

5. Principali aree strategiche d'affari del Gruppo Cassa Centrale

Il Gruppo Cassa Centrale ha sviluppato il suo modello di business e di servizio attraverso una struttura organizzativa articolata in due principali aree:

- le Banche affiliate, che rappresentano il core business del Gruppo attraverso la gestione dell'attività bancaria sul territorio;
- il Gruppo Industriale, comprensivo della Capogruppo e delle Società che offrono servizi alle Banche affiliate in ambito finanza, credito, assicurativo, ICT, NPL e gestione del risparmio.



*Il Gruppo Industriale si riferisce ad una rappresentazione gestionale delle principali aree strategiche del Gruppo che contribuiscono ai risultati economici e patrimoniali di seguito commentati.

La definizione delle aree strategiche d'affari è coerente con le modalità adottate dalla Governance per l'assunzione di decisioni operative e strategiche e si basa sulla reportistica gestionale interna.

5.1 - Banche affiliate

Le Banche affiliate rappresentano la parte più rilevante dell'attivo consolidato del Gruppo Bancario Cooperativo e il punto di forza dello sviluppo attuale e futuro del Gruppo stesso. Le Banche affiliate tradizionalmente operano al fine di favorire lo sviluppo delle comunità e dell'economia locale. Il principio di mutualità, che caratterizza il Credito Cooperativo, permette alle banche di ricoprire un ruolo fondamentale nel panorama dell'industria bancaria nazionale e di costituire un punto di riferimento importante per le famiglie e le piccole e medie imprese (nel seguito anche "PMI").

Il Piano Strategico del Gruppo punta allo sviluppo delle relazioni con le famiglie e le PMI valorizzando al meglio la rete territoriale e sfruttando le sinergie, l'ampliamento dell'offerta commerciale e le economie di scala che derivano dall'appartenenza a un Gruppo di rilevanza nazionale.

In linea generale, la struttura delle Banche di Credito Cooperativo riflette la natura di banche territoriali, caratterizzate da un'elevata raccolta dalla clientela derivante dallo storico legame con il territorio di appartenenza, da una prevalenza di impieghi a controparti rappresentate da famiglie e piccole società, da un rapporto impieghi su depositi contenuto che, sotto il profilo della liquidità, riflette la solidità strutturale del Gruppo, e dall'investimento dell'eccesso di liquidità soprattutto in titoli di Stato.

Di seguito viene fornita una rappresentazione sintetica delle principali grandezze economiche e finanziarie aggregate delle Banche affiliate, con focus sulle singole aree territoriali in cui il Gruppo opera.

(Importi in milioni di Euro)

IMPIEGHI VERSO LA CLIENTELA	31/12/2023					Totale 31/12/2023	Totale 31/12/2022	Variazione	Variazione %
	Trentino- Alto Adige	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Sud e Isole				
Crediti clientela lordi	10.481	10.662	10.613	11.003	5.028	47.787	48.345	(558)	(1,2%)
<i>di cui performing</i>	<i>9.948</i>	<i>10.282</i>	<i>10.237</i>	<i>10.526</i>	<i>4.705</i>	45.698	45.924	(226)	(0,5%)
<i>di cui non performing</i>	<i>533</i>	<i>380</i>	<i>375</i>	<i>478</i>	<i>323</i>	2.089	2.421	(332)	(13,7%)
Rettifiche di valore	640	490	438	523	311	2.402	2.582	(180)	(7,0%)
Crediti clientela netti	9.841	10.172	10.175	10.480	4.717	45.385	45.763	(378)	(0,8%)

I crediti clientela lordi delle Banche affiliate ammontano complessivamente a 47,8 miliardi di Euro al 31 dicembre 2023, in contrazione del -1,2% rispetto al termine dell'esercizio 2022; la lieve decrescita riscontrata è imputabile al rallentamento della domanda di credito a livello sistemico per effetto dell'aumento dei tassi di mercato, oltre che alla contrazione dello stock di credito non performing.

L'analisi territoriale del credito erogato conferma come l'operatività delle Banche affiliate sia prevalentemente concentrata nell'area Nord del territorio nazionale, in linea con l'articolazione territoriale degli sportelli del Gruppo Cassa Centrale. Scendendo nel dettaglio delle diverse aree territoriali in cui è articolato il Gruppo si sottolinea un'allocazione omogenea su 4 delle 5 aree, fatta eccezione per l'area Sud e Isole che mostra una minor incidenza sui crediti complessivi per effetto della dimensione mediamente ridotta delle singole Banche affiliate presenti in tale territorio.

Nel corso del 2023 la contrazione del credito performing delle Banche affiliate risulta complessivamente pari a 226 milioni di Euro (-0,5%), con una dinamica eterogenea tra le varie aree territoriali. In particolare, risultano in contrazione le aree del Trentino-Alto Adige (-1,8%) e del Nord Est (-0,9%), rimangono

pressoché stabili il Nord Ovest (-0,1%) e il Centro (-0,2%), mentre è in aumento il credito performing nell'area Sud e Isole (+1,6%).

A livello di controparte, si conferma l'importante esposizione del credito complessivo erogato verso famiglie e piccole e medie imprese locali, a dimostrazione del ruolo centrale delle Banche affiliate nel supportare la crescita del territorio.

Nel corso del 2023 è proseguita la gestione attiva del credito deteriorato, in linea con la strategia del Gruppo Cassa Centrale, consentendo di ridurre sensibilmente le masse non performing complessive (-13,7% rispetto al dato di fine dicembre 2022). A livello generale, l'incidenza del credito deteriorato sul credito lordo alla clientela risulta in contrazione al 4,4%, con una dinamica territoriale che oscilla dal 3,5% dell'area Nord Ovest al 6,4% del Sud e Isole.

A conferma di una strategia del Gruppo Cassa Centrale particolarmente attenta alla gestione del rischio di credito, e in presenza di una contrazione dello stock complessivo di credito deteriorato, gli accantonamenti sui crediti non performing delle Banche affiliate crescono al 85%, in ulteriore aumento rispetto al 82% di fine 2022. I livelli medi di copertura delle Banche affiliate si confermano tra i più elevati del sistema bancario nazionale.

(Importi in milioni di Euro)

RACCOLTA	31/12/2023					Totale 31/12/2023	Totale 31/12/2022	Variazione	Variazione %
	Trentino- Alto Adige	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Sud e Isole				
Raccolta complessiva	24.327	22.362	24.696	20.929	8.874	101.188	93.753	7.435	7,9%
Raccolta diretta	15.169	14.625	15.055	13.615	7.218	65.682	64.665	1.017	1,6%
Raccolta indiretta*	9.158	7.737	9.641	7.313	1.657	35.506	29.088	6.418	22,1%
<i>di cui Amministrata</i>	<i>3.025</i>	<i>2.534</i>	<i>4.285</i>	<i>2.790</i>	<i>1.164</i>	13.798	8.728	5.070	58,1%
<i>di cui Gestita</i>	<i>6.133</i>	<i>5.203</i>	<i>5.356</i>	<i>4.523</i>	<i>493</i>	21.708	20.360	1.348	6,6%

* La raccolta indiretta è espressa a valori di mercato.

La raccolta complessiva delle Banche affiliate al 31 dicembre 2023 risulta pari a 101,2 miliardi di Euro, in crescita del +7,9% rispetto a fine 2022, evidenziando la capacità di attrarre nuova raccolta anche in una fase congiunturale particolare come quella che stiamo vivendo.

La raccolta diretta si attesta a 65,7 miliardi di Euro in aumento di 1 miliardo (+1,6%) rispetto all'esercizio precedente nonostante un contesto reso complicato dalla concorrenza dei rendimenti dei titoli governativi che ha contribuito ad una parziale riallocazione di risorse verso la raccolta indiretta amministrata.

A livello di aree territoriali, l'andamento annuale della raccolta diretta risulta essere in crescita per tutte le aree geografiche, spaziando dal Sud e Isole (+0,6%) al Nord Est (+4,3%), con l'unica eccezione rappresentata dal Trentino-Alto Adige in cui si registra una flessione su base annua (-0,7%).

La distribuzione della raccolta diretta tra le aree territoriali segue la dinamica descritta in precedenza per le masse di credito.

Le diverse aree territoriali mostrano, nel rapporto fra impieghi e raccolta, uno strutturale avanzo di risorse che determina l'elevato grado di liquidità delle Banche affiliate e del Gruppo Cassa Centrale. L'approccio prudente all'investimento delle risorse raccolte dai depositanti caratterizza storicamente l'operatività delle BCC-CR-RAIKA.

La raccolta indiretta complessiva delle Banche affiliate cresce a 35,5 miliardi di Euro¹⁰ (+22% su base annuale), trainata sia dai rendimenti dei titoli governativi, che hanno incrementato lo stock di raccolta indiretta amministrata, che dall'effetto mercato positivo sul comparto della raccolta indiretta gestita.

L'incidenza della raccolta indiretta sulla raccolta complessiva si attesta al 35%, in crescita rispetto al dato di fine 2022 pari al 31%. L'analisi territoriale mostra un rapporto della raccolta indiretta sulla raccolta complessiva che varia tra il 39% dell'area Nord Ovest e il 35% del Centro, fa eccezione l'area Sud e Isole dove tale indice si attesta al 19%.

Entrando nel dettaglio della composizione della raccolta indiretta, l'incidenza della componente gestita e assicurativa sul totale della raccolta indiretta si attesta al 61% (in contrazione rispetto al 70% di fine 2022). Tale dinamica riflette la dinamica della raccolta indiretta amministrata descritta in precedenza.

Riprende a crescere anche il comparto Gestioni Patrimoniali, Fondi e Sicav (+6,6%), dopo un esercizio 2022 particolarmente difficile, trainato da un effetto di mercato positivo che ha rafforzato la crescita positiva della raccolta netta.

Il comparto Bancassurance continua il trend di crescita costante (+2,4% su base annua), favorito anche dal nuovo accordo di partnership commerciale con Assimoco.

La raccolta indiretta gestita rimane obiettivo centrale per il Gruppo Cassa Centrale, dati gli importanti margini di crescita a disposizione delle Banche affiliate rispetto al resto dell'industria bancaria, avendo queste storicamente privilegiato in passato il collocamento di prodotti di raccolta diretta. La crescita di tale comparto è guidata e accompagnata da importanti investimenti nella formazione specialistica del personale delle Banche affiliate al fine di aumentare la capacità di offrire a soci e clienti un supporto consulenziale di livello elevato. Questi investimenti, supportati dall'attenta ricerca da parte delle società del Gruppo Industriale di prodotti adatti a soci e clienti delle BCC-CR-RAIKA, sta consentendo di colmare progressivamente il gap nei confronti del sistema, mantenendo alta l'attenzione alla qualità del servizio complessivamente offerto al cliente risparmiatore.

(Importi in milioni di Euro)

MARGINI E COMMISSIONI	31/12/2023					Totale 31/12/2023	Totale 31/12/2022	Variazione	Variazione %
	Trentino- Alto Adige	Nord Est	Nord Ovest	Centro	Sud e Isole				
Margine di interesse	546	498	484	490	276	2.294	1.730	564	32,6%
Commissioni nette	134	150	170	154	70	678	641	37	5,8%
Margine intermediazione	521	553	612	610	344	2.640	2.301	339	14,7%

Il margine di interesse delle Banche affiliate a fine 2023 risulta complessivamente pari a 2,3 miliardi di Euro, registrando una crescita del +32,7% su base annua, trainato dal contributo crescente dell'intermediazione creditizia per effetto della dinamica dei tassi di mercato. Si conferma rilevante il contributo del portafoglio di proprietà anche grazie alla gestione attiva del portafoglio alla luce dei rendimenti attuali. Sul comparto interbancario, a differenza del 2022, si evidenziano interessi negativi per effetto del rialzo tassi BCE e relativo impatto negativo derivante dal costo delle Operazioni di Rifinanziamento (TLTRO-III).

¹⁰ La raccolta indiretta è espressa a valori di mercato.

Nel complesso, per effetto di quanto detto sopra, il contributo del margine di interesse sulla redditività complessiva delle Banche affiliate risulta in crescita all'87% del margine di intermediazione (rispetto al 75% di fine 2022).

Le commissioni nette delle Banche affiliate ammontano nel 2023 a 678 milioni di Euro, in crescita del +5,8% rispetto a fine 2022.

Il margine commissionale contribuisce mediamente al 26% del margine di intermediazione, con un'incidenza territoriale che passa dal 28% dell'area Nord Ovest al 20% del Sud e Isole.

La dinamica evolutiva del margine di intermediazione delle Banche affiliate (+14,7% rispetto all'anno precedente) si completa con il contributo derivante dai dividendi e proventi simili, mentre è negativa la voce relativa all'attività di negoziazione del portafoglio titoli di proprietà delle Banche affiliate, per effetto della movimentazione del portafoglio di proprietà.

Dall'analisi dei ricavi primari delle Banche affiliate risulta sempre più decisiva la capacità di proporre a soci e clienti servizi in grado di completare l'offerta commerciale e di aumentare la marginalità. Questo percorso di sviluppo è condotto mantenendo una forte attenzione alla tutela dei soci e dei clienti e nel rispetto dei principi cooperativistici che sono alla base dell'operatività delle Banche affiliate.

5.2 - Gruppo Industriale

Il Gruppo Industriale è rappresentato dalla Capogruppo e dalle società controllate e collegate che operano in diversi ambiti di attività, ossia:

- servizi ICT e back office, con la controllata Allitude S.p.A. (nel seguito anche "Allitude");
- servizi di leasing, con la controllata Claris Leasing S.p.A. (nel seguito anche "Claris Leasing" o "Claris");
- servizi assicurativi, con le controllate Assicura Agenzia S.r.l. e Assicura Broker S.r.l. (nel seguito anche "Assicura Agenzia" e "Assicura Broker");
- servizi di gestione collettiva del risparmio, con la controllata Nord Est Asset Management S.A. (nel seguito anche "NEAM");
- servizi di credito al consumo, con la controllata Prestipay S.p.A. (nel seguito anche "Prestipay");
- altri servizi accessori, con le controllate Centrale Soluzioni Immobiliari S.r.l., Claris Rent S.p.A. e Centrale Trading S.r.l.

A pagina seguente vengono evidenziati i principali aggregati economici e patrimoniali riferiti al Gruppo Industriale al 31 dicembre 2023.

(Importi in milioni di Euro)

IMPIEGHI VERSO LA CLIENTELA*	31/12/2023	31/12/2022	Variazione	Variazione %
Crediti clientela lordi	2.608	2.231	377	16,9%
<i>di cui performing</i>	2.547	2.157	390	18,1%
<i>di cui non performing</i>	61	74	(13)	(17,6%)
Rettifiche di valore	95	110	(15)	(13,6%)
Crediti clientela netti	2.513	2.121	392	18,5%

*Dati gestionali che includono tutte le elisioni infragruppo.

Con riferimento agli impieghi verso la clientela, il contributo del Gruppo Industriale fa riferimento principalmente alle attività di intermediazione della Capogruppo e delle società controllate Claris Leasing e Prestipay.

I crediti lordi verso la clientela ammontano a circa 2,6 miliardi di Euro e risultano in crescita di 377 milioni di Euro rispetto alla fine dell'esercizio precedente (+16,9%). Nello specifico, risultano in crescita il portafoglio crediti della Capogruppo, di Prestipay (che prosegue nell'attività di espansione del servizio di credito al consumo), così come, seppur in misura inferiore, il portafoglio crediti di Claris Leasing. Si segnala come i crediti da clientela performing includono le esposizioni in margini e default funds verso Cassa di Compensazione e Garanzia legate all'operatività in PCT, sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio precedente.

Gli accantonamenti lordi complessivi ammontano a circa 95 milioni di Euro, in calo rispetto ai 110 milioni di Euro di fine 2022 per effetto della riduzione dello stock di crediti non performing grazie all'attenta e prudente gestione degli stessi. Questi ultimi, infatti, si riducono di circa 13 milioni di Euro rispetto al 31 dicembre 2022 (-17,6%).

Come effetto complessivo, i crediti verso clientela netti del Gruppo Industriale crescono di 392 milioni di Euro rispetto a fine 2022 (+18,5%) attestandosi a circa 2,5 miliardi di Euro.

(Importi in milioni di Euro)

RACCOLTA*	31/12/2023	31/12/2022	Variazione	Variazione %
Raccolta complessiva	11.914	9.441	2.473	26,2%
Raccolta diretta	3.320	2.532	788	31,1%
Raccolta indiretta**	8.594	6.909	1.685	24,4%
<i>di cui Amministrata</i>	5.067	3.956	1.111	28,1%
<i>di cui Gestita</i>	3.527	2.954	573	19,4%

* Dati gestionali che includono tutte le elisioni infragruppo.

** La raccolta indiretta è espressa a valori di mercato; i prodotti finanziari ETF sono inclusi nel comparto.

La raccolta complessiva del Gruppo Industriale si attesta a 11,9 miliardi di Euro ed è riconducibile per la quasi totalità al perimetro della Capogruppo.

La raccolta diretta (pari a circa 3,3 miliardi di Euro) cresce di circa 0,8 miliardi di Euro; tale incremento deriva essenzialmente dalla crescita delle esposizioni in PCT verso Cassa di Compensazione e Garanzia e dall'aumento della raccolta obbligazionaria legata al piano di emissioni MREL di Gruppo.

La raccolta indiretta si attesta invece a 8,6 miliardi di Euro e si riferisce per circa 3,5 miliardi di Euro, pari al 41%, alla componente di risparmio gestito (con un'operatività prevalentemente riconducibile ai prodotti legati alle gestioni patrimoniali), mentre il risparmio amministrato è pari a 5,1 miliardi di Euro e rappresenta il 59% circa dei volumi di raccolta indiretta con operatività rivolta principalmente al mercato obbligazionario. Sia la raccolta amministrata che la raccolta gestita registrano una crescita rispetto al dato di fine esercizio precedente, determinata soprattutto da un effetto mercato positivo.

(Importi in milioni di Euro)

MARGINI E COMMISSIONI*	31/12/2023	31/12/2022	Variazione	Variazione %
Margine di interesse	102	115	(13)	(11,3%)
Commissioni nette	117	114	3	2,6%
Margine di intermediazione	194	214	(20)	(9,3%)

* Dati gestionali che includono tutte le elisioni infragruppo e le residuali risultanze economiche delle entità consolidate integralmente diverse dall'accordo di coesione.

Il margine di intermediazione al 31 dicembre 2023 risulta in calo rispetto all'esercizio precedente, attestandosi a 194 milioni di Euro (-9,3%). La composizione risulta pressoché invariata rispetto allo stesso periodo del 2022: il margine di interesse contribuisce per il 52%, mentre il margine commissionale al 60% (contro circa il 53% per entrambe le componenti dell'esercizio precedente).

Nello specifico, il margine di interesse ammonta a 102 milioni di Euro e risulta in calo rispetto ai 115 milioni di Euro dell'esercizio precedente. Le commissioni nette ammontano complessivamente a 117 milioni di Euro e risultano in crescita di 2 milioni di Euro rispetto allo stesso mese dell'esercizio precedente.

Di seguito una breve disamina sul Gruppo Industriale, con particolare focus sulle attività svolte dalla Capogruppo e dalle società di servizi a supporto delle Banche affiliate.

5.2.1 - Capogruppo

La Costituzione del Gruppo ha portato a un arricchimento del sistema di offerta di prodotti e servizi finanziari e al rafforzamento dei presidi dei rischi finanziari per l'intero Gruppo. L'offerta di servizi di Cassa Centrale Banca si articola nei seguenti ambiti:

- Finanza;
- Credito;
- Servizi di credito al consumo;
- Sistemi di pagamento;
- Governance e supporto.

5.2.1.1 - Finanza

In ambito Finanza, Cassa Centrale Banca offre alle Banche affiliate e alle banche clienti una completa gamma di servizi e prodotti per l'accesso ai mercati finanziari e per l'offerta alla clientela depositante di molteplici soluzioni di investimento.

Cassa Centrale Banca offre servizi per accedere ai principali mercati obbligazionari, azionari e derivati sia per la clientela retail sia per la gestione del portafoglio di proprietà: nel corso del 2023 ha eseguito operazioni su mercati obbligazionari per un controvalore di circa 30,5 miliardi di Euro (in diminuzione di circa l'11,2% rispetto al 2022) e su mercati azionari per circa 2,4 miliardi di Euro (-18,4% rispetto al 2022).

Per quanto concerne l'offerta commerciale rivolta alla clientela, Cassa Centrale Banca mette a disposizione delle Banche affiliate prodotti e servizi finanziari utilizzati nell'ambito dell'attività di consulenza. Si tratta di un catalogo di qualità, aggiornato nel tempo con novità ed implementazioni finalizzate a rimanere competitivi sul mercato.

I principali prodotti e servizi offerti sono:

- **Gestioni Patrimoniali:** le Gestioni Patrimoniali di Cassa Centrale Banca hanno chiuso il secondo semestre 2023 con 11,9 miliardi di Euro¹¹ di masse gestite e 105 mila rapporti attivi. La raccolta è stata condizionata dal repentino cambiamento del quadro economico-finanziario, dal perdurare delle tensioni geopolitiche e dal forte rialzo dei tassi di rendimento, seguito alle attese restrittive di politica monetaria, che ha progressivamente aumentato l'appel dei titoli di Stato. Il semestre si chiude con una raccolta negativa per circa 120 milioni di Euro, dopo essere stata positiva per 100 milioni di Euro nel primo semestre. L'effetto mercato positivo ha permesso non solo di compensare il marginale calo di produzione dell'anno, ma anche di aumentare le masse gestite totali. L'andamento dei principali mercati finanziari nel 2023 ha portato a un miglioramento consistente delle performance delle linee di gestione. I rendimenti dei titoli governativi europei continuano ad offrire delle opportunità di investimento interessanti. Lato azionario, i portafogli sono investiti principalmente sui mercati sviluppati, in particolare sull'azionario statunitense, mentre rimane marginale l'esposizione sulle aree emergenti. Nell'ambito delle proprie decisioni relative agli investimenti riferiti alle linee di gestione di portafogli offerte alla clientela, Cassa Centrale Banca adotta una serie di presidi al fine di integrare e valutare i rischi e i principali effetti negativi sui fattori di sostenibilità. Tali presidi hanno consentito di classificare le linee di gestione come prodotti finanziari che promuovono, tra le altre, caratteristiche ambientali o sociali o una loro combinazione (prodotti finanziari "light green") e prendono in considerazione i principali effetti negativi sui fattori di sostenibilità mediante la rilevazione e il monitoraggio di appositi indicatori legati a tematiche ambientali e sociali.
- **Funds Partner:** alle Banche affiliate e alle banche clienti viene resa disponibile la piattaforma di collocamento di fondi denominata Funds Partner, che comprende sia il fondo NEF che i fondi di case terze. Si tratta di un utile strumento per il consulente, che può accedere a un universo costituito da circa 3 mila fondi disponibili attraverso una piattaforma sulla quale Cassa Centrale Banca ha attivato un processo di definizione e di manutenzione della lista dei fondi collocabili (sono esclusi fondi con capitalizzazione inferiore ai 100 milioni di Euro e con track record inferiore ai 3 anni). La piattaforma mette a disposizione numerosi tool forniti da Morningstar, la reportistica fornita dalle 14 case di investimento e i "portafogli esempio" conformi al profilo di rischio MiFID. Per queste case Cassa Centrale Banca svolge anche il servizio di soggetto incaricato dei pagamenti. Le masse collocate, alla fine del secondo semestre 2023, si sono assestate intorno ai 6,7 miliardi di Euro per quanto riguarda NEF e ai 3,1 miliardi di Euro per quanto concerne le case terze.

¹¹ L'importo è riferito a Gestioni Patrimoniali aperte direttamente presso Cassa Centrale Banca per circa 3,2 miliardi di Euro, Gestioni Patrimoniali collocate attraverso Banche affiliate e banche clienti per circa 6,8 miliardi di Euro, Gestioni Patrimoniali istituzionali per circa 830 milioni di Euro e fondi pensione, sui quali Cassa Centrale Banca ha delega di gestione, per 1,06 miliardi di Euro.

- **Consulenza Avanzata:** il servizio di consulenza avanzata è fornito alla clientela di 14 banche. Cassa Centrale Banca supporta queste banche in qualità di advisor per l'individuazione delle migliori strategie di investimento.

Continua la grande partecipazione al webinar "CCB#LIVE" realizzato attraverso la piattaforma digitale Teams. Si tratta di un contenitore nel quale si affrontano le dinamiche di mercato, le strategie sulle linee di gestione, le view di mercato da parte dei gestori di Cassa Centrale Banca e dei gestori partner di NEF, l'analisi di fondi e dei prodotti/servizi di bancassicurazione. L'appuntamento è quindicinale con la partecipazione in media di oltre 700 consulenti delle banche collocatrici. Di importanza strategica anche l'evento annuale Finanza e Bancassicurazione tenutosi lo scorso settembre a Venezia, durante il quale sono state condivise con le Banche affiliate le strategie di evoluzione del modello di consulenza finanziaria ed assicurativa del Gruppo.

Progetto evoluzione del modello di prestazione del servizio di consulenza finanziaria-assicurativa e di valutazione di adeguatezza

Si è consolidato nel corso del secondo semestre il progetto di aggiornamento del modello di Gruppo di valutazione dell'adeguatezza nella prestazione dei servizi di investimento. Nel mese di maggio è stato rilasciato il nuovo questionario MiFID di profilatura della clientela in linea con le più recenti novità normative e indicazioni di ESMA e CONSOB. Il nuovo modello definisce nuove logiche di prestazione del servizio di consulenza e di valutazione dell'adeguatezza, effettuata per singola operazione, anche in una logica di portafoglio, integrata da una valutazione periodica delle raccomandazioni fornite. Coinvolgendo le banche più rappresentative all'interno di un Gruppo di Lavoro appositamente costituito, in quest'ultimo semestre ha inoltre preso il via il progetto di evoluzione del modello di consulenza finanziaria e assicurativa.

5.2.1.2 - Credito

La Direzione Crediti di Cassa Centrale Banca che offre supporto alle Banche affiliate e alle Società del Gruppo nell'attività di concessione dei finanziamenti e guida in ambito credito l'attività di indirizzo e coordinamento del Gruppo Bancario Cooperativo ha ridefinito le linee guida di politica creditizia in un quadro macroeconomico generale e di settore che risulta ancora interessato da significativa incertezza. Incertezza indotta principalmente: (i) dalla presenza di un'elevata inflazione, innescata dal forte aumento dei costi energetici e poi propagatasi a quasi tutti gli altri beni prodotti, (ii) dal repentino rialzo dei tassi di interesse di mercato, (iii) dal perdurare del conflitto Russia-Ucraina con le conseguenti sanzioni internazionali che frenano la ripresa degli scambi mondiali, (iv) dall'avvio di un nuovo conflitto in Medio Oriente tra lo stato di Israele e quello palestinese (Gaza in particolare) e non ultimo (v) dall'acquisita consapevolezza a livello internazionale del rischio climatico e relative misure di contrasto.

In particolare, a seguito del progressivo e consistente rialzo dei tassi di interesse e del correlato aumento dei costi dei finanziamenti e le condizioni di offerta più restrittive, si è registrata una contrazione dei prestiti alle imprese e alle famiglie, specialmente dei mutui per acquisto di abitazione.

In tale elevato contesto di incertezza i principali obiettivi dell'attività della Direzione Crediti di Capogruppo possono essere così delineati: (i) ottimizzazione dell'asset allocation del portafoglio in termini qualitativi e quantitativi; (ii) rafforzamento della rete commerciale e riposizionamento della sua operatività creditizia; (iii) la massimizzazione dell'utilizzo delle garanzie pubbliche previste dal Temporary Crisis Framework; (iv) prevenzione del degrado della qualità del credito, nel medio periodo, in particolare sui maggiori gruppi di rischio, forzando al massimo la segmentazione del portafoglio; (v) adozione di un approccio forward looking con l'obiettivo di incorporare le previsioni settoriali e microsettoriali nella valutazione della resilienza delle imprese, attraverso stime prospettiche dei bilanci aziendali; (vi) introduzione di uno scoring per la valutazione del profilo di rischio delle imprese in ambito ESG.

La conseguenza della revisione dei principali obiettivi dell'attività della Direzione Crediti di Capogruppo è stata la modifica delle linee guida di gestione del portafoglio crediti del Gruppo; tale modifica è finalizzata alla valutazione della sostenibilità prospettica del debito da parte delle imprese, tenendo conto di:

- analisi di scenario e valutazione dei tassi di deterioramento e decadimento sui diversi settori;

- valutazioni degli impatti derivanti dall'aumento dei costi energetici e dei tassi di interesse;
- applicazione delle stime settoriali 2023/2024 sui bilanci 2022 e sulle semestrali 2023, delle singole imprese con l'obiettivo di effettuare una proiezione dei cash-flow attesi e quindi di valutare a medio termine la sostenibilità del debito.

Nell'erogazione dei nuovi finanziamenti resta inalterata la massima attenzione alla qualità del credito, alla diversificazione merceologica, territoriale e soprattutto dimensionale. L'aspetto dimensionale è infatti considerato di fondamentale importanza e rappresenta l'architrave della strategia dell'offerta creditizia del Gruppo. La logica del frazionamento del rischio su una moltitudine di piccoli percettori, da sempre la componente principale dell'approccio al credito delle Banche affiliate, è stata rafforzata con l'introduzione delle soglie di rischio e con una prassi operativa perseguita nei rapporti quotidiani tra le strutture corporate del Gruppo e le Direzioni Crediti delle singole Banche affiliate. È stato inoltre dato maggior spazio ai prodotti distribuiti (leasing, factoring, prestiti personali e cessioni del quinto) per via del minor profilo di rischio assunto rispetto ad analoghe operazioni bancarie. Per quanto riguarda la declinazione delle specifiche attività creditizie supportate dal sistema di garanzie pubbliche (Fondo di Garanzia e SACE), si segnala che il Temporary Crisis Framework, varato nel primo semestre 2022 a seguito dell'emergenza innescata dalla guerra russo-ucraina e dal conseguente rialzo dei costi energetici, è stato prorogato fino alla fine del 2023.

Nel corso dell'anno 2023 il Gruppo Cassa Centrale ha continuato a svolgere, nei territori serviti dalle Banche affiliate, un ruolo da protagonista nel supporto alle famiglie e piccole imprese impegnate negli interventi di riqualificazione energetica degli immobili. Grazie a un sistema gestionale proprietario che integra tutte le fasi del processo, dalla prenotazione del diritto alla cessione fino all'acquisto del credito e alla sua successiva compensazione nei versamenti e contributi della Banca, il Gruppo ha saputo dare efficace risposta a una pressante e diffusa richiesta, proveniente sia dai correntisti consolidati sia da molti nuovi clienti. L'operatività del Gruppo ha incluso tutte le tipologie di beneficiari originanti (famiglie, imprese e condomini) e tutte le tipologie di agevolazioni, siano esse riunite sotto le denominazioni generica di Ecobonus (crediti accomunati dalla detraibilità in 10 anni) o di Superbonus (crediti detraibili in 5 anni). L'ampio successo commerciale riscontrato sulle piazze di riferimento ha obbligato alcune banche a integrare la loro tax capacity ordinaria mediante accordi di ri-cessione con soggetti esterni al Gruppo, anche non appartenenti al settore degli intermediari finanziari, finché è stato possibile. Il rapporto con grandi imprese o general contractor è stato limitato a pochi casi, a conferma del ruolo specifico delle Banche di Credito Cooperativo, focalizzato sul servizio della clientela retail e small business dei territori di competenza. Una quota preponderante degli interventi di riqualificazione energetica supportati dalle Banche affiliate non ha dato vita a richieste di assistenza creditizia lungo la fase che separa l'avvio dei lavori dall'incasso del prezzo per la vendita del credito fiscale, a conferma che si tratta prevalentemente di tagli unitari contenuti e che la clientela servita si concentra tra le famiglie con buona disponibilità di risparmio.

Per quanto riguarda l'ambito del credito agevolato Cassa Centrale Banca, nel corso dell'anno 2023, ha sottoscritto:

- una Convenzione con la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia per conto delle Banche del Gruppo operanti in quella regione per facilitare:
 - la concessione di mutui a tasso agevolato per la costruzione, la riattivazione, la trasformazione, l'ammodernamento e l'ampliamento di stabilimenti industriali e artigianali, per costruzioni navali, per attività turistico-alberghiere e per altre iniziative necessarie allo sviluppo industriale, in conformità alla normativa vigente in materia di Fondo di rotazione per iniziative economiche di cui alla legge 18 ottobre 1955, n. 908;
 - la concessione di finanziamenti agevolati per la realizzazione di iniziative di investimento e sviluppo aziendale, per la capitalizzazione delle imprese aventi forma di società, per il consolidamento di debiti a breve in debiti a medio e lungo termine e per il sostegno di esigenze di credito a breve e medio;
- un Protocollo d'intesa tra AVEPA (Agenzia Veneta per i Pagamenti in Agricoltura), Cassa Centrale e le principali Banche del Gruppo operanti nel territorio regionale del Veneto per l'anticipazione, tramite un finanziamento a condizioni agevolate, dei contributi destinati alle aziende agricole

titolari dei diritti all'aiuto;

- una Convenzione con Finlombarda (Finanziaria della Regione Lombardia) al fine di permettere a Cassa Centrale Banca di assistere le Banche del Gruppo che supportano le imprese operanti in Regione Lombardia, tramite l'utilizzo di strumenti di credito agevolato messi a disposizione dalla Regione;
- un'adesione alla nuova Convenzione Finpiemonte che facilita Cassa Centrale Banca e le Banche affiliate piemontesi nel supporto alle imprese operanti in quella Regione, tramite l'utilizzo di strumenti di credito agevolato messi a disposizione dalla stessa Regione Piemonte;
- un Accordo Quadro tra Cassa Centrale, in rappresentanza delle banche emiliane del Gruppo e Confidi - Fider, relativamente alla possibilità di offrire alle imprese del settore turistico dell'Emilia-Romagna gli "incentivi previsti per lo sviluppo e la qualificazione dell'offerta turistica regionale";
- una Convenzione con Sace per l'utilizzo della Garanzia Sace Green. Garanzia pubblica a prima richiesta che permetterà a tutte le Banche del Gruppo di supportare gli investimenti delle imprese relativi a progetti Green destinati: (i) alla mitigazione dei cambiamenti climatici, (ii) alla protezione delle acque e delle risorse marine, (iii) all'economia circolare, (iv) alla prevenzione e riduzione dell'inquinamento e (v) protezione e ripristino della biodiversità ed ecosistemi.

5.2.1.3 Servizi di Credito al consumo

Il 21 giugno 2023, in linea con le previsioni contenute nell'ambito degli accordi iniziali di joint venture, Cassa Centrale Banca ha perfezionato l'esercizio per l'acquisto da Deutsche Bank della quota azionaria del 40% del capitale di Prestipay S.p.A. Per effetto dell'operazione, Cassa Centrale Banca ha acquisito l'intero capitale sociale della Società di credito al consumo del Gruppo, della quale deteneva già il controllo con il 60% delle quote.

Questa operazione segna un ulteriore importante milestone di un percorso di sviluppo iniziato nel 2018 nell'ambito della partnership commerciale con Deutsche Bank per la distribuzione di prodotti in white label "Prestipay" e proseguito con la costituzione e il successivo avvio operativo di Prestipay S.p.A., nel gennaio 2021.

La Società rappresenta oggi il punto di riferimento per la produzione dei servizi di credito al consumo rivolti alle famiglie clienti delle Banche del Gruppo Cassa Centrale e distribuiti tramite la capillare rete di sportelli sul territorio nazionale e attraverso il canale diretto online.

Relativamente ai risultati conseguiti al 31 dicembre 2023, Prestipay S.p.A. conferma il suo percorso di crescita registrando volumi di produzione complessiva pari a oltre 310 milioni di euro, con un incremento del 19,4% rispetto all'anno precedente ed un consistente aumento del numero di operazioni gestite anche grazie all'introduzione di nuovi prodotti e al rafforzamento del canale diretto.

Risultato ancor più positivo se confrontato con l'andamento del mercato di riferimento Assofin – l'associazione dei principali operatori, bancari e finanziari, del credito al consumo e immobiliare – che ha registrato nel 2023 una contrazione delle erogazioni nel segmento dei prestiti personali del -2,2% rispetto all'anno precedente¹².

Sul fronte del servizio offerto alle banche partner sono state numerose le innovazioni tecnologiche introdotte dalla Società volte ad efficientare e digitalizzare i propri processi, grazie alle quali è stato possibile, ad esempio, dimezzare le tempistiche di esito sulle richieste di finanziamento rispetto all'anno precedente.

¹² Dati Assofin al 31 dicembre 2023.

È proseguito nell'ambito della contrattualistica l'uso del servizio di firma digitale certificata che ha raggiunto una penetrazione complessiva del 90% sul totale dei contratti, consentendo un importante abbattimento dei consumi di carta e delle relative emissioni di CO₂ equivalenti.

I risultati ottenuti confermano l'impegno di Prestipay al fianco delle banche partner al fine di sostenere le esigenze di accesso al credito delle famiglie clienti in un contesto di mercato nazionale condizionato dall'incertezza del contesto geopolitico, dal perdurare di fenomeni inflazionistici e dall'aumento dei tassi di interesse operato delle Banche Centrali.

Questa congiuntura ha condizionato l'offerta dei principali operatori di mercato, producendo un deciso aumento dei tassi offerti alla clientela, politiche di concessione più stringenti e una contrazione degli importi medi erogati per le tipologie di finanziamento a maggior valore.

Nel contesto descritto, l'agilità e sostenibilità del modello di business e l'elevata industrializzazione dei processi implementati da Prestipay S.p.A., hanno consentito alla Società di adattarsi in modo proattivo al contesto di riferimento, proseguendo in maniera decisa nel percorso di crescita e registrando risultati superiori alle attese del piano industriale e un andamento migliore rispetto al mercato di riferimento.

Al contempo la Società è stata in grado di garantire alle banche partner un moderato impatto sulle condizioni offerte alla clientela e un puntuale presidio del rischio di credito in un contesto di atteso peggioramento dei tassi di default.

In riferimento alle attività interne intraprese da parte di Prestipay nel corso del 2023, si riportano di seguito:

- la diversificazione di iniziative di prodotto a sostegno dell'attività delle banche partner attraverso lo sviluppo di soluzioni innovative in grado di assicurare un'adeguata offerta alla clientela;
- la creazione di una Piattaforma di Valutazione Crediti (PVC) specializzata e personalizzata per la valutazione, la delibera e la liquidazione delle richieste di finanziamento pervenute attraverso il canale diretto online della Società;
- il rilascio in produzione della nuova Area Riservata Clienti dedicata a tutti i titolari di un finanziamento Prestipay, attraverso la quale gli utenti possono gestire la propria posizione e consultare le principali informazioni relative ai prestiti personali in essere;
- l'implementazione, all'interno della nuova area riservata al cliente, di un nuovo servizio di chatbot supportato da intelligenza artificiale in grado di assisterlo in tempo reale nelle principali richieste relative al post-vendita;
- la prosecuzione della partnership tra Prestipay e Udinese Calcio con la finalizzazione dell'accordo di sponsorizzazione del Club bianconero, in qualità di co-sponsor, per la stagione 2023/24.

Prosegue, infine, il percorso della Società teso al rafforzamento della struttura organizzativa interna attraverso l'inserimento di risorse specializzate, sia per rafforzare la struttura commerciale a supporto delle banche partner, sia al fine di supportare lo sviluppo di importanti attività progettuali finalizzate all'ampliamento della gamma di nuovi prodotti e servizi offerti alla clientela, la cui introduzione è prevista nel corso del 2024.

5.2.1.4 - Sistemi di pagamento

Il mercato dei sistemi di pagamento continua a essere interessato da iniziative di forte rinnovamento ed elevata competitività. Si assiste a una diffusione crescente dei pagamenti digitali su canali messi a disposizione dalle banche o soluzioni innovative offerte da nuovi operatori che si affacciano sui mercati. In questo contesto molto dinamico, i Sistemi di Pagamento per il Gruppo Cassa Centrale rappresentano una struttura di servizio e supporto delle Banche del Gruppo e si muovono su cinque diversi ambiti di attività, (i) Regolamenti, (ii) Estero, (iii) Servizi accentrati, (iv) Tesoreria, (v) Monetica, al fine di sviluppare

nuovi servizi da mettere a disposizione delle Banche affiliate, per consentire alle stesse di essere competitive e fidelizzare la propria clientela.

Regolamenti

Il Servizio ha partecipato al progetto dell'Eurosistema "Target 2/T2 Securities Consolidation" obbligatorio per tutti gli aderenti diretti alla piattaforma Target2. Il progetto ha tra i principali obiettivi il miglioramento dei servizi di regolamento Target e della gestione della liquidità operativa a disposizione del sistema bancario europeo, nonché l'incremento degli standard di sicurezza e protezione dei dati.

Il rilascio in produzione con impatto sui processi critici quali la gestione della liquidità operativa del Servizio Tesoreria e i Servizi Regolamenti ed Estero è avvenuto con successo nel mese di maggio 2023 con modalità "big bang" per tutte le banche europee.

Dal punto di vista tecnico è stata attivata la nuova piattaforma europea ESMIG (Eurosystem Single Market Infrastructure Gateway) per l'accesso ai servizi CLM (Central Liquidity Management), RTGS (Real Time Gross Settlement), T2S (Target2Securities) e TIPS (Target Instant Payment Settlement).

Il progetto ha introdotto un nuovo standard operativo (ISO 20022 - formato xml) per lo scambio della messaggistica e nuovi canali di connessione all'infrastruttura europea e questo ha impattato su tutti i sistemi della Banca.

Sono stati avviati i lavori su numerosi progetti trasversali, tra i quali la segnalazione CESOP, riguardante l'invio all'Agenzia delle Entrate di nuovi e specifici flussi informativi in ambito europeo per operazioni transfrontaliere ricorrenti.

Avviate le attività collegate al progetto Data Hub e Data Quality degli archivi delle singole procedure collegate ai processi del Servizio e propedeutici alla realizzazione di funzionalità di reporting payment per la messa a disposizione delle Banche del Gruppo di specifici strumenti di analisi dati dei principali sistemi di pagamento di cui le banche sono utenti.

Proseguono le attività di analisi sul tema "Euro digitale"; in particolare, per quanto riguarda le proposte di regolamento in fase di revisione da parte dei singoli gruppi di lavoro associativi nazionali ed europei.

Il Servizio partecipa al Gruppo di Lavoro Abi per la standardizzazione e la revisione dei livelli di servizio e operatività del settore trasporto valori. Il settore, in seguito al periodo pandemico e alle conseguenze derivanti dalle tensioni internazionali, è particolarmente attenzionato dalla Vigilanza, la quale ha promosso insieme alle associazioni di categoria e alle principali banche italiane un tavolo strutturale per il coordinamento e la condivisione di soluzioni atte a intercettare e prevenire in modalità proattiva le difficoltà manifestate dagli operatori del trasporto valori, introducendo degli standard nazionali e rivedendo gli accordi economici sottostanti.

Le attività di monitoraggio dei servizi esternalizzati (Fei) collegati alla gestione del contante richiedono un impegno crescente in relazione alla diffusione territoriale della rete distributiva, l'ampiezza del network di fornitori e alla numerosità dei caveau di Gruppo ad oggi presenti in tutte le regioni d'Italia.

Il Servizio ha inoltre attivamente partecipato al gruppo di lavoro nazionale costituito in sede ABI per l'adeguamento delle procedure CIT, CAI ed Effetti, a seguito delle numerose moratorie introdotte dai vari provvedimenti normativi conseguenti agli eventi alluvionali della regione Emilia-Romagna.

Le attività di partecipazione ai numerosi progetti collegati all'open banking, alla revisione del regolamento europeo per i pagamenti istantanei, allo schema Request to Pay e alla revisione Psd3 rappresentano importanti elementi di innovazione, con conseguente impegno in termini di effort e risorse dedicate.

Numerose le attività che hanno impegnato il Servizio nella realizzazione di reportistica, relazioni, feedback specifici e di raccolta dati in risposta alle diversificate richieste provenienti dalla Vigilanza, Associazione Bancaria Italiana, Comitati e Funzioni interne alla Capogruppo.

Estero

L'andamento economico dei primi sei mesi del 2023, dopo le turbolenze del biennio precedente, ha permesso ai volumi di pagamenti e operazioni di trade finance di non subire particolari variazioni se confrontati con quelli del primo semestre 2022, con un ampio recupero dei livelli precedenti alla pandemia.

I primi mesi del 2023 sono stati in particolare caratterizzati dalle attività legate alla partenza dei due sopraccitati progetti che hanno modificato profondamente il mondo dei pagamenti esteri (Target2 Consolidation ed ESMIG). Elemento di novità e maggiormente impattante per il Servizio Estero è stata l'adozione dello standard ISO 20022 (formato xml) per tutti i messaggi, tra cui ovviamente i pagamenti, scambiati tramite la nuova infrastruttura.

Parallelamente al progetto T2/T2Securities Consolidation, è stato realizzato il progetto di Swift denominato CBPR+ (Cross Border Payments and Reporting), che porterà tutte le banche a utilizzare lo standard ISO 20022 formato xml anche per i messaggi riferiti ai pagamenti internazionali cross border (Euro non target e divisa) nel periodo intercorrente tra marzo 2023 e la fine del 2025. Cassa Centrale Banca e Allitude hanno ritenuto preferibile evitare il periodo di dualità 2023-2025 (formato MT FIN ISO15022 vs formato XML ISO 20022), optando per l'adozione del nuovo formato xml già da marzo 2023, in concomitanza con il go live del progetto T2 T2S Consolidation. Sulla base dei dati forniti da SWIFT solamente il 15% delle banche mondiali è stato in grado di migrare al nuovo formato già da marzo 2023.

Nei primi mesi dell'anno, in preparazione a questo importante cambiamento nell'ambito dei pagamenti esteri la Capogruppo, in collaborazione con Allitude, ha organizzato tre corsi di formazione dedicati alle Banche del Gruppo, che hanno fatto registrare una grande partecipazione.

Servizi Accentrati

Nel corso del primo bimestre dell'anno si è concluso l'invio della comunicazione dei dati all'Anagrafe dei Rapporti Finanziari secondo il nuovo dettato normativo (provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate di fine maggio 2022).

Il primo semestre del 2023 è stato caratterizzato dalla creazione dell'Ufficio Anagrafe, interno al Servizio, per meglio rispondere alle esigenze organizzative ed operative. È proseguita l'attività di certificazione e omogeneizzazione di attributi anagrafici con conseguente sovrascrittura degli stessi sugli ambienti locali delle Banche affiliate. Tale ambito, in continua evoluzione, rimarrà una delle principali attività sulle quali si concentrerà il neocostituito Ufficio, visti i rilevanti impatti sulla qualità trasversale del dato anagrafico. Procedono inoltre le attività di analisi al fine del completamento del progetto Anagrafe di Gruppo – Standardizzazione – il quale ha come obiettivo la definizione di una struttura tabellare anagrafica univoca a livello di Gruppo oltre alla stesura di processi di censimento anagrafico normalizzati.

Il Servizio è stato inoltre coinvolto nel gruppo di lavoro dedicato agli aggiornamenti della procedura informatica utilizzata nel processo di Spunta Accentrata, la quale permette alle banche aderenti di delegare a Cassa Centrale il raccordo dei movimenti dei conti di corrispondenza e gran parte dell'attività di chiusura di eventuali sospesi.

Tesoreria Enti Pubblici

La Direzione Sistemi di Pagamento include anche l'attività di tesoreria svolta per alcuni enti pubblici del territorio italiano. Al 31 dicembre il numero complessivo degli enti gestiti è pari a 1.026, mentre gli enti dotati di mandato informatico sono 724, a conferma del costante impegno nell'introduzione di modalità più moderne per l'erogazione del servizio.

Monetica

L'attività del Servizio è rivolta al supporto delle Banche del Gruppo e delle banche di Mercato che hanno aderito ai servizi di monetica. Gli Uffici del

Servizio si occupano della gestione dei prodotti che rientrano nel perimetro della monetica: carte di debito, carte prepagate, carte di credito, ATM, POS fisici e virtuali e di tutte quelle attività necessarie per il buon funzionamento degli strumenti e per la prevenzione e gestione delle frodi.

Gestisce inoltre la relazione con le principali controparti: Bancomat SpA per il circuito domestico, Visa e Mastercard per i rispettivi circuiti internazionali, Nexi per l'attività di issuing e acquiring e Worldline per l'accettazione delle carte internazionali sui POS.

Il primo semestre dell'anno è stato caratterizzato dalla realizzazione del progetto denominato "Sunset Maestro" che prevede la dismissione del circuito Maestro e la conseguente impossibilità di emettere o rinnovare carte di debito a valere su tale circuito a partire dal 1° luglio 2023. Le carte di nuova emissione e quelle in scadenza sono state emesse sul circuito Visa (Visa Debit).

Il Servizio ha partecipato attivamente ai diversi progetti che sono stati realizzati e rilasciati nel corso del secondo semestre: in particolare sono state realizzate le carte PagoBANCOMAT Only, disponibili dal mese di novembre 2023, e le Mastercard Debit che affiancheranno le Visa Debit a partire da gennaio 2024. Da segnalare il rilascio di diverse funzionalità sugli ATM al fine di garantire i principali servizi Self Service anche con le carte di debito internazionali.

Numerose le attività che hanno richiesto il coordinamento del Servizio nell'ambito di iniziative di standardizzazione ed efficientamento dei processi gestiti nel sistema informativo (es: OnBoarding Issuing - controllo preventivo saldo carta) e di proposte concordate con i principali partner al fine di migliorare e supportare le banche nello sviluppo della commercializzazione dei prodotti.

Particolarmente impegnativi i lavori che sono stati avviati nel corso del secondo semestre relativi al progetto di riorganizzazione del comparto monetica con un focus particolare sull'attività di acquiring POS. Si è resa necessaria un'attenta e dettagliata analisi delle diverse attività al fine di individuare le migliori soluzioni da porre in essere per meglio soddisfare le richieste delle banche e quindi della clientela.

Al 31 dicembre 2023 le carte di debito co-badged sono 1.444.000, le Visa Debit 247.000, le carte prepagate 438.000, le carte di credito Nexi 500.000, gli ATM 2.272 e i POS 94.100 (82.300 su Gestore Terminali Allitude e 10.600 su GT Nexi che gestisce tecnicamente anche i POS Virtuali 1.200, novembre).

5.2.1.5 Governance e supporto

Anche nel corso dell'esercizio 2023 le Funzioni di Governance e supporto della Capogruppo hanno operato al fine di rafforzare i presidi organizzativi e sviluppare le attività del Gruppo Cassa Centrale.

La **Direzione Pianificazione** gestisce le attività rivolte all'ordinata evoluzione industriale del Gruppo, con una struttura dedicata che si è costantemente occupata di trasferire sulle Banche affiliate le indicazioni operative e strategiche della Capogruppo, assicurandone un'efficace comprensione e realizzazione. Sono in fase di potenziamento gli strumenti e le metriche di supporto al processo di controllo di gestione di Gruppo: elementi che consentiranno un più completo monitoraggio dei flussi di redditività e di costo.

Sono inoltre proseguite le attività rivolte a:

- gestione delle attività finalizzate alla definizione del Piano Strategico 2023-26 di Gruppo;
- supporto nelle attività relative ai progetti di fusione fra Banche affiliate avviati e/o conclusi nell'esercizio;
- sviluppo di una metodologia integrata di tassi interni di trasferimento di Gruppo.

Nel corso del 2023 sono proseguite le attività di rafforzamento della **Direzione Amministrazione e Fiscale** al fine di potenziare ulteriormente i presidi atti a garantire la corretta e tempestiva rappresentazione dei risultati economici e patrimoniali della Capogruppo individuali e consolidati, insieme all'assolvimento dei relativi adempimenti contabili, di vigilanza e di natura tributaria. In tal senso, la Capogruppo ha fornito un importante supporto alle Banche affiliate nella gestione dei processi contabili, fiscali e segnalatici, nonché nelle attività di efficientamento e corretta gestione dei processi di consolidamento dei dati economici e patrimoniali del Gruppo.

La Direzione Information Technology & Security ha fornito un continuo supporto al Gruppo in molteplici progetti e attività orientati sia all'evoluzione e innovazione dei prodotti e servizi per le Banche affiliate e per la clientela, sia all'adeguamento a normative esterne e alle attese dell'Autorità di Vigilanza.

L'azione del Servizio Governo ICT si è mossa lungo due direttrici principali: quella regolamentare e quella strategica. In ambito regolamentare si è proseguito con l'emanazione e l'accompagnamento all'adozione del framework normativo interno, con l'obiettivo di adeguare l'ICT di Gruppo alla sempre crescente pressione normativa e abilitare un'efficace gestione dei controlli e dei rischi ICT; in tale ambito si segnalano, per rilevanza, le attività di presidio del piano di rimedio conseguente alla verifica ispettiva on-site da parte di BCE in materia di rischio informatico, nonché le attività svolte in riferimento all'adeguamento al 40° aggiornamento della circolare Banca d'Italia n. 285/2013. In ambito strategico si è provveduto all'aggiornamento del Piano Strategico ICT per il periodo 2023-2026, redatto in continuità con il precedente Piano Strategico ICT e alla luce del nuovo Piano Strategico di Gruppo, proseguendo con le attività di esecuzione e monitoraggio delle relative iniziative atte a supportare i processi di digitalizzazione e l'evoluzione del sistema informativo con l'obiettivo di garantire standard di servizio elevati e innovativi a soci e clienti.

Il Servizio Governo ICT ha inoltre contribuito, per quanto di competenza, alle rilevazioni CIPA (Convenzione Interbancaria Per l'Automazione).

Con l'intento di cogliere spunti per la definizione e l'esecuzione delle iniziative strategiche, rafforzando le sinergie con istituti internazionali e di ricerca, Cassa Centrale Banca partecipa attivamente ai lavori coordinati dal consorzio internazionale BIAN e agli Osservatori Architetture IT e Information Governance di AbiLab.

Il Servizio Information Security, in collaborazione con il Servizio Cyber Security Operations di Allitude, ha predisposto il Piano Strategico di Sicurezza Pluriennale 2023-2026 che costituisce aggiornamento del Piano Strategico di Sicurezza Pluriennale 2022-2025, tenendo in considerazione l'evoluzione del contesto esterno e interno al Gruppo Cassa Centrale, il Piano Strategico di Gruppo e in sinergia con il Piano Strategico ICT. Proprio in considerazione del panorama cyber e in linea con le evoluzioni normative, sono state definite due ulteriori roadmap di sicurezza relative agli ambiti della Business Resilience e della Sicurezza Fisica, andando così ad estendere il perimetro di presidio della sicurezza di Gruppo.

Il Servizio Information Security ha portato avanti e avviato una serie di progettualità sia in ambito di governo che di indirizzo dell'architettura di sicurezza e di sviluppo sicuro delle soluzioni ICT (cosiddetta security by design). Tali iniziative si pongono l'obiettivo di aumentare la maturità dei processi e dei presidi di sicurezza e favorire la riduzione dei rischi cyber a livello di Gruppo, anche attraverso un coinvolgimento sempre più attivo delle Banche affiliate tramite i rispettivi referenti di Sicurezza Informatica. Anche l'ambito della sicurezza delle terze parti è oggetto di specifiche attività di evoluzione volte a rafforzare il presidio sulle forniture e sui fornitori di servizi ICT, nel contesto del più ampio framework di Gruppo della gestione del rischio delle terze parti. Nel 2023 sono proseguite anche le iniziative di formazione e sensibilizzazione sulla sicurezza dell'informazione sia verso i dipendenti del Gruppo sia verso la clientela. Riguardo quest'ultimo ambito il Gruppo ha partecipato alla campagna di security awareness "CYBERSICURI - Impresa possibile" promossa dal CERTFin (CERT Finanziario Italiano) insieme ad altri Istituti, Banca d'Italia, ABI, Ivass, Polizia di Stato e con il patrocinio di GPDP (Garante per la Protezione dei Dati Personali) e ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale). Inoltre, Cassa Centrale Banca ha partecipato attivamente al CERTFin in qualità di membro del Comitato Direttivo, al Cybersecurity Hub organizzato dal Cetif (Centro di ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) in qualità di membro dello Steering Committee, all'OSSIF (Centro di Ricerca dell'ABI sulla Sicurezza Anticrimine) e ha rinnovato la propria adesione al Clusit (Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica) e al CSIRT Italia istituito presso l'ACN.

Sono proseguite le progettualità di natura tecnica in sinergia con il Servizio Cyber Security Operations di Allitude, finalizzate all'evoluzione dei presidi in ambito cybersecurity in relazione ai processi di threat Intelligence, endpoint detection and response, identity governance, incident management, antifrode e data classification & protection. Particolare rilievo è stato dato allo sviluppo dei servizi di sicurezza a beneficio delle legal entities del Gruppo, con il rilascio di quattro servizi a inizio 2023 e la predisposizione di un ulteriore servizio di prossima attivazione.

In ambito specificatamente normativo, il Servizio Information Security ha partecipato per quanto di competenza alla gap analysis e alla pianificazione delle attività inerenti all'adeguamento al 40° aggiornamento della circolare Banca d'Italia n. 285/2013, effettuando con l'occasione una revisione complessiva della Policy di Gruppo in materia di Sicurezza delle Informazioni. È inoltre proseguita l'attività di coordinamento, da parte del Servizio Information Security, delle iniziative di adeguamento al Regolamento (UE) n. 2022/2554 (c.d. Regolamento DORA), secondo una roadmap strategica di interventi definita con il coinvolgimento delle strutture di Cassa Centrale Banca e Allitude maggiormente impattate.

La **Direzione Operations** ha proseguito l'erogazione del proprio supporto alle progettualità aziendali in molteplici ambiti afferenti al comparto business, governo e supporto, rischi e controlli. In merito al programma di trasformazione digitale, sono proseguite le attività progettuali definite, incluso il supporto per l'adozione e la diffusione degli strumenti di firma elettronica da parte delle banche (in primis, Firma Grafometrica) e l'evoluzione del canale di mobile banking (Inbank app) dedicato alla clientela privata che ha visto nel corso del periodo un percorso di progressivo ampliamento delle funzionalità sulla versione attuale dell'app in vista di un rinnovamento complessivo nel corso del prossimo anno. Prosegue inoltre l'iniziativa progettuale in collaborazione con alcune Banche affiliate per la definizione del modello di contact center, per la scelta del partner e dell'annessa soluzione tecnologica finalizzata alla gestione del traffico inbound e outbound con la clientela. Nell'ambito dell'aggiornamento del Piano Strategico di Gruppo è stato inoltre sviluppato ed evoluto il programma di trasformazione digitale, con attuazione delle relative iniziative. Al fine di efficientare il presidio e l'armonizzazione della gestione della domanda di iniziative progettuali è stata aggiornata la normativa interna di riferimento, attivando inoltre il monitoraggio periodico delle iniziative rilevanti con relativa informativa periodica alle Direzioni e agli Organi aziendali. Proseguono gli interventi di adeguamento alle normative esterne al fine di recepire le nuove disposizioni tempo per tempo emanate (es. 40° Aggiornamento Legge 285).

Nell'ambito del Governo Servizi, durante il 2023 sono state proseguite iniziative volte a rinforzare il presidio di coordinamento e supporto alla guida strategica dei back office amministrativi e bancari di Allitude. In particolare, ci si è dotati di processi e strumenti atti a definire obiettivi misurabili di performance dei back office, sia da un punto di vista di efficienza/efficacia che di sviluppo dell'offerta per il Gruppo, al fine di indirizzare in logica di miglioramento nel continuo il beneficio generato a livello complessivo. Prosegue inoltre il contributo di metodo e di competenza sull'identificazione e sulla guida delle iniziative di maggior priorità per i back office Allitude, garantendo pieno allineamento e integrazione con gli obiettivi di piano strategico di Gruppo. A tal proposito, si evidenzia come nel corso dell'anno siano stati attivati numerosi tavoli di lavoro con Banche del Gruppo volti, ad esempio, all'ottimizzazione dei processi, mettendo a fattor comune le esperienze già maturate.

Inoltre, in coerenza con la volontà strategica di stabilire una sede della Capogruppo a Milano, è stato identificato l'immobile iconico che svolgerà tale funzione, la cui attivazione e inaugurazione è prevista nel corso del primo semestre 2024.

In ambito Cost Management e Procurement sono proseguite le attività di supporto e coordinamento per l'utilizzo nel contesto del Gruppo della piattaforma tecnologica Ivalua, dedicata alla gestione del "ciclo passivo". E' inoltre proseguita l'attività di assistenza e di consolidamento della piattaforma e dei nuovi processi relativi al ciclo di gestione della spesa di Cassa Centrale Banca, nell'ambito di un percorso volto alla loro estensione a livello di Gruppo. Per quanto attiene alle attività negoziali, è stato presidiato il rinnovo dei convenzionamenti di Gruppo in scadenza, avviando, al contempo, le iniziative a piano in logica di ottimizzazione dei costi e dell'approvvigionamento di prodotti e servizi. Tale piano tiene in considerazione le opportunità ed esigenze individuate a livello di Gruppo, anche attraverso tavoli di lavoro periodici di confronto con le banche. La valutazione dei risultati a fine anno conferma un sostanziale allineamento dei risultati ottenuti rispetto a quanto pianificato.

L'Area Affari Societari e Partecipazioni della Direzione General Counsel ha garantito il supporto operativo ed amministrativo alle attività del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endoconsiliari della Capogruppo ¹³ nonché all'esercizio di autovalutazione degli stessi e alla valutazione di idoneità ex art. 26 TUB dei responsabili delle principali funzioni aziendali.

Ha supportato le Banche affiliate e Società del Gruppo fornendo consulenza su aspetti di governo societario, incluso l'ambito dei soggetti collegati e conflitti di interesse, oltre che nel processo di valutazione ex art. 26 TUB della sussistenza dei requisiti e criteri di idoneità in capo agli esponenti aziendali del Gruppo.

L'Area ha coordinato le attività di revisione, in parte ancora in corso, della regolamentazione di Gruppo in tema di c.d. alta governance delle Affiliate e di rafforzamento e consolidamento dei presidi procedurali ed informatici per la gestione delle operazioni con soggetti collegati e dei conflitti di interesse.

L'Area Legale della Direzione General Counsel ha supportato le Società del Gruppo e le Banche affiliate in tutti gli aspetti connessi alla contrattualistica, alla gestione dei reclami e delle cause in corso con attività di consulenza. Ha coordinato l'entrata in vigore del nuovo Regolamento di Gruppo per la trattazione dei reclami, applicato a livello di Gruppo a partire dal 1° giugno 2021. Due aggiornamenti di tale regolamento sono stati adottati dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo il 16 dicembre 2021 e il 14 aprile 2022; quest'ultimo trasmesso a giugno 2022 alle Banche affiliate e alle Società rientranti nel perimetro di vigilanza consolidata di Gruppo per la sua adozione ed entrata in vigore dal 1° luglio 2022.

È stata altresì coordinata l'entrata in vigore della nuova Procedura di Gruppo per la trattazione dei reclami, approvata in data 16 dicembre 2021. In data 28 aprile 2022 è stato approvato un aggiornamento della suddetta procedura, trasmessa alle Banche affiliate e alle Società rientranti nel perimetro di vigilanza consolidata di Gruppo per la relativa adozione ed entrata in vigore dal 1° luglio 2022.

L'Area Legale si è occupata, infine, di coordinare l'entrata in vigore del nuovo Regolamento di Gruppo per gestione del contenzioso passivo, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Capogruppo il 28 aprile 2022, e la cui applicazione è avvenuta a livello di Gruppo a partire dal 30 giugno 2022. L'Area Legale ha messo a disposizione delle Banche affiliate e delle Società del Gruppo, a partire dal 1° luglio 2022, un software informatico che consente il censimento, la gestione e il monitoraggio dei contenziosi nonché delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie (in particolare ABF e ACF) e, ove previsto dal Regolamento, l'intervento della Capogruppo tramite il relativo supporto e coinvolgimento nella trattazione delle controversie.

Le caratteristiche del tutto originali del Gruppo Bancario Cooperativo nel panorama nazionale richiedono il consolidamento degli investimenti nella comunicazione e nelle relazioni con i media, e, nei casi in cui sia funzionale, il coordinamento delle attività riferite ai Rapporti Istituzionali delle Banche affiliate e delle Società controllate. Sotto questi aspetti, nel 2023, sotto il coordinamento della **Direzione ESG e Rapporti Istituzionali**, si sono ulteriormente strutturate le attività svolte sia dalle Banche affiliate sia dalla Capogruppo.

In particolare, le attività si sono concentrate su:

- seguire i principali dossier di revisione della normativa e della regolamentazione in ambito bancario, finanziario e assicurativo, anche in raccordo con le associazioni di categoria del credito e della cooperazione, per rappresentare le peculiarità e le esigenze del sistema bancario cooperativo;
- fornire assistenza alle attività del Comitato Rischi e Sostenibilità per le tematiche di competenza;
- approfondire e interpretare la produzione normativa e regolamentare in tema di sostenibilità/ESG, che sta interessando trasversalmente l'approccio

¹³ In particolare, nel corso dell'esercizio 2023 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 23 volte, il Comitato Rischi e Sostenibilità 18 volte, il Comitato Nomine 20 volte, il Comitato Remunerazioni 12 volte, il Comitato Amministratori Indipendenti 9 volte.

strategico e operativo delle banche, intrattenendo costruttive relazioni con gli organi di vigilanza e controllo preposti; valorizzare in comunicazione esterna il percorso di sostenibilità intrapreso dal Gruppo, attribuendo nel contempo la giusta evidenza alle caratteristiche distintive;

- accreditare il Gruppo come realtà con caratteri distintivi all'interno del panorama bancario, valorizzando gli obiettivi di sviluppo sostenibile e i principi e i valori della Cooperazione mutualistica di credito;
- migliorare ulteriormente, secondo un approccio costante e graduale, la visibilità del Gruppo verso l'esterno anche attraverso i social network, coordinando l'attività di valorizzazione delle diverse iniziative attivate dal Gruppo e la comunicazione delle Banche affiliate su questi canali. In particolare, la Capogruppo continua a registrare un costante aumento di visibilità del suo profilo LinkedIn, con un numero di follower che ha superato quota 34 mila;
- proseguire la collaborazione con Euricse, Istituto di ricerca specializzato nelle tematiche della cooperazione e dell'impresa sociale. In particolare, è stata riproposta l'indagine sulle Banche affiliate funzionale a mettere in circolo le buone pratiche sulle tematiche ambientali e sociali;
- monitorare l'andamento del Piano di Sostenibilità 2022-2025 di Gruppo ed emanare il Regolamento di Gruppo in ambito Sostenibilità;
- approvare il Piano di Sostenibilità 2023-2026, come maggiormente dettagliato nel paragrafo dedicato al paragrafo 8.8.

5.2.2 Servizi ICT e back office

Nell'ambito della Direzione ICT di Allitude si è proseguito nel processo di consolidamento delle attività di integrazione operativa e di trasformazione organizzativa. In ambito progettuale, nel corso del primo semestre 2023 sono state realizzate iniziative in base alle esigenze formulate dalle competenti strutture di Cassa Centrale Banca. Tali esigenze sono state formalizzate nel documento di Piano Operativo ICT 2023 e approvate dai competenti organi deliberanti.

Parallelamente agli sviluppi in house di nuovi contenuti sul sistema informativo di Gruppo si è provveduto a selezionare e acquistare alcune soluzioni innovative di mercato per far fronte ad alcune nuove esigenze specialistiche emerse, ad esempio in ambito credito e AML.

Le progettualità inserite a Piano Operativo ICT 2023 sono coerenti con le linee evolutive previste dalla strategia del Gruppo Cassa Centrale e possono essere sintetizzate nei seguenti ambiti:

- **omnicanalità:** evoluzione dei sistemi e degli strumenti di autenticazione; sviluppo dei servizi digitali dedicati alla clientela finale (in particolare per i canali mobile e internet banking); esecuzione dei processi di modernizzazione delle piattaforme a favore degli utenti interni ed esterni, con l'avvenuto rilascio nel corso del 2023 di nuove importanti funzionalità, fra cui la SCA biometrica nell'attuale App Inbank, e lo sviluppo della nuova App modernizzata il cui rilascio è pianificato per il primo semestre 2024; digitalizzazione dei processi di onboarding dei clienti prospect; avvio delle attività per la definizione di un Design System di Gruppo; avviati centri di competenza in ambito Automation (DPA/RPA) e Design System;
- **sistema informativo bancario:** standardizzazione dei processi e delle configurazioni del sistema informativo (anagrafe, trasparenza, garanzie e linee di credito); evoluzione dei diversi moduli applicativi sulla base delle priorità del business (dematerializzazione dei processi di vendita per l'efficientamento dell'offerta in sede e fuori sede) e delle esigenze di adeguamento normativo in ambito finanza, credito, antiriciclaggio e sistemi di pagamento; completamento dello studio di fattibilità e avvio della fase di analisi e realizzazione della nuova Pratica Elettronica di Fido di Gruppo (PEF); per il programma di Core Banking Modernization, dopo il rilascio delle prime applicazioni pilota sono state avviate le progettualità previste a piano relativamente ai seguenti ambiti: moduli trasversali, sistemi referenziali e finanza;
- **data management e analytics:** evoluzione architetturale dell'ambito Data Warehouse con popolamento progressivo della nuova architettura basata sul layer di Data Hub e dismissione progressiva delle funzionalità su vecchia architettura; predisposizione dell'infrastruttura per rendere dispo-

nibile agli utenti un prodotto di business intelligence con funzionalità di self BI per renderli autonomi nella consultazione delle varie basi dati; ampliamento della base dati informativa disponibile a copertura dei processi bancari; evoluzione del framework di data governance con l'introduzione di business glossary e l'estensione dell'enterprise data catalogue, progressivamente arricchiti con i contenuti delle varie basi dati; potenziamento della dashboard di data quality con l'implementazione di nuovi set di controlli e sviluppo di una dashboard di data observability per monitorare la filiera del dato; predisposizione di un datamart commerciale dedicato alla "customer insight", abilitante la creazione di dashboards di Business Intelligence che verranno distribuite alle banche utenti;

- **sistemi di sintesi:** indirizzamento degli adeguamenti del motore di calcolo rating e dei sistemi EWI (Early Warning Indicator) / EWS (Early Warning System) al nuovo regolamento del credito di Gruppo; prosecuzione delle attività di presa in carico e integrazione delle applicazioni di sintesi di terze parti (AML T&M, ERMAS, Regtech, Rating, IFRS9, Rischio ICT e Reputazionale, etc.); conclusione della migrazione alla nuova piattaforma delle segnalazioni di vigilanza individuali e attivati i tavoli di lavoro per l'analisi delle progettualità inerenti all'evoluzione delle segnalazioni in ambito prudenziale Basilea 4;
- **tecnologia/infrastrutture:** completato il consolidamento dei data center in ottica di efficientamento e di riduzione del rischio; technology refresh delle componenti hardware che trovano sul mercato soluzioni più moderne e performanti; introduzione del servizio tecnologico di hosting a favore delle banche utenti; conclusione delle attività progettuali che mirano al rilascio di una prima versione del servizio di gestione dei posti di lavoro delle banche utenti e avviamento delle banche pilota; completamento della fase progettuale per l'introduzione di un ulteriore servizio di gestione dell'informatica distribuita, quale la gestione della rete locale della Banca utente; avvio del percorso di cloud journey per la definizione della politica e del framework architetturale e dei modelli operativi di governo per l'adozione del cloud pubblico; completamento della definizione delle linee guida ESG per l'ICT;
- **governance e processi:** a seguito della verifica ispettiva on-site da parte di BCE in materia di rischio informatico, che ha interessato il Gruppo Cassa Centrale nel 2022, sono proseguite le iniziative di irrobustimento dei processi di gestione dell'ICT in coerenza con il piano di rimedio definito a luglio 2023 e volto a soddisfare le attese dell'Autorità di Vigilanza.

Nel corso del 2023 la Direzione Servizi di Allitude ha proseguito il proprio programma evolutivo con l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo di outsourcer di Gruppo, in particolare attraverso l'incremento dei volumi gestiti e lo sviluppo di nuovi servizi amministrativi e di back office, in linea con le esigenze del Gruppo Cassa Centrale. In tale ambito sono stati conclusi i tavoli verticali di confronto con un primo panel di banche per l'analisi e la comprensione dei relativi modelli operativi e organizzativi in essere per la gestione dei back office al fine di progettare, realizzare e promuovere nuovi servizi e – al contempo – è stata definita una strategia preliminare di efficientamento a livello di Gruppo, in particolare tramite un percorso di accentramento verso Allitude o altri fornitori.

In merito all'ampliamento dell'offerta di servizi sono state avviate diverse iniziative, tra cui il rilascio dei seguenti servizi:

- back office Credito: gestione immobili e perizie e cancellazione/rinnovi ipoteche;
- back office Finanza: gestione fondi;
- back office Fiscalità: gestione adempimenti IVA;
- back office Incassi, Pagamenti e Monetica: segnalazione AdE bonifici fiscali, trasferibilità attiva e passiva, gestione materialità Telepass e token.

Inoltre, è stato effettuato un benchmark di comparazione dell'offerta attuale rispetto ai principali comparabili di mercato volto sia all'individuazione di ulteriori spunti di ampliamento del catalogo, sia all'esternalizzazione di alcune attività verso provider terzi in logica business-case driven, sia alla riduzione del cost-to-serve valorizzando le competenze già disponibili all'interno del Gruppo.

È inoltre in corso il programma di incremento della produttività e dell'efficienza operativa nell'erogazione dei servizi di back office, attraverso l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici (Process Automation) e leve organizzative. A seguito della realizzazione di uno studio di fattibilità su tecnologie di robotizzazione e orchestrazione dei processi, realizzato in stretta collaborazione dalla Direzione Servizi e dalla Direzione ICT, sono stati effettuati i primi rilasci di processi automatizzati negli ambiti Incassi, Pagamenti e Monetica, Gestione Amministrativa del Personale, Contabilità e Bilancio e Finanza accentrata dei back office di Allitude, conseguendo i primi benefici in termini di incremento delle performance. L'iniziativa è proseguita per tutto il 2023 e sarà un volano per avviare lo scale-up tecnologico anche su altri ambiti funzionali di Gruppo, facendo leva sulle esperienze maturate sui processi di Allitude.

Inoltre, viene costantemente aggiornato lo strumento tattico (c.d. Operations Tracker) di monitoraggio delle performance operative dei processi di back office della Direzione Servizi Allitude, con l'obiettivo di introdurre logiche di miglioramento continuo dell'efficienza e qualità dei servizi attraverso l'analisi dei dati raccolti (e.g. economici, volumetrici e di produttività).

Importante è stata inoltre l'attività di sviluppo collegata alle esigenze di implementazione della regolamentazione e dei controlli di Capogruppo, che ha visto Allitude impegnata su un doppio fronte: quello di provider delle soluzioni informatiche a supporto dell'operatività delle Società del Gruppo e quello di Società che deve adeguare le proprie pratiche interne ai nuovi requisiti regolamentari, coniugandole con l'efficacia dei processi interni e con la propria struttura organizzativa.

5.2.3 - Servizi di leasing

L'offerta dei servizi in ambito leasing, nella sua completa accezione di leasing finanziario e operativo, consente al Gruppo Cassa Centrale Banca di rafforzare la gamma di servizi offerti nel territorio, attraverso le convenzioni specifiche stipulate con le Banche del Gruppo Cassa Centrale per la distribuzione del prodotto.

Claris Leasing S.p.A., attraverso i propri servizi di locazione finanziaria, intende accompagnare gli investimenti delle piccole e medie imprese clienti delle Banche affiliate al Gruppo con un impegno sempre crescente per rispondere alle nuove sfide del mercato.

Il contesto di mercato domestico vede, nel corso dell'esercizio, una tendenziale stagnazione del livello di attività economica condizionata anche dalle continue tensioni sul fronte geopolitico e dal perdurare di significative criticità sui mercati, in particolare quello dell'energia, con tensioni sulle catene di fornitura delle materie prime che hanno contribuito ad innescare fenomeni inflattivi. In tale scenario, il settore del leasing in Italia ha comunque registrato una dinamica di crescita positiva, con volumi di nuovo stipulato in aumento per l'effetto trainante delle operazioni di noleggio a lungo termine nel comparto dei beni targati. Sterilizzando questa componente, il mercato mostra invece una dinamica in contrazione rispetto al medesimo periodo dello scorso esercizio.

L'andamento del mercato si riflette anche sui dati consuntivi registrati dalla Società, che pur in linea con le aspettative, scontano un rallentamento rispetto al precedente esercizio a causa anche delle criticità congiunturali indicate.

Claris Leasing, tramite i collocamenti effettuati dalla rete distributiva delle Banche affiliate al Gruppo Bancario Cooperativo, ha concluso nell'anno oltre 1.400 nuovi contratti di leasing finanziario per complessivi 304 milioni di Euro di nuovi investimenti. Rispetto ai dati di fine 2022 si rileva una riduzione di circa l'8% nei volumi dello stipulato. Coerentemente con le dinamiche di settore, la contrazione registrata nel 2023 ha interessato in particolare il comparto dei beni strumentali e del leasing immobiliare, mentre è risultata in crescita la dinamica del leasing targato. Dal punto di vista commerciale, la Società esprime massima sensibilità verso le iniziative progettuali attente alla salvaguardia ambientale, in conformità con le politiche comunitarie e nazionali indirizzate a valorizzare gli investimenti nel settore della green economy e delle politiche di Gruppo in ambito ESG (Environmental, Social and Governance). Questi indirizzi caratterizzano peraltro anche il programma di sviluppo declinato nel piano strategico della Società.

Per quanto concerne la qualità degli attivi, in linea con l'obiettivo del Gruppo Cassa Centrale, è proseguita la tendenziale riduzione delle esposizioni non performing attraverso una strategia di dismissioni gestita direttamente dalla Società. L'indice NPL ratio lordo si è attestato a dicembre 2023 al 3,2%, in deciso miglioramento rispetto al 4,6% di dicembre 2022 e al 7,2% della fine dell'esercizio 2021. Supportata da una prudente politica di accantonamenti, l'incidenza delle esposizioni deteriorate nette sul monte totale dei crediti leasing è pari a circa 1,0%, in contrazione rispetto al valore rilevato al 31 dicembre 2022, pari al 1,6%, e al 2,2% dell'anno 2021. In linea con le direttive di Capogruppo si è giunti inoltre a una copertura delle sofferenze che supera il 95%.

Nell'esercizio, Claris leasing S.p.A. ha registrato un utile netto pari a 11,2 milioni di Euro.

Claris Rent S.p.A. integra l'offerta commerciale del Gruppo Cassa Centrale, per il tramite rilevante dei canali distributivi delle Banche affiliate, con servizi di locazione operativa su beni strumentali e noleggio a lungo termine di autovetture in partnership con LeasePlan.

L'esercizio 2023 ha confermato le criticità congiunturali che già avevano caratterizzato il primo triennio di vita dell'azienda. La società ha infatti operato durante una fase congiunturale piuttosto complicata, prima a causa della pandemia, poi per le forti turbolenze sul fronte geopolitico e le tensioni sul fronte macroeconomico. Il combinarsi di diversi fattori destabilizzanti, quali ad esempio, la carenza di microchip che ha condizionato la produzione dei mezzi per la mobilità, le carenze nella disponibilità di materie prime e le difficoltà nel comparto della logistica, dei trasporti marittimi e ferroviari causa le tensioni geopolitiche, con i conseguenti effetti negativi sulla disponibilità dei beni da noleggiare, hanno generato significative criticità sul piano della proposta commerciale di Claris Rent S.p.A.

I summenzionati fattori critici, rispetto al più generale mercato, hanno esercitato sulla società un maggior freno allo sviluppo commerciale; infatti, essendo di recente costituzione, la stessa non ha potuto agire su un proprio significativo bacino di clienti, ai quali proporre, ad esempio, un prolungamento dei noleggi nell'attesa dei dilatati tempi di consegna delle nuove autovetture.

Per limitare gli effetti relativi alle criticità nella consegna delle auto e nella gestione del servizio di assistenza, sono state attivate azioni commerciali volte ad indirizzare le scelte della clientela su prodotti con minori problemi di approvvigionamento, e sono in corso valutazioni per una rivisitazione della gestione operativa che consenta di sopperire alle difficoltà del settore.

Relativamente alla proposta commerciale di prodotti locativi, è già stata avviata nel recente passato una campagna di convenzionamento delle BCC del Gruppo Cassa Centrale disponibili a promuovere i prodotti rent ai clienti del proprio portafoglio, con l'obiettivo di percepirne e anticiparne le necessità. Al 31 dicembre 2023, sono 44 le Banche affiliate del Gruppo che hanno sottoscritto la convenzione.

Proseguono le campagne promozionali e di comunicazione condivise con le banche convenzionate per aumentare la fidelizzazione del cliente. Tali attività sono supportate dallo slogan "La tua auto la scegli in Banca" e dall'utilizzo di vetrine web dove vengono esposte le offerte commerciali di Claris Rent.

Nel corso dell'esercizio, la Società ha perfezionato 153 nuovi ordini di noleggio di autovetture a lungo termine con corrispettivi determinati da provvigioni aventi manifestazione economica anche futura (risultato che sconta peraltro la mancanza di veicoli da immatricolare) ed ha stipulato 627 nuovi contratti di locazione operativa, mentre il risultato di periodo permane negativo per 333 mila Euro circa penalizzato anche dalle conseguenze della complicata congiuntura economica e delle criticità precedentemente menzionate.

L'offerta di servizi in ambito leasing viene integrata dall'accordo di collaborazione tra la Capogruppo e Fraer Leasing S.p.A. appartenente al Gruppo francese Société Générale. Nel corso dell'anno 2023 tale accordo ha permesso di stipulare presso la rete distributiva del Gruppo Bancario Cooperativo 714 contratti per un ammontare totale di circa 101,7 milioni di Euro.

5.2.4 - Servizi assicurativi

L'esercizio 2023 si caratterizza per un crescente sviluppo della capacità di offerta assicurativa da parte delle banche aderenti in collaborazione con Assicura Agenzia S.r.l. e con la controllata Assicura Broker S.r.l. che ha permesso di esprimere, grazie al consolidamento delle relazioni con i distributori e con le Compagnie del Gruppo Assimoco, andamenti più favorevoli rispetto a quelli registrati dal mercato nazionale.

In particolare, si è rafforzata, anche per effetto di una maggiore consapevolezza della crescente esposizione ai rischi, conseguente alla diffusa preoccupazione per gli effetti dei cambiamenti climatici, delle crisi geopolitiche, delle dinamiche demografiche e degli andamenti dei tassi, la propositività nel comparto protection, attestata da 113.173 nuovi contratti (+30% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente) per effetto della crescita del +34% dei premi relativi alle polizze rami elementari a tutela del patrimonio e della persona e all'RC Auto (+66%); va segnalata la significativa crescita del +46% della sottoscrizione delle polizze da parte delle PMI – ambito per il quale vi sono forti prospettive di sviluppo anche in previsione dell'entrata in vigore dell'obbligatorietà delle coperture degli eventi catastrofali – e dei comparti infortuni (+39%) e malattie (grazie al raddoppio dell'adesione dei fondi sanitari a seguito dell'attivazione dell'accordo con Cooperazione Salute). Mentre vi è stato un lieve rallentamento nel collocamento delle polizze CPI (-2%), che, peraltro, se correlato alla contrazione stimata nella misura del 10% dell'erogazione dei mutui, testimonia un aumento dell'abbinamento di dette coperture ai finanziamenti.

Il comparto Vita è stato fortemente condizionato sia dal repentino rialzo dei tassi, che dalla crisi di fiducia dei risparmiatori originata dal commissariamento di Eurovita S.p.A., definitivamente superata con l'attuazione del piano di salvataggio da parte di cinque primarie compagnie assicurative italiane e delle banche distributrici – cui ha aderito Cassa Centrale Banca – a tutela degli investitori, e con la prossima probabile costituzione di un Fondo di Garanzia a maggiore protezione dei contraenti e beneficiari di polizze vita, ancorché l'indice solvency medio del mercato sia superiore di 2,6 volte il minimo previsto.

Ne è derivato, da un lato, un calo del -18% dei premi di nuova produzione (particolarmente accentuato nelle polizze multiramo -25% contrapposto ad una sostanziale conferma della sottoscrizione delle gestioni separate) e, dall'altro, un rilevante incremento dei riscatti (passati da una media di annua di circa 300 milioni di Euro a sfiorare i 515 milioni di Euro nel 2023), determinando una contrazione della raccolta netta che si attesta a +26,8 milioni di Euro, a fronte dell'andamento negativo registrato dal mercato che a settembre ha registrato un saldo negativo tra entrate ed uscite per 15,5 miliardi di Euro.

Complessivamente la nuova produzione alla fine di dicembre registra 215.096 nuovi contratti (+9%) a fronte di oltre 775 milioni di Euro di premi (-14%).

Per supportare le banche nello sviluppo della capacità – ancora eterogenea tra diversi istituti – di intercettare le esigenze dei clienti, oltre ad erogare percorsi formativi mirati ad accrescere la professionalità e la competenza della rete, sarà determinante l'attivazione dello strumento informatico di consulenza assicurativa, per contrastare la bassa consapevolezza dei rischi, attestata dall'elevata sottoassicurazione sia delle famiglie che delle imprese, quantificando le possibili conseguenze negative del non presidiare adeguatamente l'area protezione, analizzando individualmente la portata delle prestazioni erogabili dal sistema pubblico, ed elaborando proposte di copertura personalizzate.

Parallelamente, è proseguito l'aggiornamento del catalogo prodotti Sicuro, attuando le condizioni migliorative negoziate con il Gruppo Assimoco in occasione della sottoscrizione dell'accordo di partnership. Ciò ha permesso di inserire, tra l'altro, le coperture catastrofali nella polizza Assihome, e, in un prossimo futuro, di integrare l'offerta delle soluzioni assicurative a favore delle aziende con strumenti di welfare aziendale, ma ci ha anche consentito di attivare garanzie di rendimento nei prodotti di investimento per aumentare l'attrattività delle soluzioni investimento assicurative.

L'assistenza prestata nella gestione dei sinistri – da sempre strategica per rafforzare la fidelizzazione della clientela attraverso servizi efficienti ed innovativi – è stata condizionata dallo straordinario incremento di denunce determinato da eventi naturali di eccezionale gravità che si sono abbattuti nei mesi estivi sui nostri territori, cui si è aggiunta la fisiologica crescita conseguente all'aumento del portafoglio in gestione, determinando un incremento del +62% del

numero di pratiche, attestatesi ad oltre 36 mila. Anche per far fronte al possibile ripetersi di situazioni eccezionali saranno prossimamente attuate alcune innovazioni volte a razionalizzare ed efficientare l'operatività.

Parallelamente, sono proseguite le attività finalizzate a razionalizzare e facilitare la relazione con il cliente attraverso il crescente utilizzo della firma elettronica avanzata tramite OTP per la sottoscrizione dei contratti e l'implementazione delle funzioni disponibili sull'area riservata MyAssicura e Inbank.

L'attività svolta, sia in termini di nuova produzione sia di mantenimento del portafoglio in essere, al netto dei crescenti riscatti dei prodotti d'investimento, ha portato al 31 dicembre 2023 a sfiorare i 7,9 miliardi di Euro di premi gestiti, dei quali oltre 6,6 miliardi di Euro relativi a strumenti di investimento, 910 milioni di Euro alla previdenza complementare e più di 347 milioni di Euro alle coperture assicurative dell'area protection.

La somma delle provvigioni e delle commissioni maturate ha generato ricavi complessivi per quasi 88,8 milioni di Euro in crescita, nonostante l'evoluzione degli scenari soprariportata, del +6% rispetto al 2022, con una prevalenza della remunerazione originata dal collocamento e dalla gestione dei prodotti di protezione che incidono nella misura del 51% sul totale, conferendo maggiore stabilità alla redditività offerta dal comparto assicurativo.

I ricavi da commissioni nette per Assicura Agenzia stimati a fine anno superano i 12,3 milioni di Euro in aumento del +3,8% contribuendo a determinare un utile netto pari a 6,6 milioni di Euro, in aumento sia rispetto al risultato registrato l'anno precedente (+8,2%) che con il budget.

Assicura Broker, alla luce dei risultati dell'attività di insurance assesment relativa alle coperture istituzionali completata l'anno precedente, continua l'attività di allineamento ed efficientamento delle coperture assicurative, oltre a provvedere alla gestione e alla rendicontazione ai clienti dell'attività svolta in fase di rinnovo. Tale attività ha consentito e consente costantemente di migliorare il livello assicurativo delle polizze delle Banche affiliate, operando un allineamento dei livelli di copertura e garantendo una maggior sicurezza per il GBC.

Inoltre, nella prima parte dell'anno si è completato il progetto "Polizza Cyber di Gruppo". Tale progetto ha portato alla sottoscrizione di una copertura Cyber a tutela degli oneri che potrebbero gravare sul Gruppo in conseguenza di un evento che vada a colpire Cassa Centrale Banca, Allitude e tutte le Banche affiliate. La sottoscrizione di tale polizza, che tutela un ambito di rischio particolarmente delicato, consente di migliorare ulteriormente il livello di sicurezza del Gruppo.

Successivamente particolare attenzione è stata dedicata al rinnovo delle polizze D&O delle Società del Gruppo e delle banche clienti, che è stato possibile rinnovare contenendo gli incrementi di costo, solo grazie alle masse complessive che il GBC esprime, attesa la sempre minor disponibilità delle compagnie ad assumere tali rischi o ad assicurare i massimali richiesti.

Relativamente all'area aziende, nel corso del 2023 grazie all'attività commerciale svolta sulle aziende clienti delle Banche del gruppo, abbiamo incrementato il numero di aziende che ci hanno fornito incarico di brokeraggio. In tale settore riscontriamo un incremento superiore al 20% a fronte di una crescita media del mercato su polizze danni pari al 4%. Tali sviluppi ci hanno consentito, da un lato, di negoziare con primarie compagnie facity dedicate e, dall'altro, di rinforzare la struttura dedicata alla consulenza personalizzata.

Complessivamente nel corso del 2023 si è registrato un incremento dei premi intermediati e delle provvigioni incassate raggiungendo, queste ultime, un importo di 4,2 milioni di Euro, pari a un incremento del 12,2% rispetto all'anno precedente, portando l'utile lordo a 1,49 milioni di Euro (+29,5%) e l'utile netto a 1,07 milioni di Euro (+41,3%).

5.2.5 - Servizi di gestione collettiva del risparmio

NEAM è la società di diritto lussemburghese di asset management interamente partecipata da Cassa Centrale Banca che gestisce il Fondo comune di investimento NEF, composto da 18 diversi comparti.

Il Fondo NEF è collocato da tutte le Banche affiliate e da numerose Banche clienti che in prevalenza si avvalgono di Cassa Centrale Banca quale soggetto incaricato dei pagamenti, ovvero come intermediario chiamato a svolgere le attività a supporto della clientela nelle fasi amministrative, di regolamento contabile e fiscali.

Grazie ai buoni risultati della rete commerciale delle BCC-CR-RAIKA, nonostante gli investitori stiano preferendo gli investimenti in BTP rispetto ai prodotti di risparmio gestito a seguito degli attuali livelli dei tassi sul mercato, le masse hanno raggiunto i 6,961 miliardi di Euro con un incremento del 19,5% da inizio 2023 (+1,136 miliardi di Euro).

La crescita degli attivi in gestione è il risultato della raccolta netta positiva pari a 635 milioni di Euro e di un contributo positivo del mercato di oltre 501 milioni di Euro. Nel periodo, i PAC (Piani di accumulo di capitale) hanno contribuito positivamente alla raccolta per circa 785 milioni di Euro, la crescita sarebbe stata superiore se contestualmente non avessimo assistito ad importanti disinvestimenti. Per quanto riguarda i PAC, si è assistito a una crescita netta di 9.313 nuove accensioni nel corso dell'anno, per un totale di 527.856 unità che equivalgono a una raccolta mensile di oltre 65,5 milioni di Euro. C'è però da segnalare che il trend del secondo semestre è stato negativo con -9.547 PAC, a metà 2023 ci trovavamo infatti con 537.403 PAC.

Nel dettaglio, i dati mostrano una crescita significativa da inizio anno di alcuni comparti per gli investitori retail in classe R, NEF Ethical Balanced Dynamic R 73 milioni di Euro, NEF Global Equity R 45 milioni di Euro, NEF Ethical Global Trends SDG R 80 milioni di Euro, NEF Target 2028 107 milioni di Euro. Si è assistito ad altri importanti ingressi sulle classi istituzionali che hanno portato la raccolta netta complessiva a 635 milioni di Euro.

Nella gamma NEF sono presenti tre comparti che superano i 500 milioni di Euro di masse (Ethical Balanced Dynamic 831, Ethical Global Trends SDG 730 ed Euro Equity 632), mentre ormai numerosi altri comparti hanno superato la soglia dei 300 milioni di Euro. Si segnala anche l'importante crescita da inizio anno dei comparti NEF Euro Bond da 127 a 276 milioni di Euro e NEF Target 2028 da 135 a 257 milioni di Euro.

A conferma dell'elevato livello qualitativo della gestione, NEAM ha ricevuto nel 2023 nuovamente importantissimi riconoscimenti: per il quarto anno consecutivo è salita sul podio nel premio Alto Rendimento del Sole 24 Ore secondo l'analisi della società indipendente CFS Rating che ha confermato NEAM S.A. quale Miglior Società di Gestione – Fondi Italiani Small per il 2022 (terza piazza); inoltre Lipper, in occasione dei Refinitiv Lipper Fund Awards, ha insignito NEF con l'assegnazione del titolo di Best Fund Mixed Asset EUR Cons – EuroZone over 5 Years al suo comparto NEF Risparmio Italia R. Il titolo è stato conferito nell'ambito degli Awards Germany 2023 e ha visto il comparto NEF al primo posto anche nel segmento Over 3 Years della stessa categoria. Da evidenziare infine la conferma dell'inserimento di tre comparti NEF tra i "300 migliori Fondi 2023" di CFS Rating, NEF Global Equity, NEF Euro Equity e NEF Risparmio Italia.

5.2.6 - Altri servizi

Centrale Soluzioni Immobiliari S.r.l. (nel seguito anche "CSI") è stata costituita per consentire l'acquisto, la vendita e la permuta di beni immobili, ivi compresi gli interventi di valorizzazione o completamento degli stessi nella prospettiva di una loro ricollocazione sul mercato. Tale attività è svolta prevalentemente in via ausiliaria rispetto all'attività di Cassa Centrale Banca con l'obiettivo di salvaguardare le ragioni di credito derivanti da affidamenti deteriorati assistiti da garanzia reale.

Nel corso del primo semestre, CSI ha proseguito in maniera regolare, avvalendosi di società specializzate, le proprie operazioni di costruzione, completamento e manutenzione dei cantieri relativi agli immobili acquisiti da procedure concorsuali.

Originariamente costituita per fornire supporto e assistenza alle banche che utilizzano il servizio di trading online offerto da Directa Sim, nel corso degli anni Centrale Trading S.r.l. (nel seguito anche "Centrale Trading" o "CT") ha stretto accordi con diverse società: Italpreziosi S.p.A. per la negoziazione di oro fisico; Six Financial Information, infoprovider per uffici finanza; WebSim per la reportistica finanziaria; MasterChart, con cui, alle tradizionali soluzioni di informativa finanziaria, si sono aggiunti i servizi per la gestione degli appuntamenti della clientela, gestione code allo sportello, gestione della trasparenza bancaria e servizi di digital signage.

Al 31 dicembre 2023 gli istituti convenzionati sono 144.