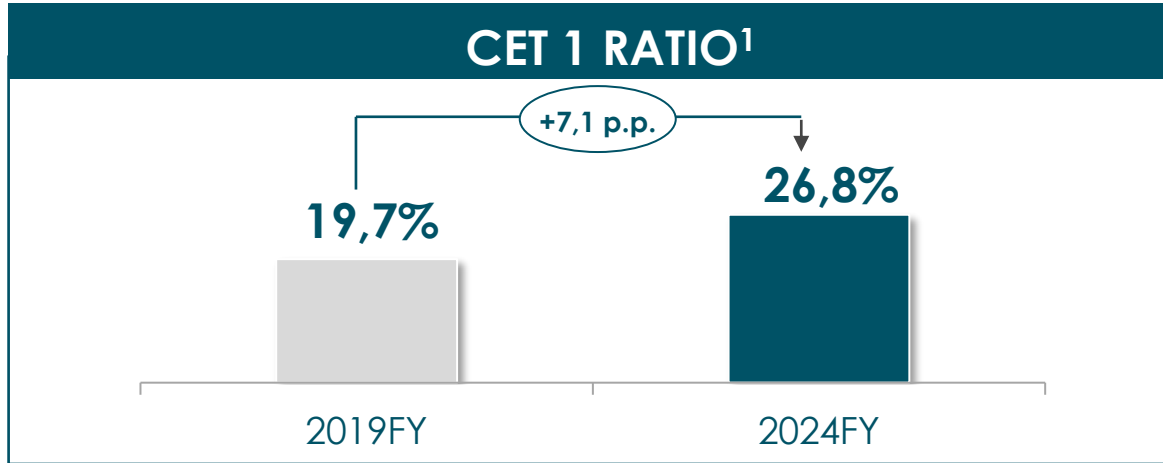
Fattori distintivi

Livelli di coverage molto elevati

NPL ratio netto <1%

Significativa **riduzione** dello stock di **credito deteriorato**

Robusta generazione di capitale e positiva situazione di liquidità



Fattori distintivi

Livelli di **CET1 ai vertici del sistema bancario italiano ed europeo**

LCR 292% a dicembre 2024
ben al di sopra dei requisiti normativi

NSFR 180% a dicembre 2024
assicurando l'ampia disponibilità di liquidità
a sostegno delle iniziative di sviluppo

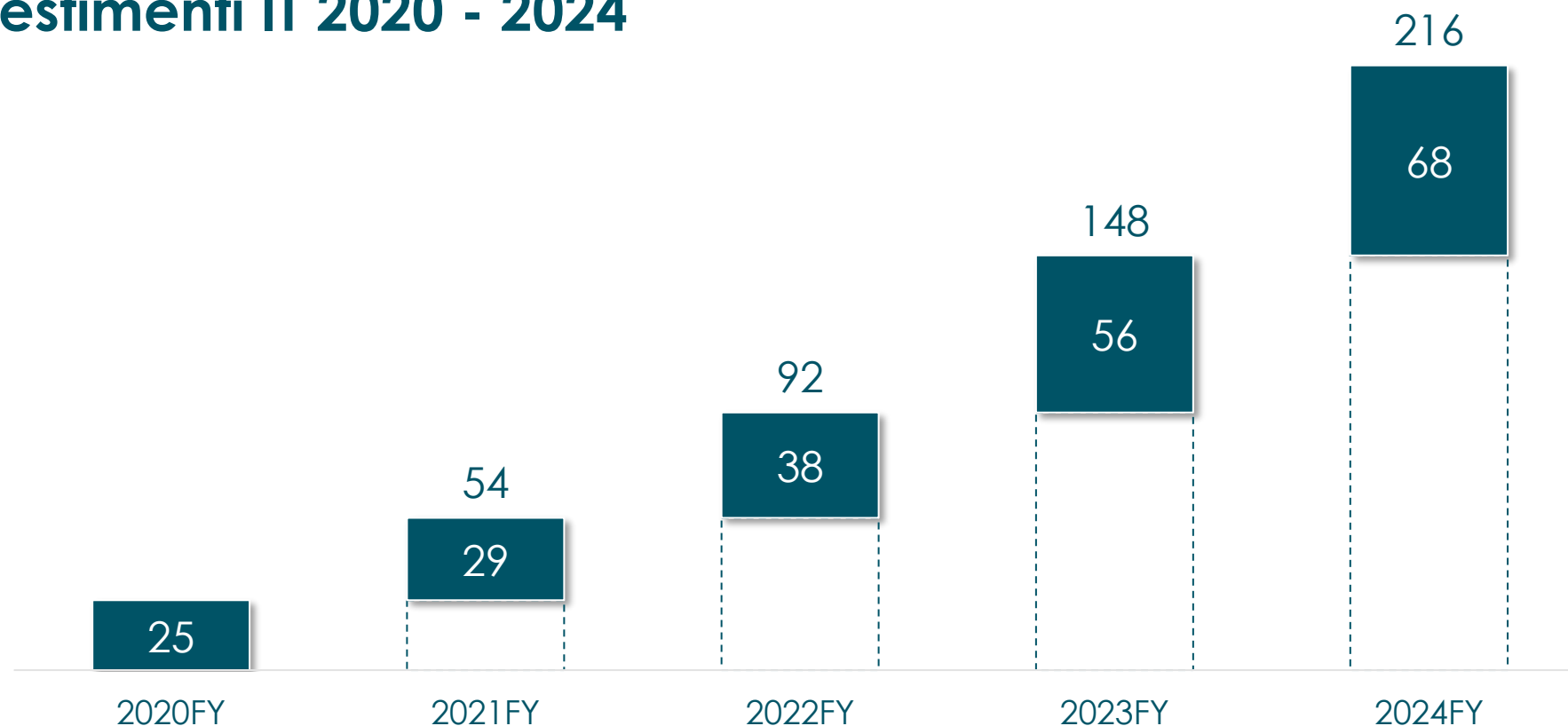
€ 216 milioni di Investimenti IT

per l'evoluzione del Gruppo al fine di migliorare i servizi offerti a Soci e Clienti e la loro esperienza d'uso



Investimenti IT 2020 - 2024

€mln




Modernizzazione
Core Banking

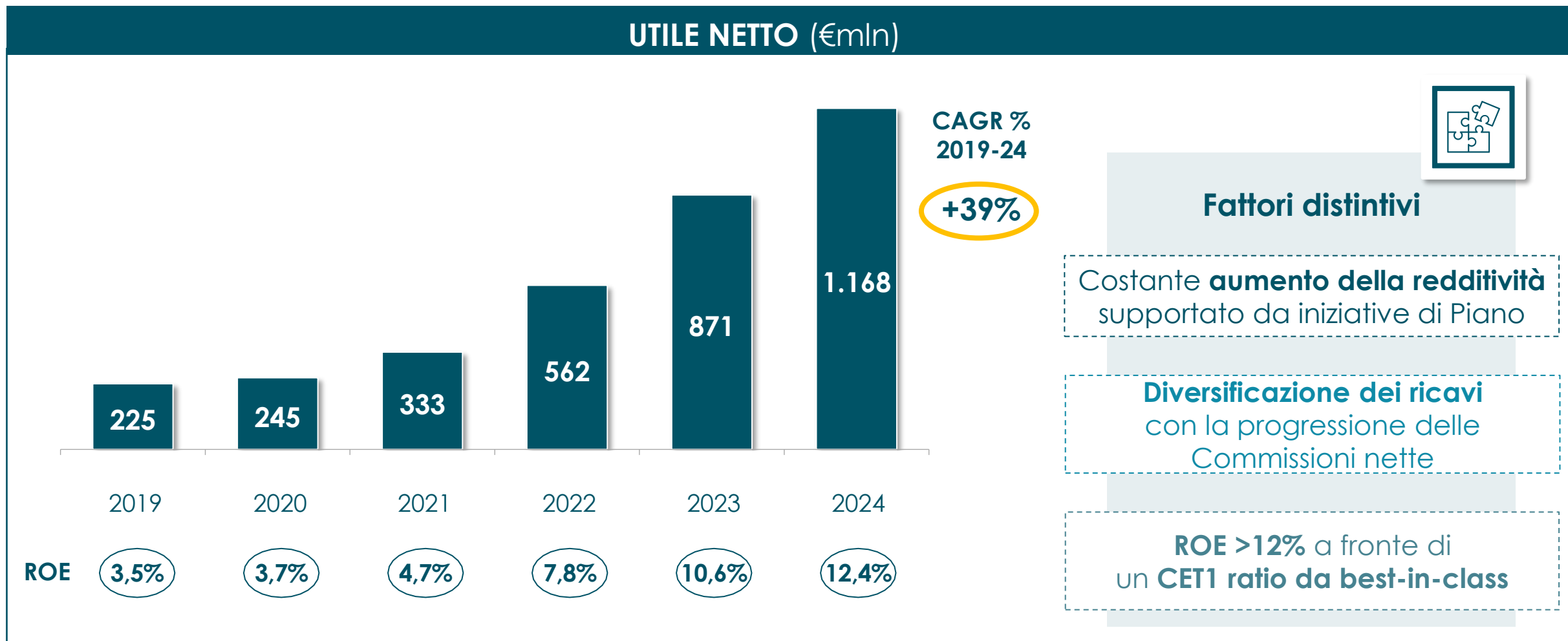

Digital Technology
Transformation


Data & AI Tech
Enablement


Group ICT Services
& Infrastructure


ICT Operating
Model Evolution

Aumento della redditività





IL GRUPPO CASSA CENTRALE

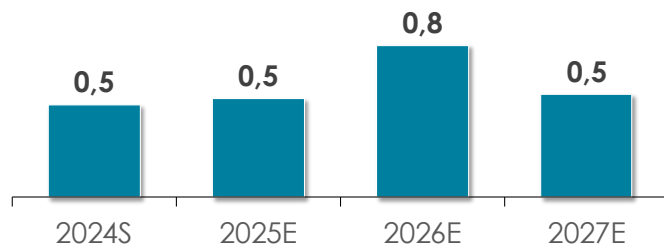
GLI OBIETTIVI STRATEGICI

PROIEZIONI ECONOMICO - FINANZIARIE

Contesto macroeconomico italiano

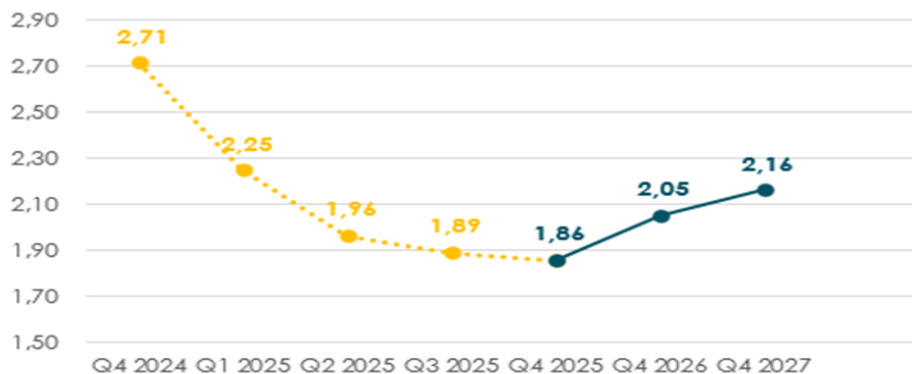
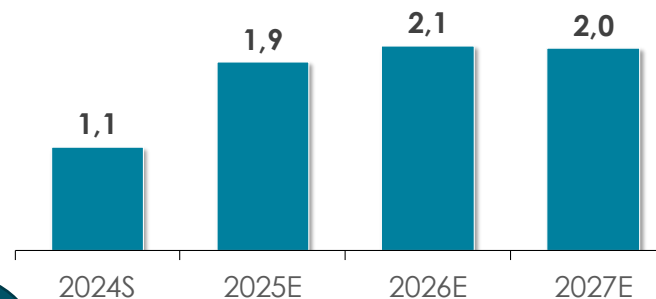
Crescita PIL (%)

Il PIL italiano allo 0,5% nel 2024, è previsto stabile in arco piano, in crescita sul 2026 allo 0,8%.

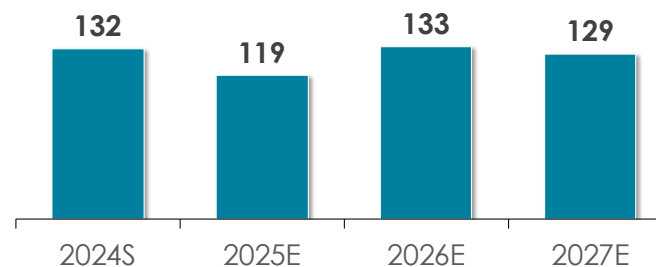


Inflazione (%)

Il livello di inflazione, 1,1% sul 2024, è previsto in crescita su livelli entro il 2,1%.



Evoluzione attesa Euribor 3M



Lo spread BTP – BUND 10Y è atteso confermare i livelli 2024 (132 bps) sugli anni di piano.

Spread BTP-Bund 10Y (bps)

Gli **obiettivi strategici** sono individuati in coerenza con **la visione e i valori** del Gruppo Bancario: **cooperazione, relazione e capillarità territoriale**

PIANI TRASVERSALI DEDICATI



Strategia ESG



Trasformazione Digitale

SVILUPPO DEL BUSINESS



Sviluppo commerciale
basato su un
modello di servizio
di **Banca territoriale**

EFFICIENZA OPERATIVA



Efficientamento
del **modello di business**
del Gruppo

FATTORI ABILITANTI



Valorizzazione del
capitale umano
e crescita degli
investimenti tecnologici



1. Sviluppo commerciale

MODELLO DISTRIBUTIVO OMNICANALE

MODELLO DISTRIBUTIVO TARGET

Modelli distributivi target differenziati sulla base delle diverse necessità delle Banche Affiliate

DIGITALIZZAZIONE DELLA RELAZIONE BANCA-CLIENTE

Canali digitali dedicati a supportare lo **sviluppo della relazione con i clienti** migliorando l'esperienza in chiave **omnicanale**

BUSINESS TECHNOLOGY

NUOVO CRM

+3,4%

CAGR 2024-27 Commissioni nette

CUSTOMER DATA ANALYTICS

Progressivo **arricchimento dell'ecosistema dati** per affinare la conoscenza dei clienti identificandone i loro bisogni

COORDINAMENTO COMMERCIALE

PIANIFICAZIONE COMMERCIALE E TERRITORIALE

Integrazione di un nuovo processo di **Pianificazione Commerciale di Gruppo** all'interno del ciclo di pianificazione operativa

OFFERTA PRODOTTI E COMUNICAZIONE

Coordinamento della **filiera prodotti** per lo sviluppo del **catalogo** d'offerta, rispondendo in modo efficace alle **esigenze di mercato**.



2. Credito

Rafforzamento del modello di servizio dedicato alle Famiglie e Imprese

SUPPORTO SPECIALISTICO

Finanziamenti Green, Agribusiness e Trade Finance

~**7%** delle nuove erogazioni di credito nel triennio 2025-27 per la transizione Green

Presti **pay**

+13,9%
CAGR 2024-27
credito al consumo

TAVOLI TERRITORIALI CREDITI

Coordinamento a livello di aree territoriali per le iniziative di Credito

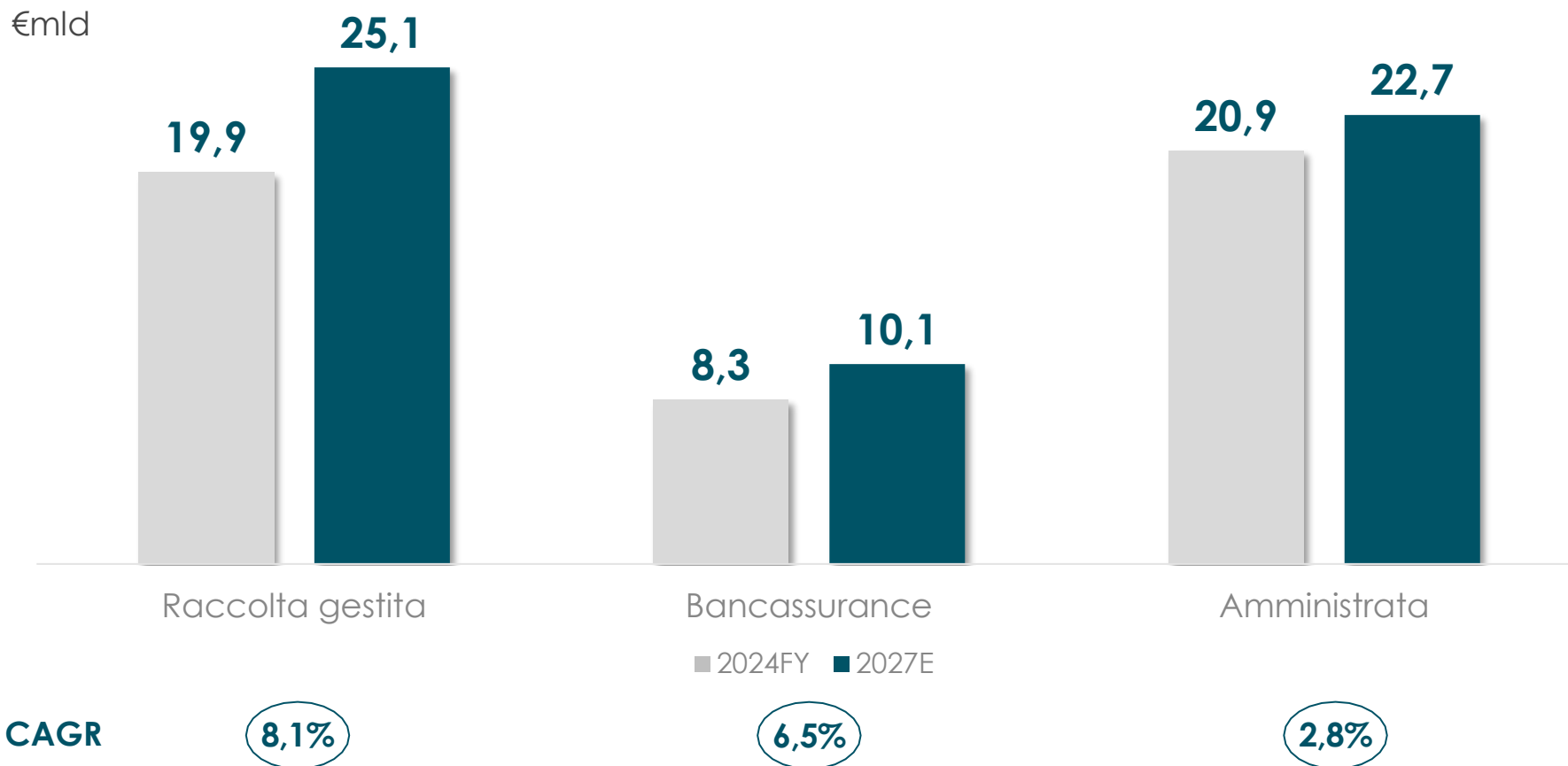
€19,5 miliardi di nuove erogazioni di credito nel triennio 2025-27

SUPPORTO OPERATIVO alle Banche Affiliate da Capogruppo



3. Wealth Management e Bancassicurazione

L'iniziativa ha l'obiettivo di **rafforzare la crescita delle masse e della produzione nell'ambito del Risparmio Gestito**, della **Bancassicurazione** e del **Wealth management**



CONSULENZA FINANZIARIA

Nuovo modello di **consulenza finanziaria evoluta**

BANCASSICURAZIONE

PRODOTTI E SERVIZI

Sviluppo e consolidamento della **gamma prodotti** con particolare attenzione a quelli con caratteristiche di **sostenibilità**



4. Efficientamento operativo

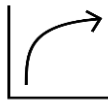
Focalizzazione e Specializzazione del Modello di Servizio dei Back Office di Gruppo per incrementare l'**efficienza dei processi operativi** di supporto al Business

**SVILUPPO CATALOGO
SERVIZI «END TO END»**

HYPERAUTOMATION / AI

**ACCENTRAMENTO
BACK OFFICE DI GRUPPO**

Benefici e risultati attesi



KPI

**Incremento attività di
Back Office gestite centralmente**



**Incremento attività a catalogo
dei Back Office centralizzati**



**Incremento della produttività
dei Back Office centralizzati**

**TARGET
(2027)**

+40%

Attività gestite
centralmente

+35%

Nuove attività
a catalogo

+15%

Incremento
produttività



5. ICT e sicurezza

Oltre **€ 200 milioni** di **Investimenti IT**
previsti nel triennio 2025-27



MODERNIZZAZIONE TECNOLOGICA

*Modernizzazione
Core Banking*

TECNOLOGIE PER L'ADOZIONE DELL'AI

*Introduzione dell'AI
nei processi*

SERVIZI ICT PER IL GRUPPO

*Evoluzione infrastruttura
ICT & Cloud*

EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ ICT

*Efficientamento
dei costi ICT*



6. Capitale umano e cultura



COMPETENZE E FORMAZIONE

- **Piani di crescita e sviluppo** di Gruppo, in coerenza con l'evoluzione del mercato
- **Piani di formazione** per garantire **transizioni** ordinate ed efficaci nei **ruoli**



CRESCITA E SVILUPPO

- Investire in processi e programmi di sviluppo dedicati alla valorizzazione dei **giovani**, del **potenziale femminile** e del **middle management**.
- Rafforzare le iniziative che promuovono **Diversità, Equità e Inclusione**.



OTTIMIZZAZIONE PROCESSI E ANALYTICS

- Proseguire nel percorso di **integrazione delle piattaforme e dei dati** per ottenere una visione completa e accurata del Capitale Umano.

Oltre 600 nuove assunzioni nel triennio 2025-27

Strategia ESG

Supportare la **transizione ecologica** e promuovere la **sostenibilità** lungo la **catena del valore**



Ambiente

Mitigare l'impatto ambientale attraverso il miglioramento dell'efficienza energetica e la riduzione dell'impronta carbonica



Comunità e Soci

Valorizzare l'identità cooperativa del Gruppo e promuovere la sostenibilità lungo la catena del valore



Clienti

Supportare la transizione ecologica attraverso l'offerta di servizi e strumenti di finanziamento e investimento sostenibili



Persone

Sviluppare un ambiente inclusivo che miri a migliorare il benessere delle persone ed accrescere le competenze ESG



Governance ESG

Potenziare il governo e indirizzare le scelte strategiche in ambito sostenibilità

Strategia ESG

Alcuni Obiettivi



Ambiente

Certificazione ambientale
ISO 14001

Certificazione energetica
ISO 50001

100%
energia elettrica
rinnovabile con riduzione
emissioni Scope2 ⁽¹⁾

Piano di Transizione per
decarbonizzazione del
portafoglio creditizio



Comunità e Soci

30.000
nuovi giovani soci

Valutazione dei fornitori
ordinari
e strategici
secondo criteri ESG



Clienti

~7% erogazioni
finanziamenti green
su nuova produzione

1 mld €
finanziamenti PNRR

>90% AuM GP sostenibili ⁽²⁾

>65% AuM Fondi NEF
sostenibili ⁽²⁾

>70% AuM Prodotti
bancassurance sostenibili ⁽²⁾



Persone

70%
esponenti aziendali e
dipendenti formati in
ambito ESG

Certificazione Salute e
Sicurezza ISO 45001

Certificazione Parità di
Genere UNI PDR 125:2022



Governance ESG

15% MBO
collegato a target ESG

300 milioni € emissioni
Green/Social/
Sustainability Bond

Strategia di Trasformazione Digitale

Un Piano sviluppato in coerenza con **la visione e i valori** del Gruppo Bancario

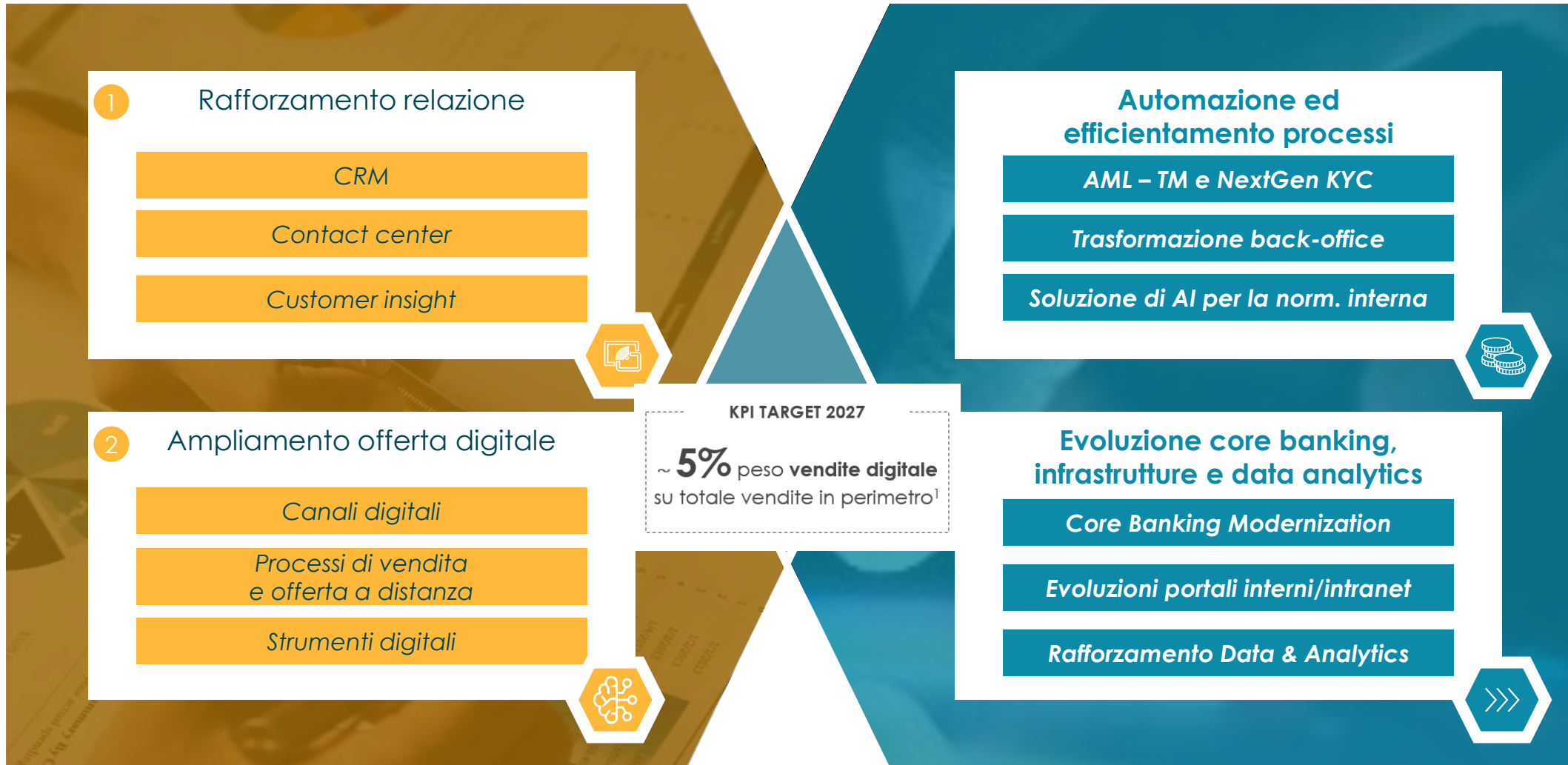


Strategia di Trasformazione Digitale

Due direttrici

GO Digital

BE Digital



1. Considerando solo vendite self e OAD; prodotti a Piano di Trasformazione Digitale 2025-2027



IL GRUPPO CASSA CENTRALE

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

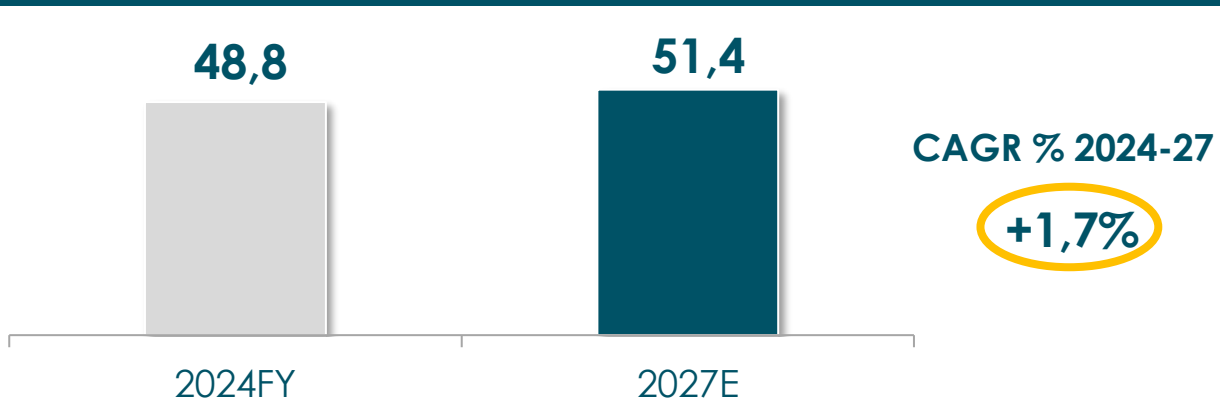
PROIEZIONI ECONOMICO - FINANZIARIE

Principali KPIs di piano

AMBITI KPI	2024	2027E	Evoluzione (2024-27)
REDDITIVITÀ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ROE ▪ Cost/Income primario¹ ▪ Costo del rischio (bps) 	12,4%	7,0%	-5,4 p.p.
	53%	60%	+7 p.p.
	-	45	n/a
CAPITALE e LIQUIDITÀ <ul style="list-style-type: none"> ▪ CET 1 ratio fully phased ▪ Impieghi / Raccolta² 	26,8%	33,2%	+6,4 p.p.
	68%	69%	+1 p.p.
QUALITÀ ATTIVI <ul style="list-style-type: none"> ▪ NPE ratio lordo CORE ▪ NPE ratio netto CORE ▪ Coverage ratio NPL 	3,5%	3,2%	-0,3 p.p.
	0,7%	0,9%	+0,2 p.p.
	81%	73%	-8 p.p.

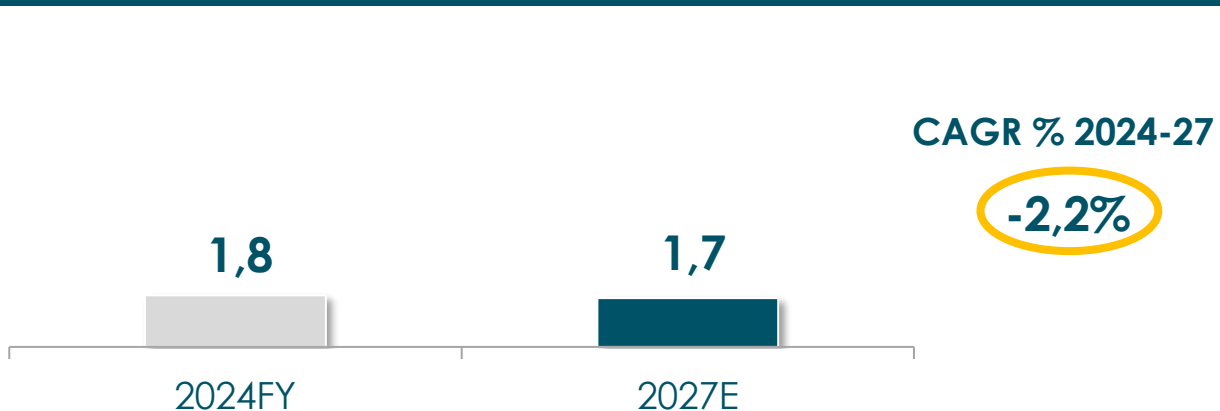
Prosegue la crescita del credito e si mantiene il presidio sulle esposizioni deteriorate

CREDITI VERSO CLIENTELA PERFORMING (€mld)



Evoluzione del credito
coerente con l'intensità
della domanda nel debole
contesto macroeconomico atteso

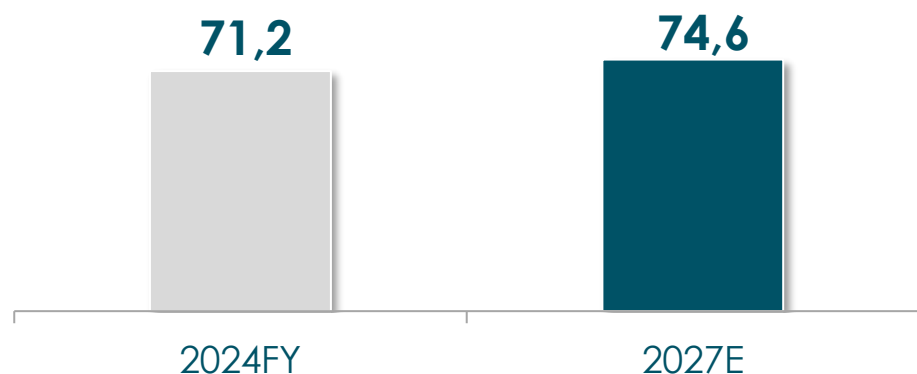
CREDITI VERSO CLIENTELA DETERIORATI (€mld)



A fronte dei livelli di coverage
molto elevati,
mantenimento dello stock
di credito deteriorato al livello
raggiunto a fine 2024

Continuo incremento della raccolta diretta e della raccolta indiretta

RACCOLTA DIRETTA (€mld)

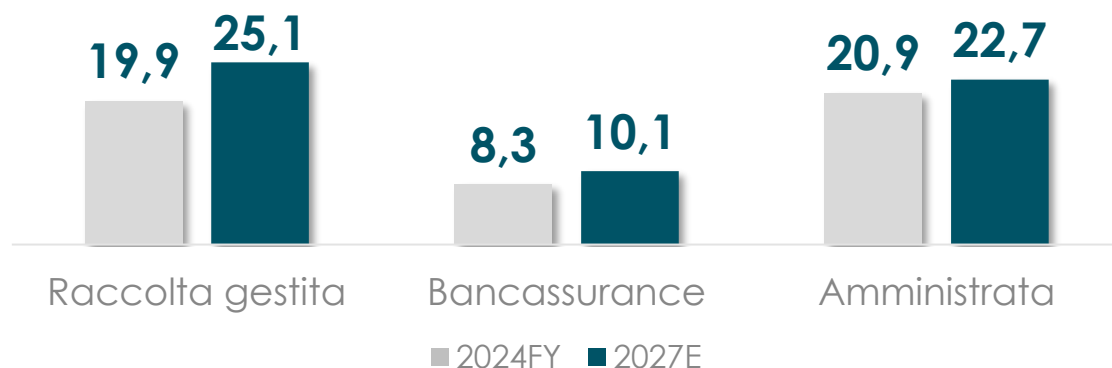


CAGR % 2024-27

+1,6%

I depositi da clientela rimangono la componente caratterizzante della raccolta diretta del Gruppo

RACCOLTA INDIRETTA (€mld)



CAGR

8,1%

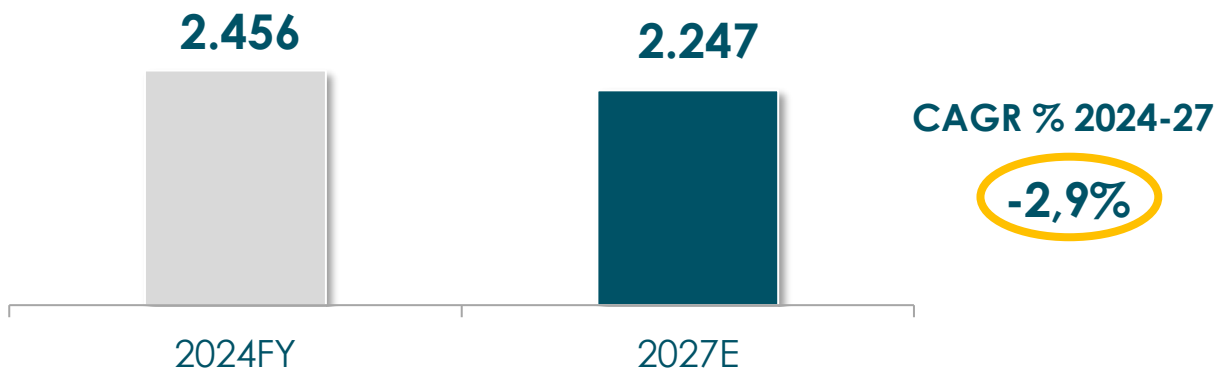
6,5%

2,8%

Evoluzione positiva di tutti gli aggregati, ma con accelerazione della raccolta gestita

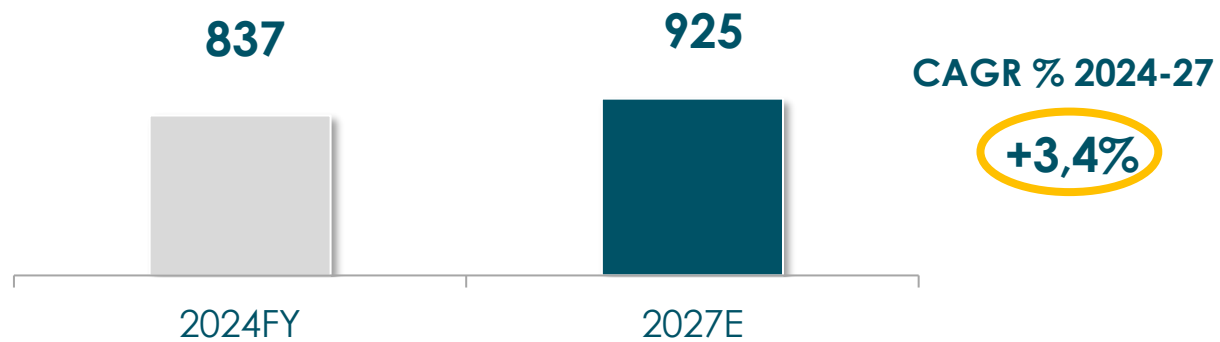
Ricavi primari sostenuti dal ritmo di crescita atteso delle Commissioni nette

MARGINE DI INTERESSE (€mln)



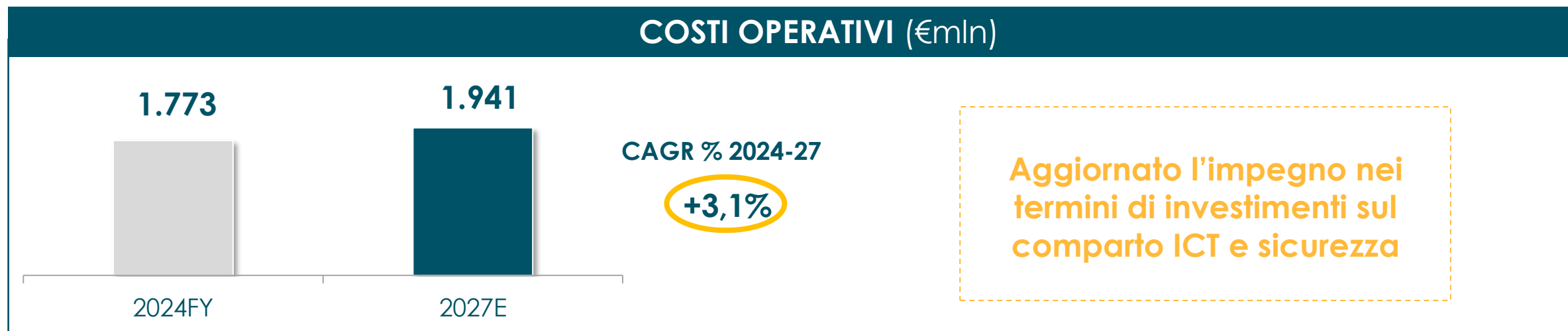
Riduzione del margine di interesse sulla base delle ipotesi di riduzione dei livelli dei tassi di interesse in arco piano

COMMISSIONI NETTE (€mln)



Incremento atteso grazie alle iniziative strategiche dedicate allo sviluppo commerciale

Costi operativi proiettati a € 1.941 milioni, in conseguenza degli investimenti in tecnologia e trasformazione digitale



Volumi intermediati

(€mld)	2024	2027	CAGR
	CONS	EXP	24-27
Crediti verso clientela performing	48,8	51,4	1,7%
Crediti verso clientela deteriorati	1,8	1,7	(2,2%)
Totale crediti verso clientela lordi	50,6	53,0	1,6%
Portafoglio Titoli	32,3	36,6	4,3%
Raccolta diretta	71,2	74,6	1,6%
Raccolta indiretta	49,1	57,8	5,6%
di cui Raccolta gestita	19,9	25,1	8,1%
di cui Bancassurance	8,3	10,1	6,5%
di cui Amministrata	20,9	22,7	2,8%
Totale Raccolta	120,2	132,5	3,3%
Raccolta indiretta / diretta (%)	69	77	n.a.

Conto economico

	2024	2027	CAGR
(€mln)	CONS	EXP	24-27
Ricavi primari	3.293	3.172	(1,2%)
di cui Margine di interesse	2.456	2.247	(2,9%)
di cui Commissioni nette	837	925	3,4%
Ricavi da finanza	(258)	(36)	(48,4%)
Margine di intermediazione	3.035	3.136	1,1%
Spese per il personale	(1.119)	(1.152)	1,0%
Altri costi operativi	(654)	(789)	6,6%
Totale Costi operativi	(1.773)	(1.941)	3,1%
Rettifiche/riprese di valore nette	126	(227)	n.a.
Utile (Perdita) al netto delle imposte	1.168	802	(11,8%)

Per informazioni e contatti:

Investor Relations: investor.relations@cassacentrale.it

Thomas Franchini +39 0461 313270 thomas.franchini@cassacentrale.it

John Patrick Zani +39 0461 313674 johnpatrick.zani@cassacentrale.it

Sede legale e Direzione Generale

Via Segantini, 5 - 38122 Trento

Tel. 0461.313111

gruppocassacentrale.it