



PIANO INDUSTRIALE 2023-2025

Conferenza stampa

Agenda

Il Gruppo in sintesi

Il triennio 2020-2022

Il piano 2023-2025

Il Gruppo BCC Iccrea è il maggiore Gruppo Bancario Cooperativo...

Dati al 31.12.22



5,2 mln
Clienti



22.144
Dipendenti



120,6 €mld
Raccolta diretta da clientela⁽¹⁾



94,8 €mld
Impieghi lordi a clientela⁽¹⁾



13,0 €mld
Fondi propri



231%
LCR

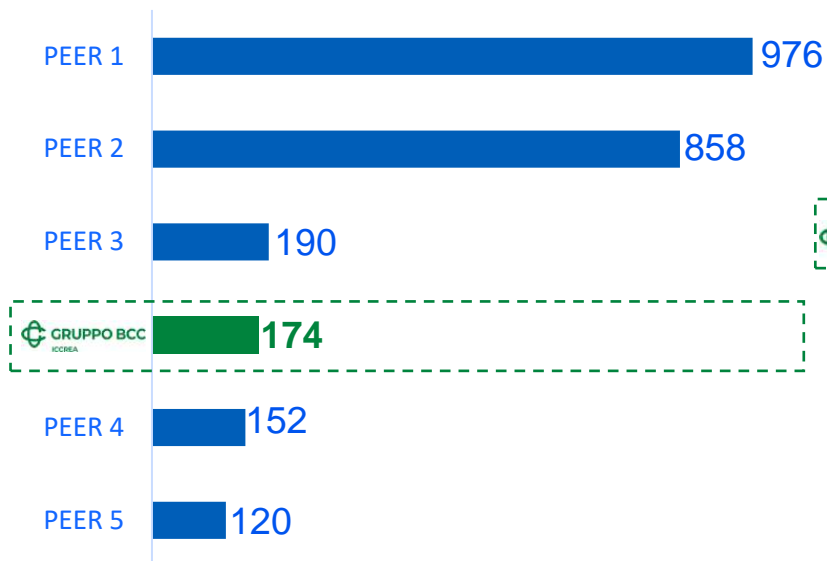


20,4%
Total Capital ratio

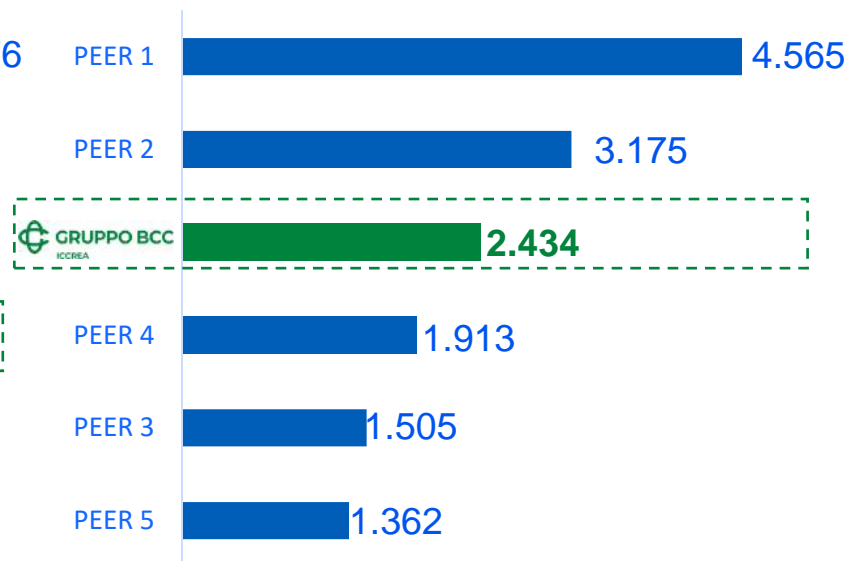


144%
NSFR

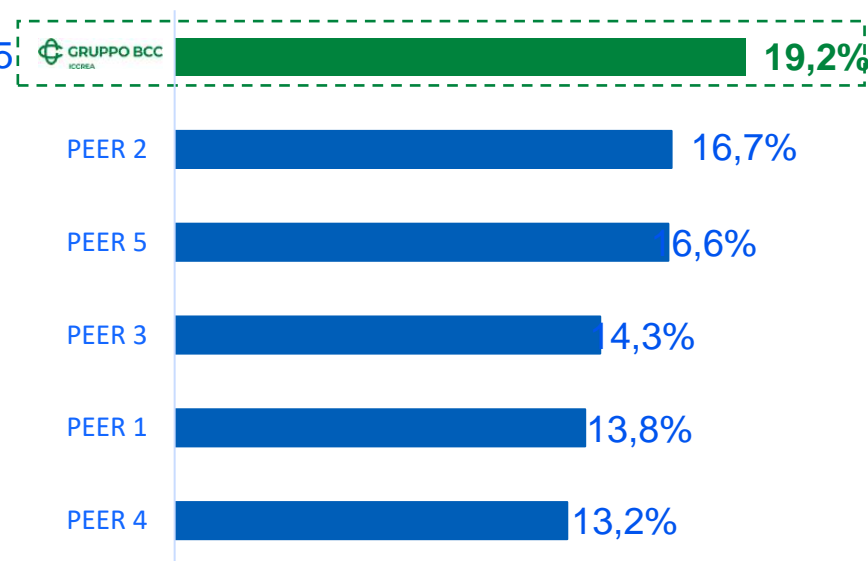
..e uno dei principali player del mercato bancario italiano.



Dati in €mln



in numero



in %

Dati al 31.12.22

(1) Il campione considera I dati consolidati dei seguenti peers: Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banco BPM, MPS, BPERPro-forma,

(2) Pro-forma attività operative cessate (ex IFRS 5)

Il Gruppo si compone di 118 Banche operanti in 19 regioni e di 27 società specializzate.



Il Contratto di Coesione attribuisce a BCC Banca Iccrea il potere di definire (e quindi monitorare) strategie, politiche, principi di valutazione e misurazione dei rischi di Gruppo:

Corporate Governance

Sistema di controllo interno

Sistema di garanzie incrociate

Altre attività direzione, coordinamento e controllo

Dati al 31.12.22

La natura mutualistica delle Banche di credito cooperativo caratterizza in modo peculiare il modello di *business* del Gruppo...

BANCHE - Società per Azioni



AZIONISTI



MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO



DIVIDENDO



CREDITO SENZA LIMITI TERRITORIALI



CREDITO SENZA DISTINZIONI



UTILI DISTRIBUIBILI SENZA LIMITI
PRE-ORDINATI



VIGILANZA: BANCA D'ITALIA/BCE

BCC - a mutualità prevalente



SOCI



MASSIMIZZAZIONE DELL'UTILITÀ



VANTAGGIO PER I SOCI E LA COMUNITÀ



CREDITO: ALMENO IL 95% IN ZONA
OPERATIVA



CREDITO PREVALENTEMENTE AI SOCI
(50,1%)



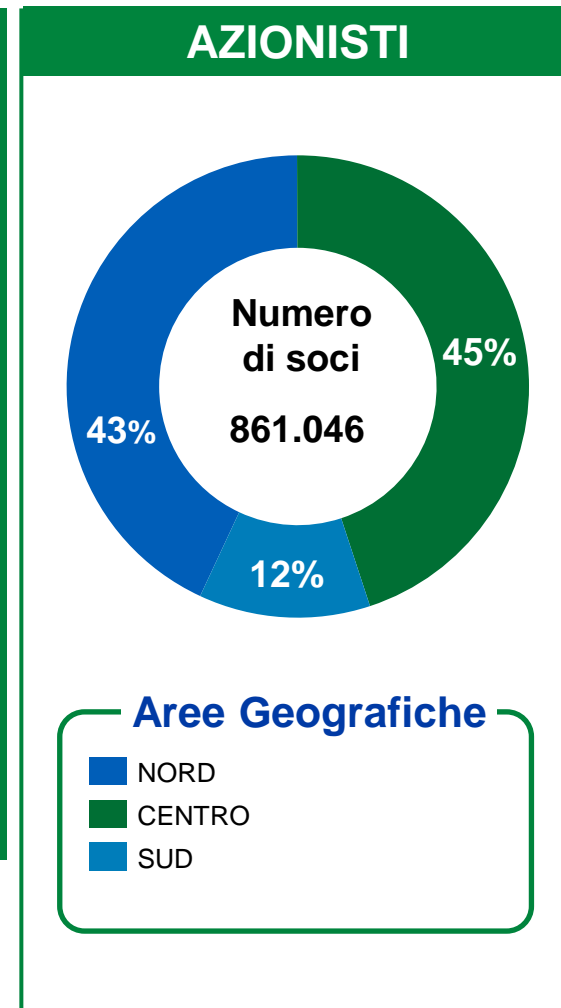
UTILI ALMENO 70% A RISERVA
INDIVISIBILE, 3% A FONDO
MUTUALISTICO PER COOPERAZIONE



VIGILANZA: BANCA D'ITALIA/BCE/
GOVERNO - MISE

... garantendo una capillare presenza su tutto il territorio.

Dati al 31.12.22



Il Gruppo è presente con almeno 1 filiale in **1.680 comuni** (35% del totale dei comuni bancarizzati). Su 335 comuni (pari al 20% del totale) gli sportelli del gruppo rappresentano **unica presenza bancaria**.

Agenda

Il Gruppo in sintesi








Il periodo 2019-2022

Il piano 2023-2025

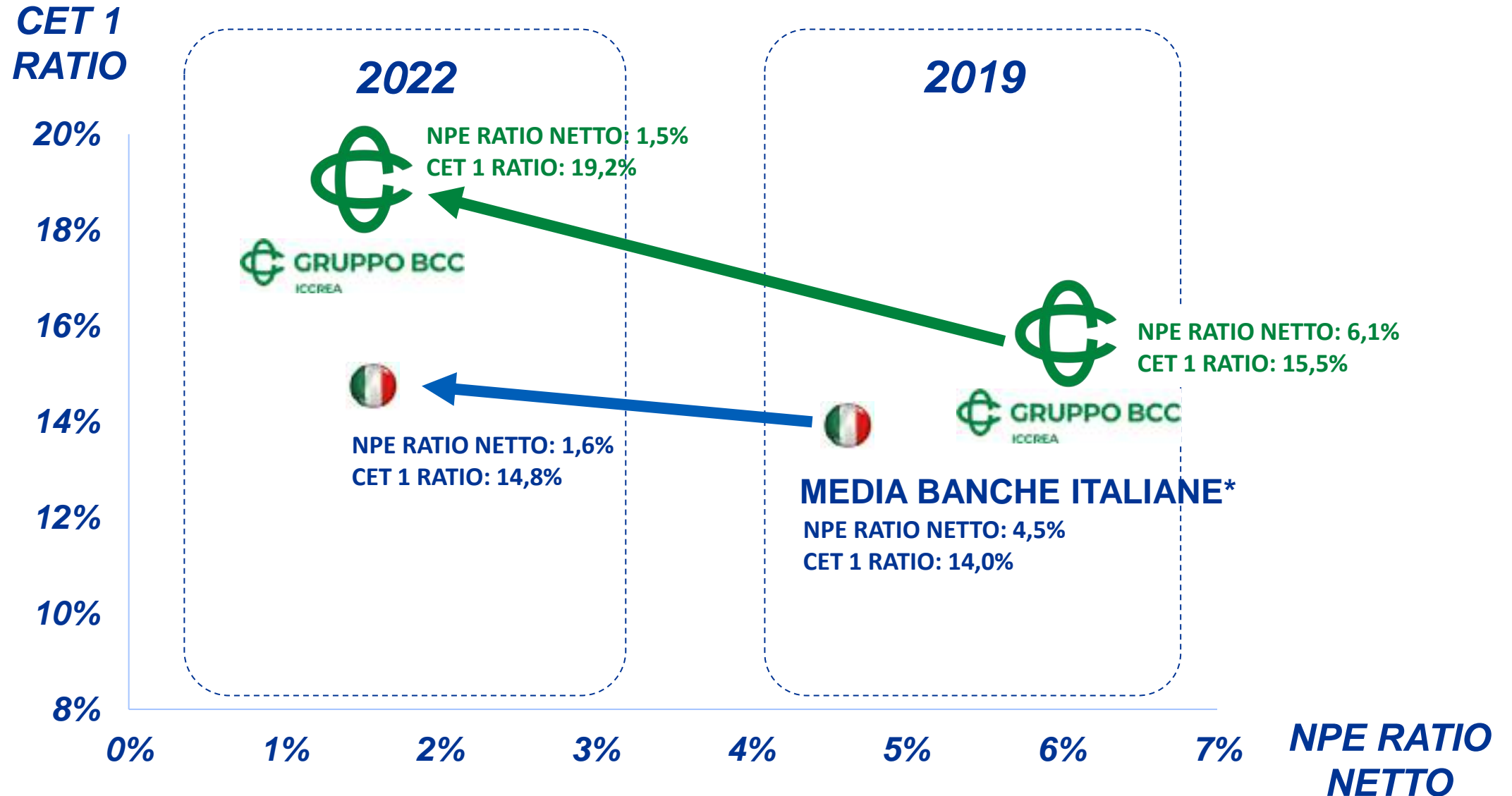


Il modello di business del gruppo bancario cooperativo: un **modello di successo** su cui abbiamo costruito...

un grande VALORE...

	<i>FY 19</i>	<i>FY 22</i>	<i>D 19-22</i>
 NPL ratio lordo	11,6%	4,5%	-7,1 pp
 Cost / Income	73,9%	59,3%	-14,6 pp
 TCR	16,3%	20,4%	+4,1 pp
 Finanziamenti a clientela	86,0 mld	91,5 mld	+2,1% (CAGR)
 Raccolta diretta	105,4 mld	120,6 mld	+4,6% (CAGR)
 QdM Finanziamenti	4,9%	6,1%	+1,2 pp
 QdM Raccolta Diretta	6,0%	6,4%	+0,4 pp

... migliorando il posizionamento del nostro Gruppo...



... e ricevendo i primi riconoscimenti dei mercati finanziari.

FitchRatings

S&P Global
Ratings

MORNINGSTAR | DBRS

MOODY'S | ESG Solutions

2020	
Long Term	Outlook
BB-	Stabile
BB	Negativo
BB (high)	Stabile
----- ESG -----	
A2	

OGGI	
Long Term	Outlook
BB+ +2 Notch	STABILE
BB+ +1 Notch	STABILE ▲
BB (high)	POSITIVO ▲
----- ESG -----	
A1	+1 Notch

I risultati raggiunti ci hanno reso resilienti e pronti ad affrontare da protagonisti nuove sfide facendo leva sulla nostra identità.

1 Competere valorizzando autonomia, localismo e prossimità

2 Rinforzare il supporto fornito alle comunità locali

3 Rendere il modello di business sempre più efficiente e moderno

4 Evolvere l'offerta per soddisfare al meglio le esigenze della clientela

5 Eccellere per solidità patrimoniale e finanziaria garantendo stabilità di lungo termine

Agenda

Il Gruppo in sintesi

Il periodo 2019-2022

Il piano 2023-2025

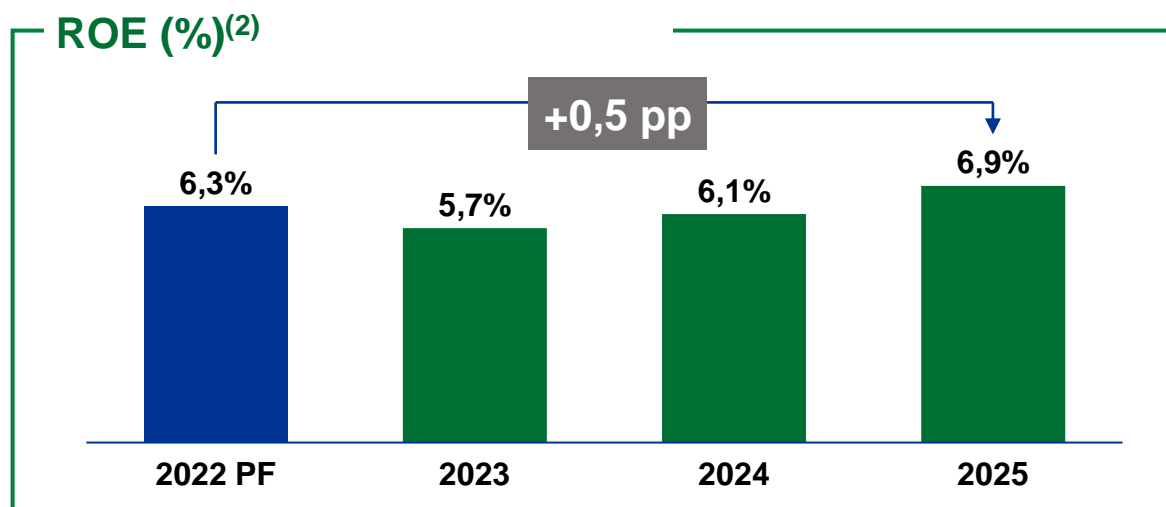
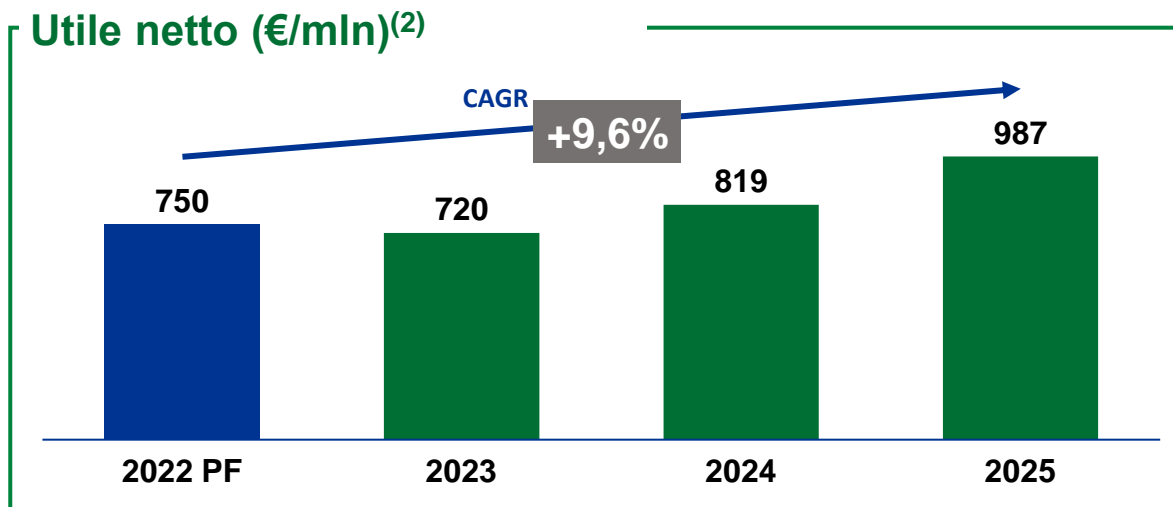
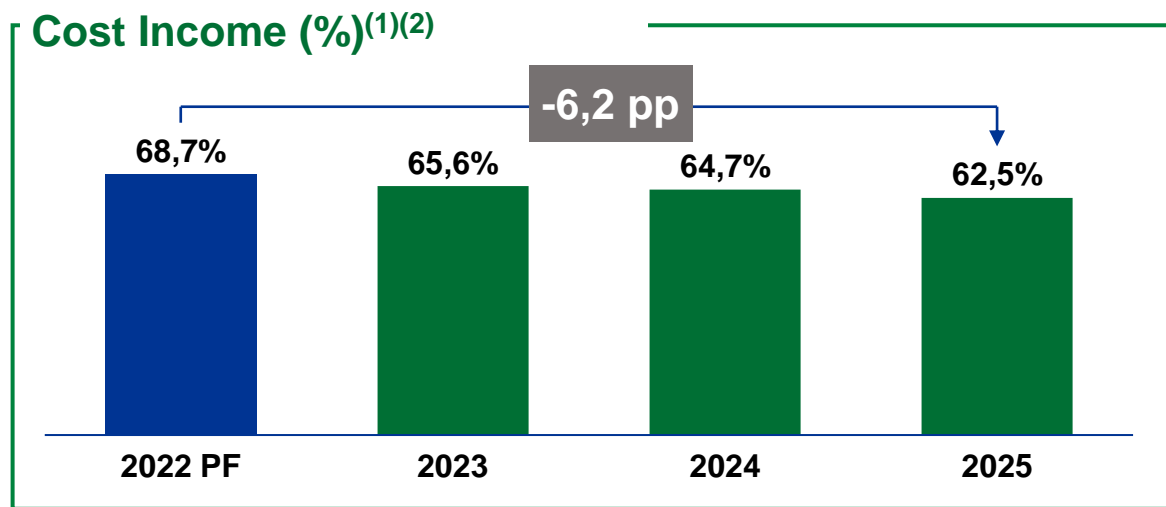
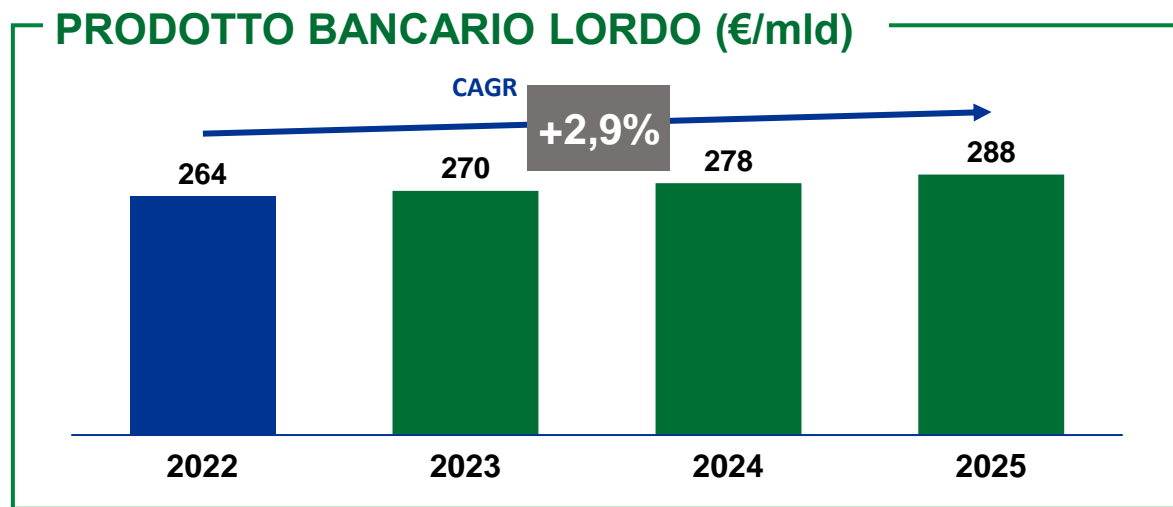


Il Piano 2023-2025 rappresenta un **aggiornamento** e un'**estensione** del precedente, alla luce del mutato contesto macro-economico e dei risultati conseguiti nel 2022.



PROFITABILITÀ

Lo sviluppo del piano restituisce un Gruppo con una redditività sostenibile nel medio termine, perseguita attraverso crescita, diversificazione dei ricavi e controllo dei costi.

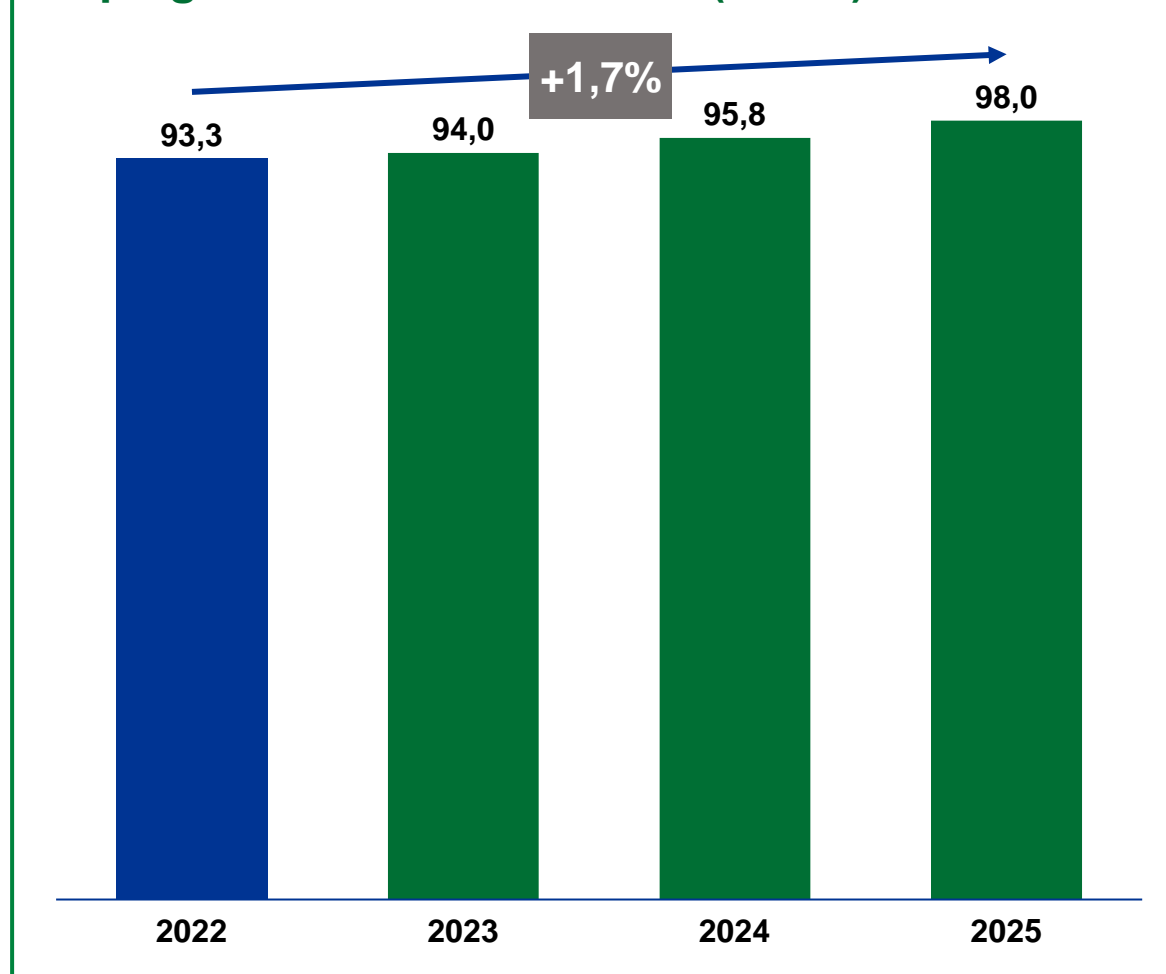


(1) Cost Income calcolato come: Costi Operativi / Margine di intermediazione.

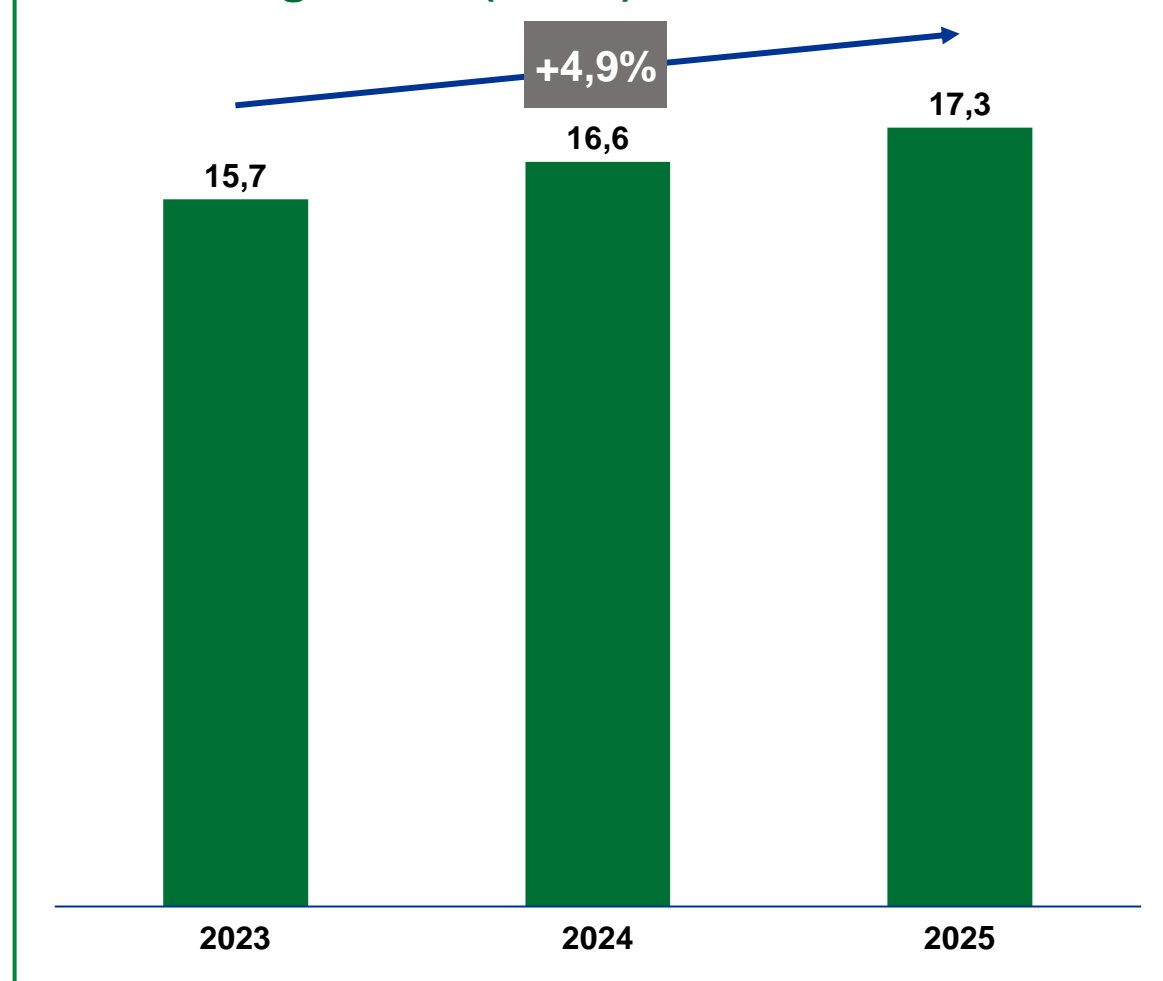
(2) Dati 2022 Pro-formati eliminando proventi non strutturali

Entro il 2025 lo stock dei crediti è previsto in crescita di ca. 5 mld, sostenuto da livelli crescenti di nuove erogazioni per circa 50 mld in 3 anni.

Impieghi vivi lordi a clientela (€/mld) – stock⁽¹⁾⁽²⁾



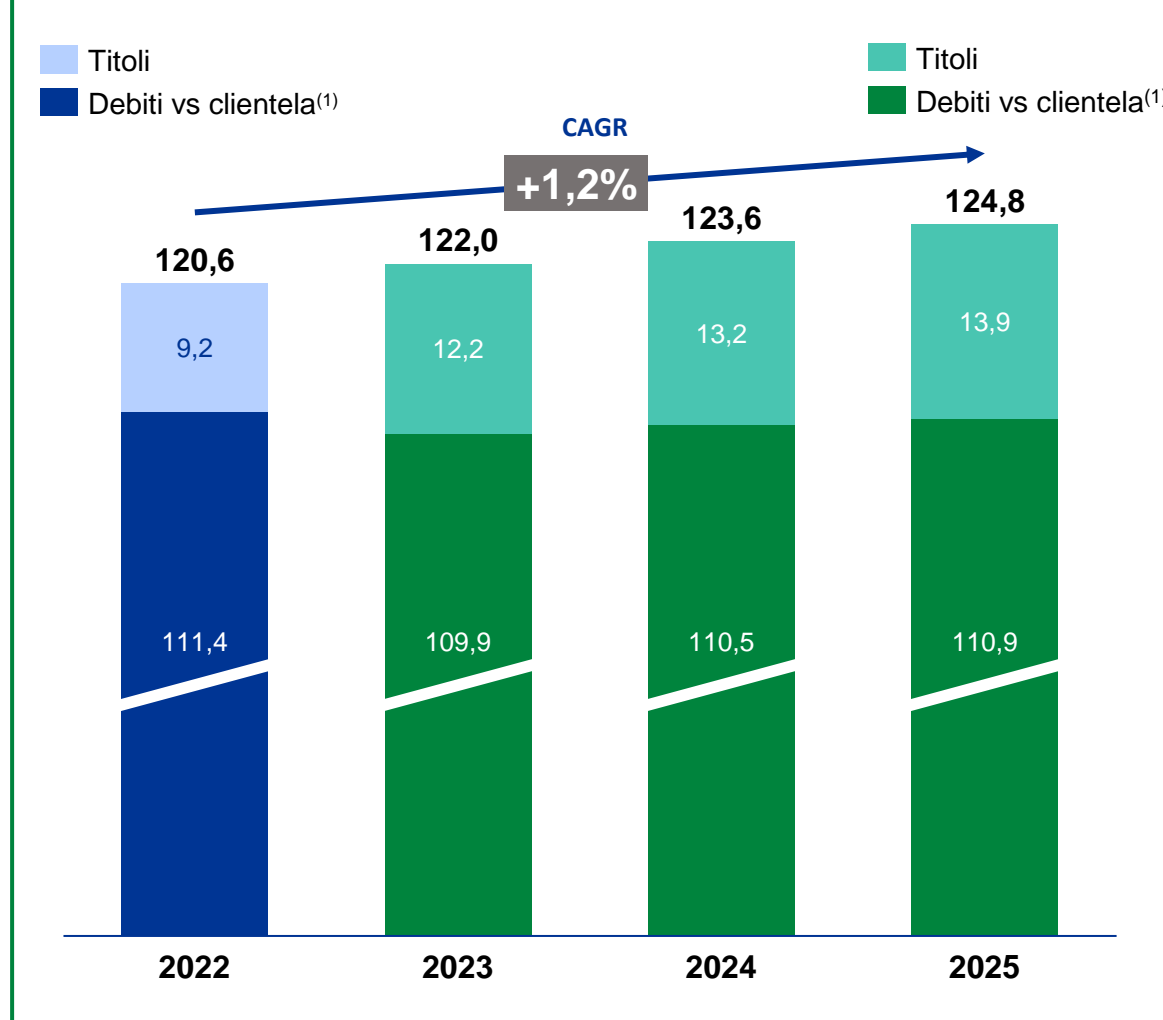
Nuova origination (€/mld)⁽¹⁾



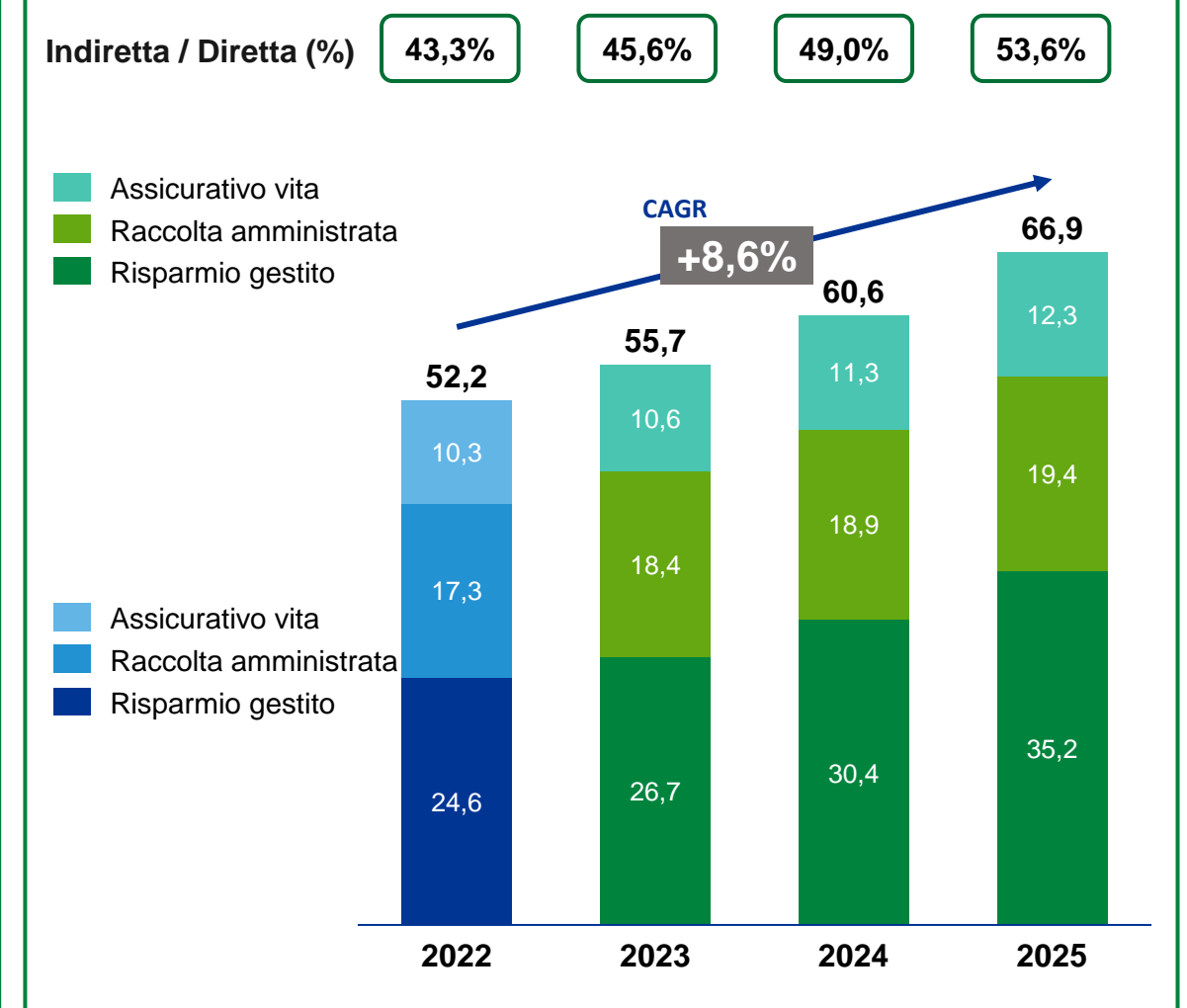
(1) Perimetro Voce 40 di Stato Patrimoniale; (2) Valori BCC al lordo delle elisioni

La raccolta diretta cresce moderatamente (CAGR 1,2%), mentre l'indiretta mostra una crescita significativa (CAGR +8,6%) spinta dal risparmio gestito.

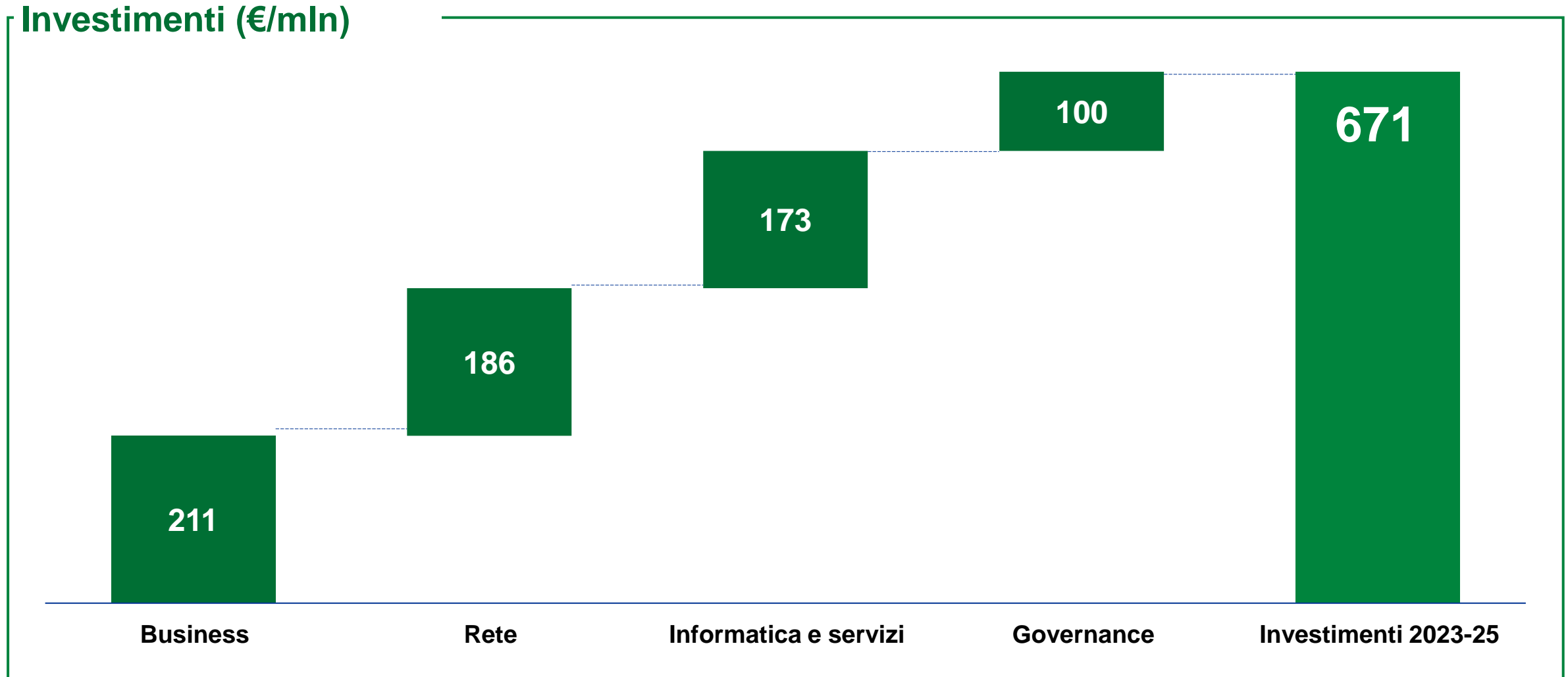
Raccolta diretta clientela (€/mld)



Raccolta Indiretta (€/mld)

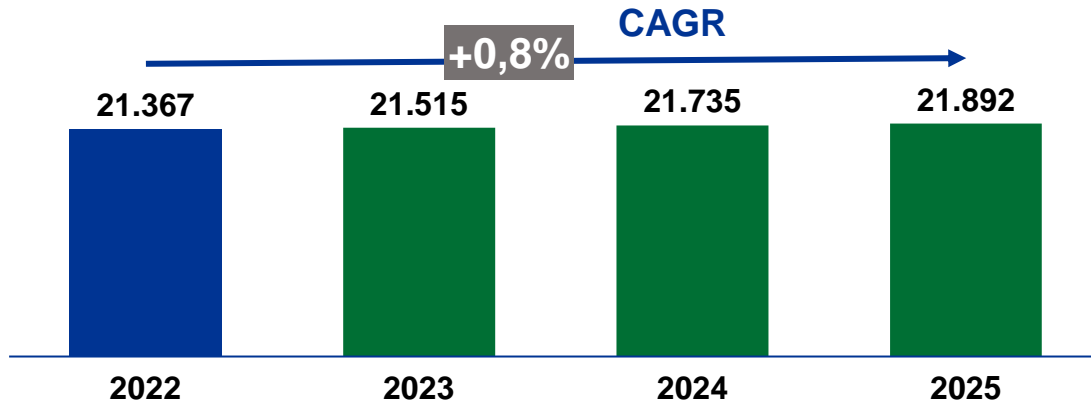


Previsti investimenti per la crescita e la macchina operativa pari ad oltre 670 mln in arco piano.

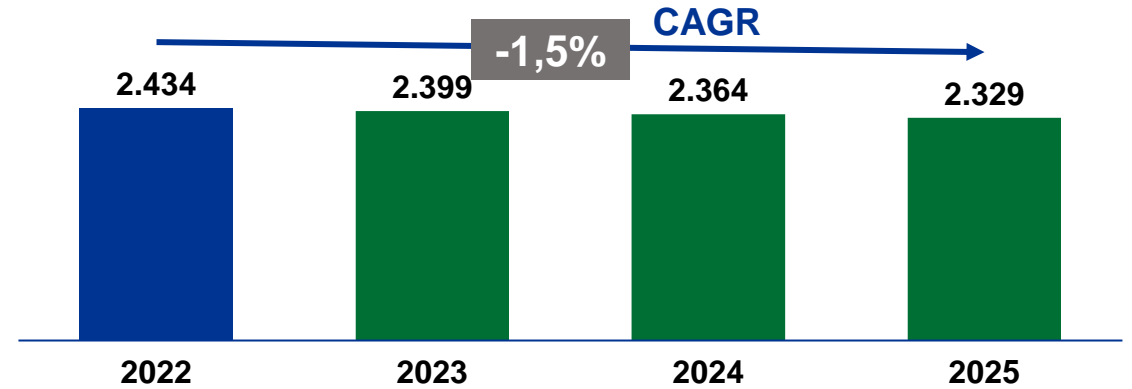


L'evoluzione degli indicatori di produttività conferma il percorso di miglioramento di lungo termine del modello di business cooperativo del Gruppo.

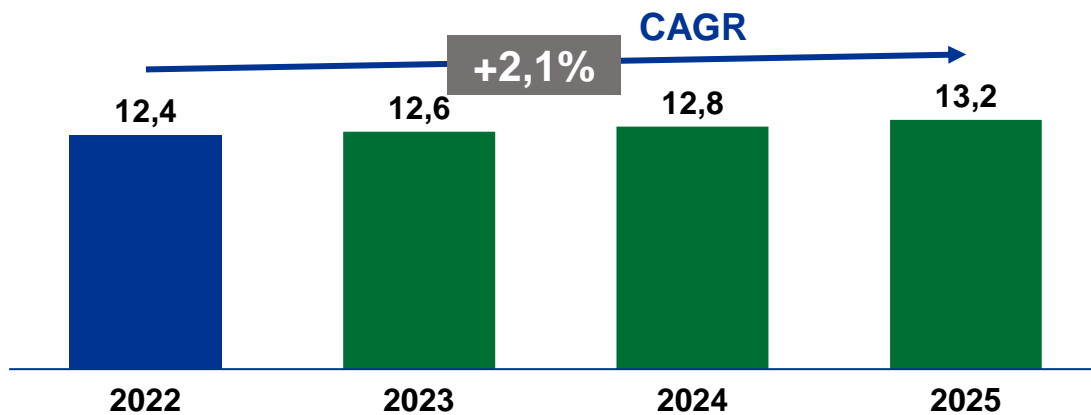
Dipendenti (numero medio FTE)



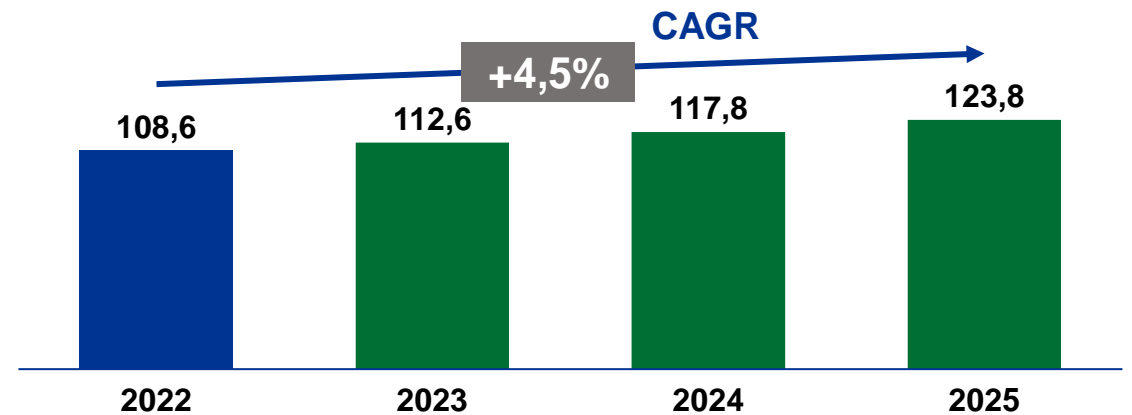
Sportelli (numero fine periodo)



PBL per dipendente (€/mln)



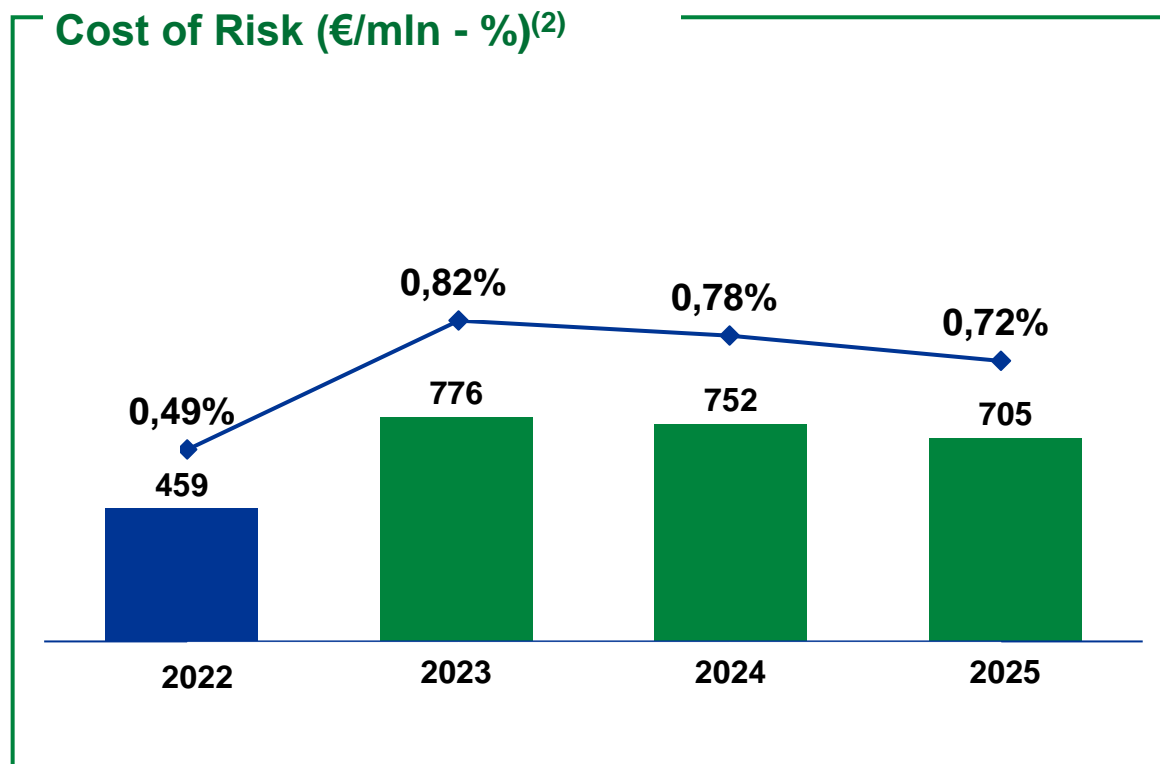
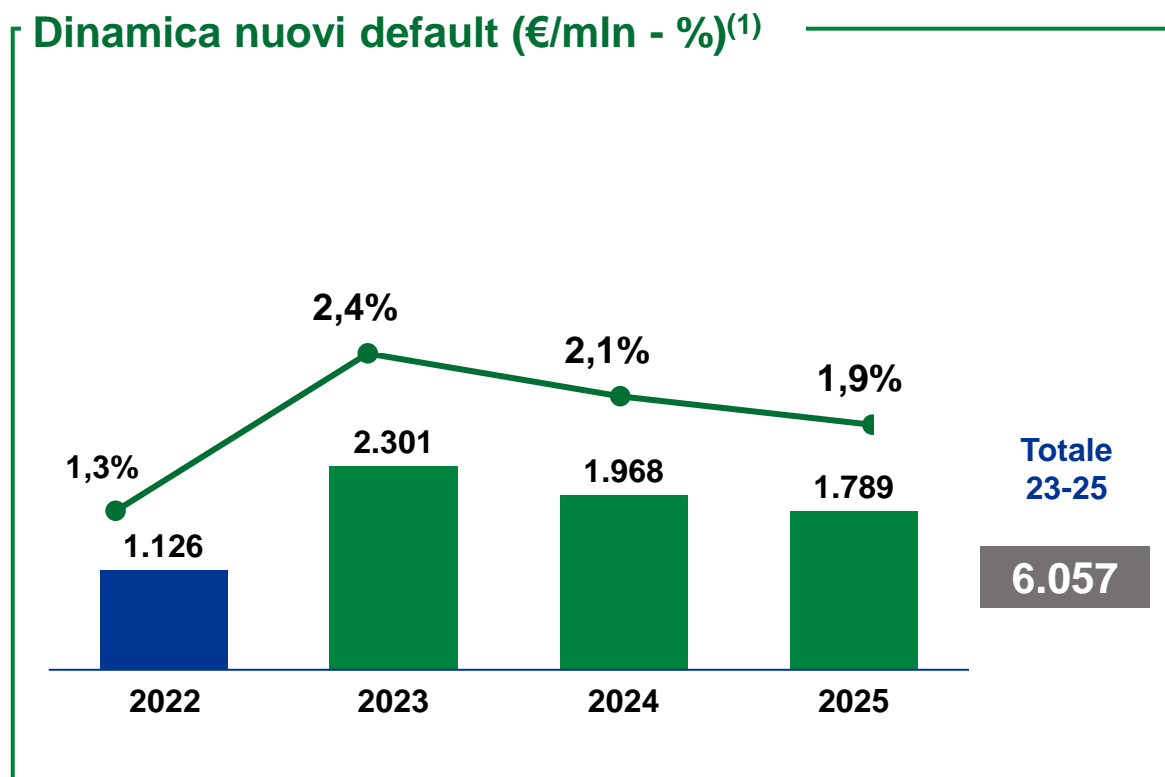
PBL per sportello (€/mln)





QUALITÀ E STRATEGIA DEL CREDITO

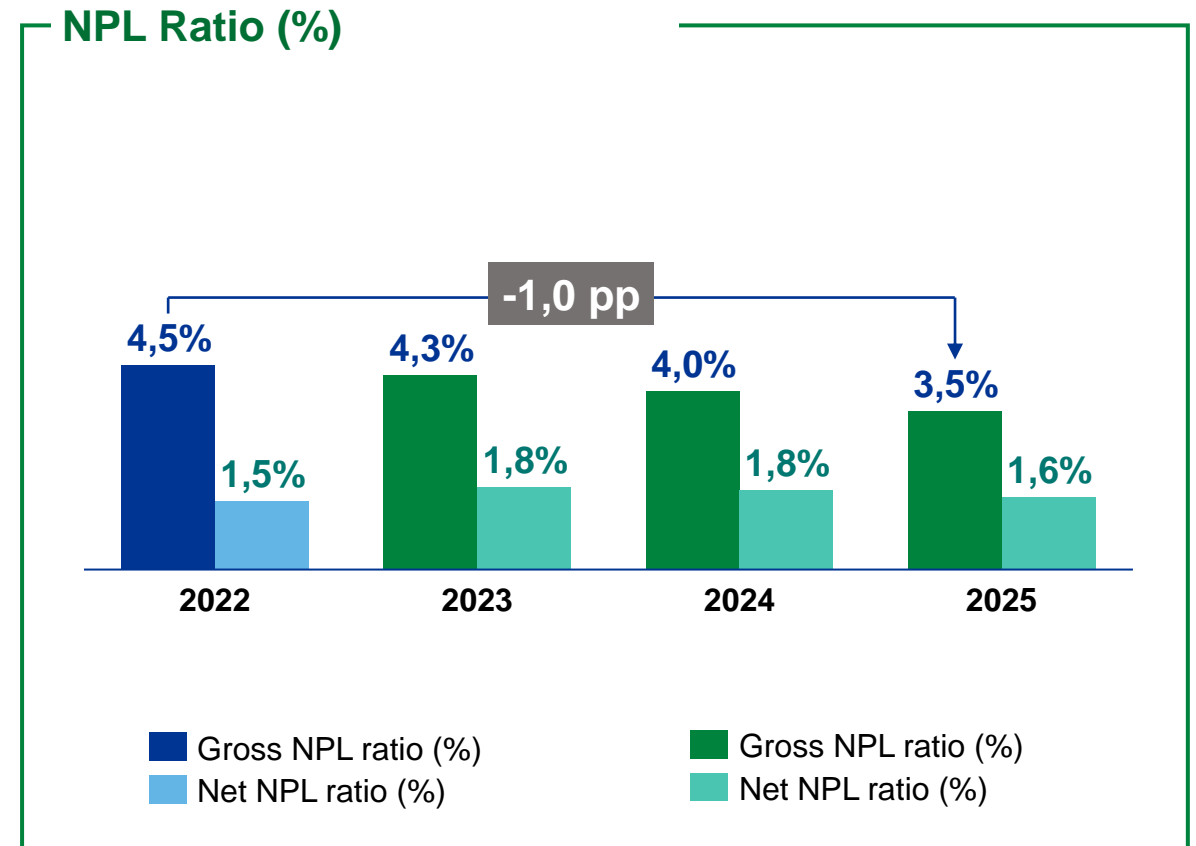
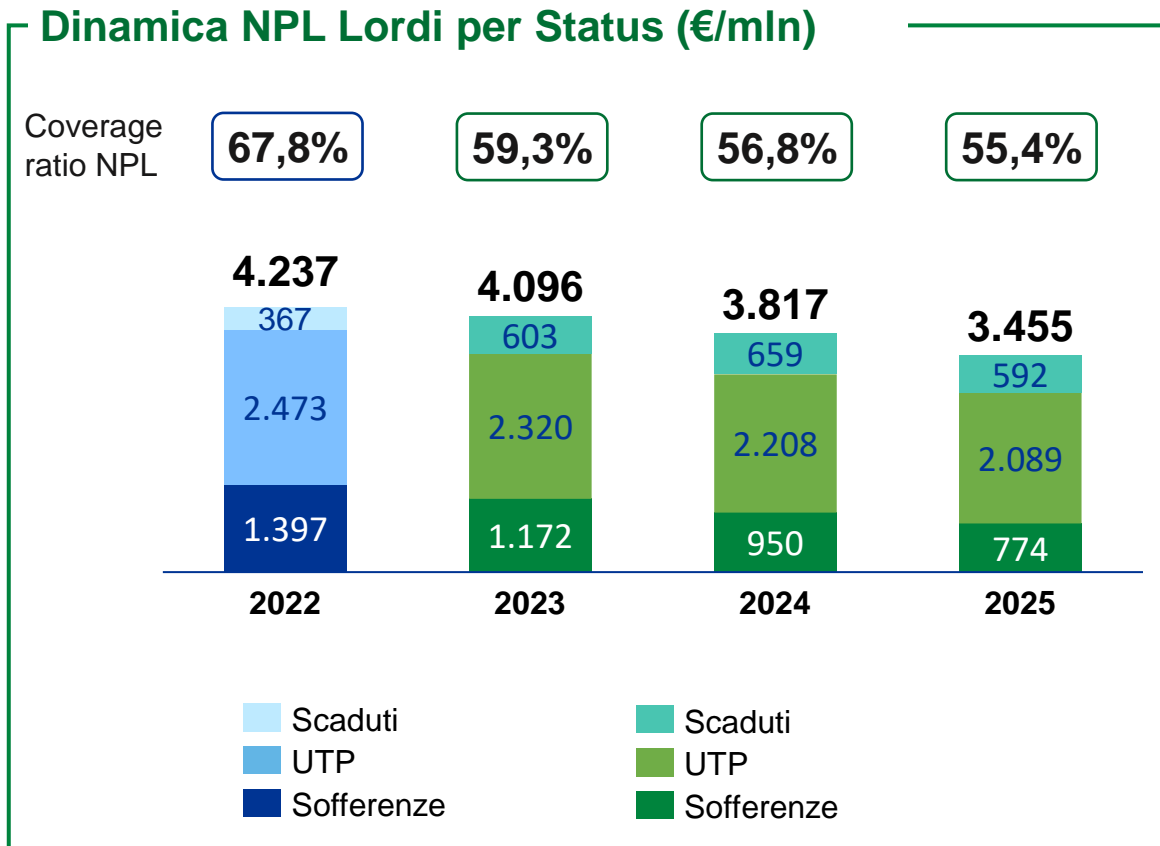
In uno scenario macroeconomico incerto, il Piano fattorizza nuovi default pari a ca. 6 mld in arco piano e azioni di gestione per 6,8 mld ...



(1) Dato comprendente nuovi default e altre variazioni in aumento

(2) Cost of Risk calcolato come $(\text{Rettifiche di valore nette per rischio credito} + \text{Utile (perdite) da cessione NPL}) / \text{Totale Esposizione lorda}$

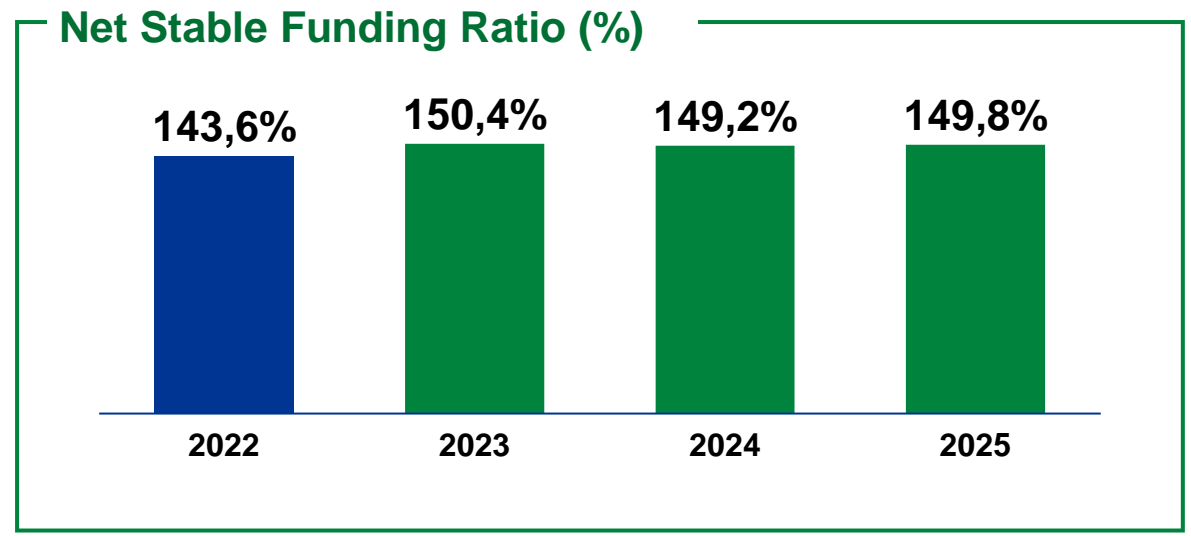
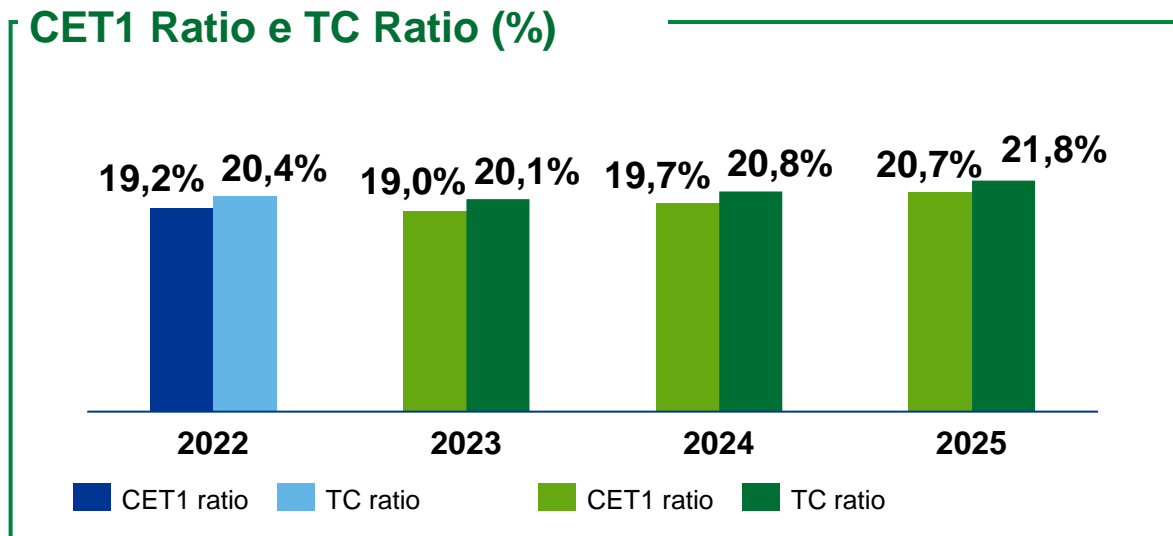
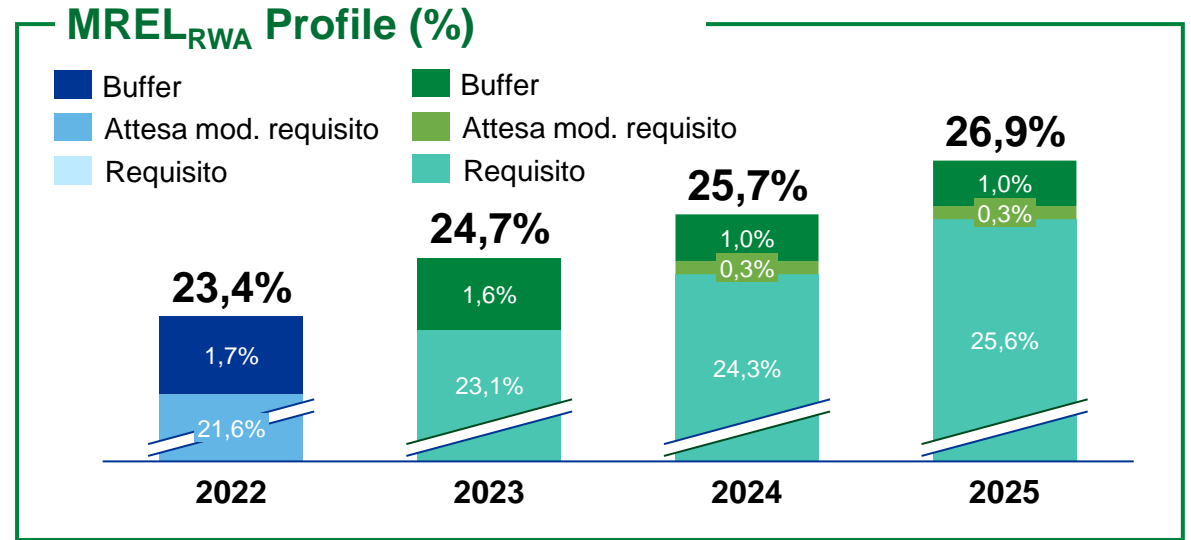
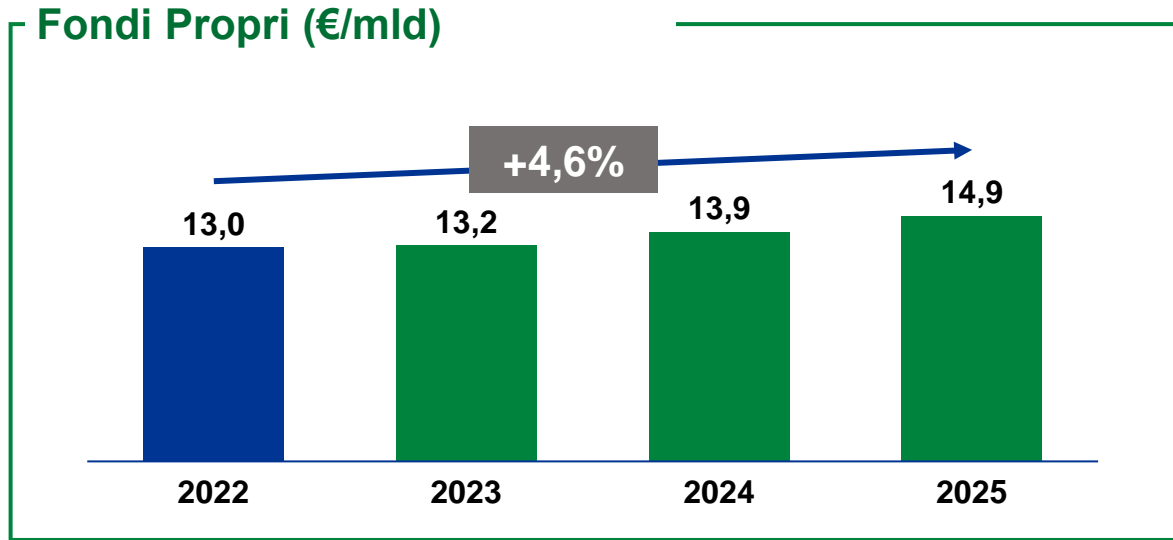
... che costituiscono un autonomo obiettivo per assicurare il raggiungimento dei target di piano (GNPL 3,5%) o un più rapido miglioramento della qualità del credito.



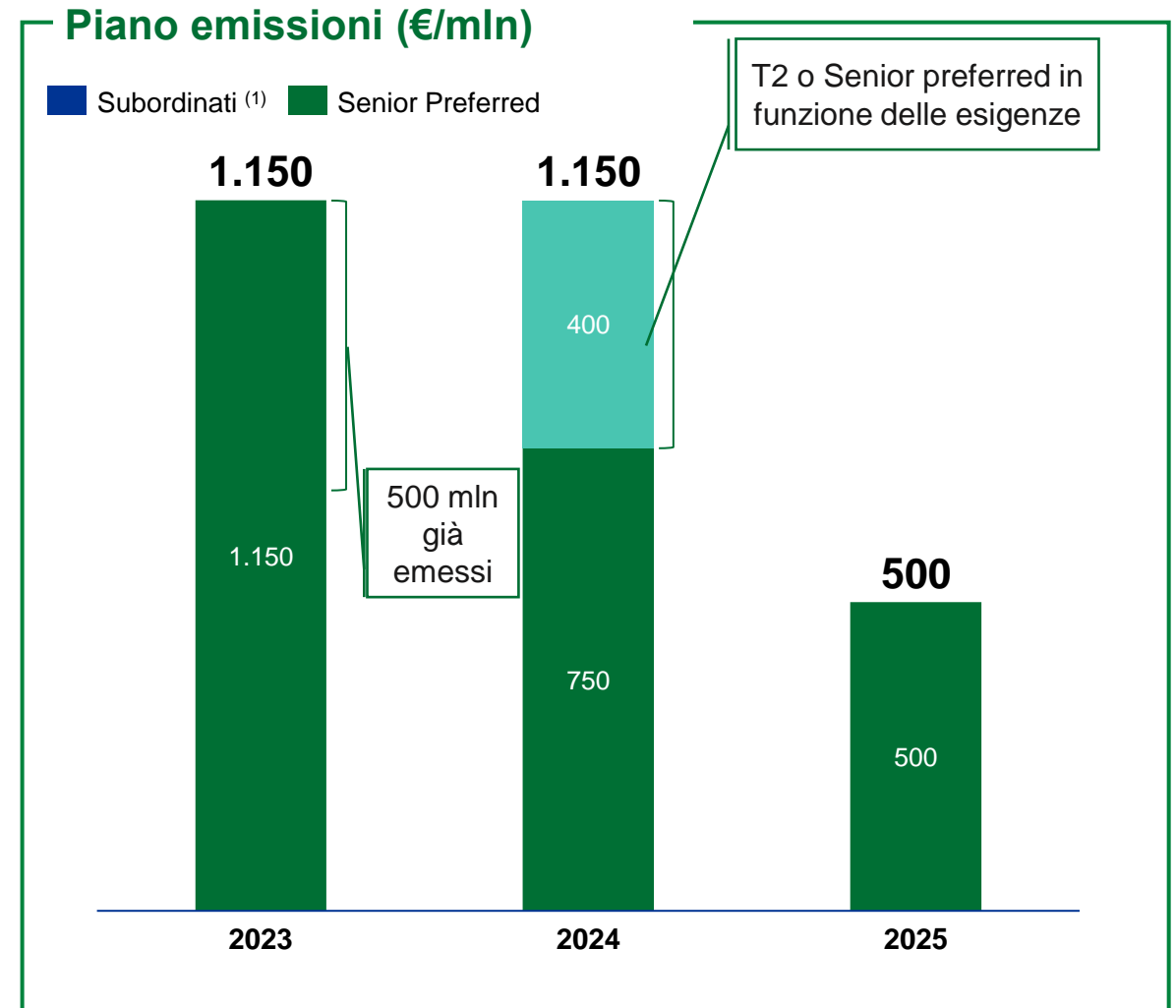
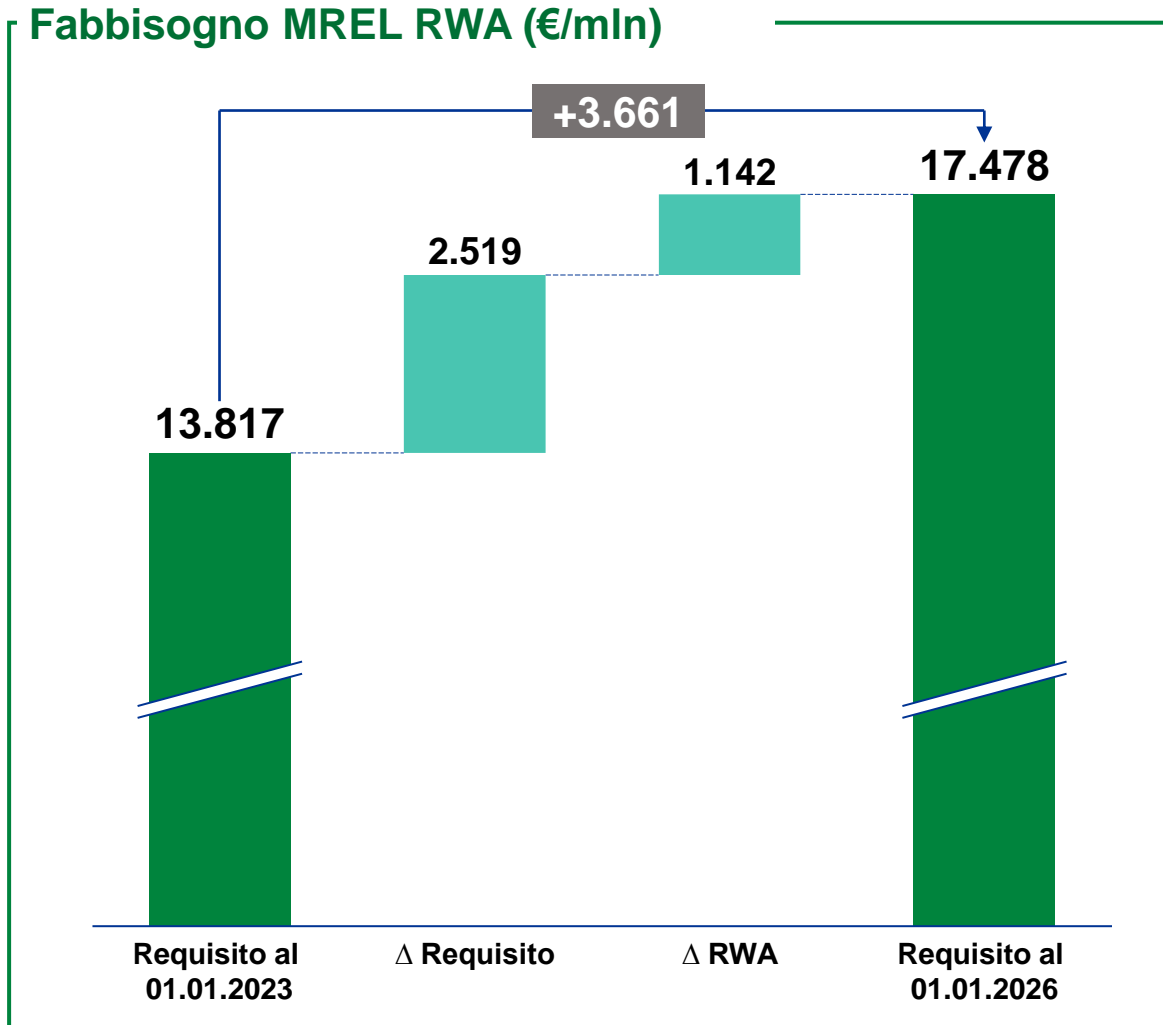


PROFILI DI CAPITALE E DI LIQUIDITÀ

Una situazione patrimoniale più robusta e una solida posizione di liquidità continueranno a caratterizzare il Gruppo.



2,8 mld di emissioni per raggiungere i requisiti MREL 2026 e sostenere la crescita del business in sicurezza (buffer >100bps).



(1) T2 e senior non preferred



TRASFORMAZIONE DIGITALE

La strategia Digitale per abilitare un nuovo concetto di prossimità.

Rafforzare la proposta omnicanale delle BCC con un percorso di sviluppo dei canali digitali per migliorare la relazione con i clienti, ridurre i costi di gestione e aumentare le vendite.

1 TRANSAZIONALE

Obiettivo = potenziare i canali digitali web, mobile, contact center e ATM per generare **elevati livelli di utilizzo** ed engagement dei clienti

- migliorare la *customer experience*
- ridurre le operazioni a basso valore aggiunto delle filiali

2 RELAZIONALE

Obiettivo = integrare i canali digitali

- raccogliere dati e informazioni di contatto
 - sfruttare i dati e le informazioni per attivare campagne multicanale
 - proporre ai clienti prodotti e servizi sui canali digitali
- incrementare il potenziale delle opportunità di interazione con la clientela

3 DISTRIBUTIVO

Obiettivo = abilitare la vendita, assistita tramite contact center/con il supporto del gestore e in modalità self, **e il post vendita di prodotti-servizi sui canali digitali e l'onboarding** di nuovi clienti in via esclusiva sui canali diretti

- Alta integrazione con il modello relazionale:
- maggiori opportunità commerciali
 - consolidamento della relazione



POSIZIONAMENTO STRATEGICO IT

Avviata la progettualità per indirizzare le sfide del mercato, anche attraverso la revisione del modello di sourcing...

OBIETTIVI TRASFORMATIVI DI GRUPPO

OTTIMIZZAZIONE DI COSTO

- Nuovi livelli di efficienza in ambito infrastrutturale e componente "run"

INNOVAZIONE

- Trasformazione infrastruttura in logica dipartimentale/cloud
- Evoluzione del parco applicativo

VELOCITA'

- Accelerazione dello sviluppo
- Liberazione della capacity interna da reindirizzare su elementi strategici

BENEFICI ATTESI DALL'INIZIATIVA

- Ribilanciamento mix spesa corrente ed evolutiva e riduzione totale costi
- Accesso a profili professionali innovativi, principalmente digital
- Nuovo impulso all'evoluzione digitale
- Nuovo impulso all'evoluzione tecnologia / cloud

Entro dicembre 2023 definizione del modello di sourcing

... proseguendo al contempo la modernizzazione dei sistemi e del modello di servizio con investimenti in arco piano per oltre 200 mln.

1 Evoluzione dei sistemi core

2 Evoluzione tecnologica e architetturale

3 Programmi trasversali ed evoluzione dei sistemi di capogruppo

4 Digitale

5 IT Security

6 Evoluzione organizzativa e di governance ICT - Altro



ENVIRONMENT SOCIAL GOVERNANCE

Forte impegno con una posizione distintiva nell'impatto sociale e focus sul clima, supportando la transizione ecologica attraverso una strategia declinata in specifiche iniziative...

Environment



E1. Dematerializzazione

E2. Riduzione emissioni e consumi

E3. Carbon footprint ed energia green

Social



S1. Impact analysis

S2. Responsabilità Sociale Esterna

S3. Responsabilità Sociale Interna

Governance



G1. Corporate Governance

G2. Cultura ESG

G3. Framework normativo



1. ESG TRANSITION & ADVISORY

2. FINANZA SOSTENIBILE

3. INNOVAZIONE E ICT

...ed un processo volto a garantire progressivamente un ingaggio sempre più importante delle BCC su specifiche direttrici di sviluppo.



Nel contesto della *pianificazione commerciale*, previsione di target quantitativi incrementali di **prodotti di finanziamento, prodotti assicurativi, di risparmio gestito e di investimento a connotazione ESG** e costruzione di **prodotti ad hoc** e allineati alla **Tassonomia UE**.



Linee guida per le BCC volte a indirizzare le banche nella declinazione di obiettivi ESG a livello individuale.



Attivazione di **processi di integrazione del Piano di Sostenibilità nel Piano Strategico**.



Monitoraggio periodico degli obiettivi ESG (*semestrale/trimestrale*) e reporting gestionale atto ad attivare, ove necessario, gli opportuni correttivi e le necessarie azioni di re-indirizzamento.

La rilevanza strategica delle tematiche ESG richiederà una crescente focalizzazione da parte di tutte le anime del Gruppo



LINEE EVOLUTIVE SOCIETA' PERIMETRO DIRETTO

Società del Perimetro Diretto: linee evolutive 2023-2025 (1/2)

 **BCC BANCA IMPRESA**



Proseguimento del percorso di rafforzamento

- ribilanciamento portafoglio creditizio
- revisione modello operativo/di servizio e presidio rischi

 **BCC LEASE**



Consolidamento del posizionamento di mercato

- aggressione nuove quote di mercato in segmenti poco presidiati
- digitalizzazione processi

 **BCC FACTORING**



Proseguimento del percorso di rafforzamento

- specializzazione e ampliamento offerta
- incremento rapidità di risposta alle BCC

 **BCC CREDITO CONSUMO**



Consolidamento ruolo di Polo del Credito al Consumo di Gruppo

- incremento penetrazione dei prodotti propri e distribuiti
- sviluppo ulteriore di canali già presidiati

 **BCC SERVIZI ASSICURATIVI**



Evoluzione in nuovo polo Assicurativo di Gruppo

- allargamento del perimetro di offerta alle BCC
- rivisitazione del modello operativo/di servizio

Società del Perimetro Diretto: linee evolutive 2023-2025 (2/2)

 **BCC RISPARMIO & PREVIDENZA**



Evoluzione in Centro di Investimento di Gruppo

- ampliamento gamma prodotti e servizi in logica distributiva
- rivalutazione del posizionamento e del modello di sourcing

 **BCC POS**



Creazione del «Polo POS» al servizio dello **sviluppo del comparto monetica**

 **BCC GESTIONE CREDITI**



Rafforzamento del ruolo di piattaforma NPE di Gruppo

 **BCC SISTEMI INFORMATICI**



Avvio di una nuova fase di trasformazione

- accelerazione sviluppo applicativo e infrastrutturale
- ottimizzazione spese mediante rivisitazione del modello di sourcing

 **BCC SINERGIA**



Consolidamento del ruolo di Polo Unico delle Operations di Gruppo

Come vogliamo essere...



... un Gruppo ancora più competitivo e cooperativo grazie ad un triennio di ulteriore crescita e rafforzamento.



Solido e nativamente orientato alla sostenibilità

Obiettivi 2025

- TCr **21,8%**
- NSFR **150%**
- NPLr lordo **3,5%**



Realmente prossimo ai territori e dotato di un modello di business equilibrato

Obiettivi 2025

- Sportelli **2.329**
- Cost/Income **62,5%**
- ROE **6,9%**



Ottimamente posizionato per accrescere l'efficacia dell'azione a sostegno delle comunità locali

Obiettivi triennio

- PBL (CAGR) **+2,9%**
- Erogazioni **50 mld**
- Investimenti **670 mln**