



# Piano Industriale «i-mpact 2026»

Investor Presentation

Novembre 2023



# Indice dei contenuti

- Il posizionamento attuale di Volksbank
- Piano Industriale «i-mpact 2026»
  - I pilastri e le misure strategiche individuate
  - I risultati attesi



# Il posizionamento attuale di Volksbank

# L'evoluzione del posizionamento di Volksbank



# Volksbank affrontava il Piano «Sustainable 2023», facendo leva sui propri punti di forza, con ampi spazi di miglioramento su fondamenti di business ed economico-patrimoniali...

Da dove siamo partiti

## I punti di forza



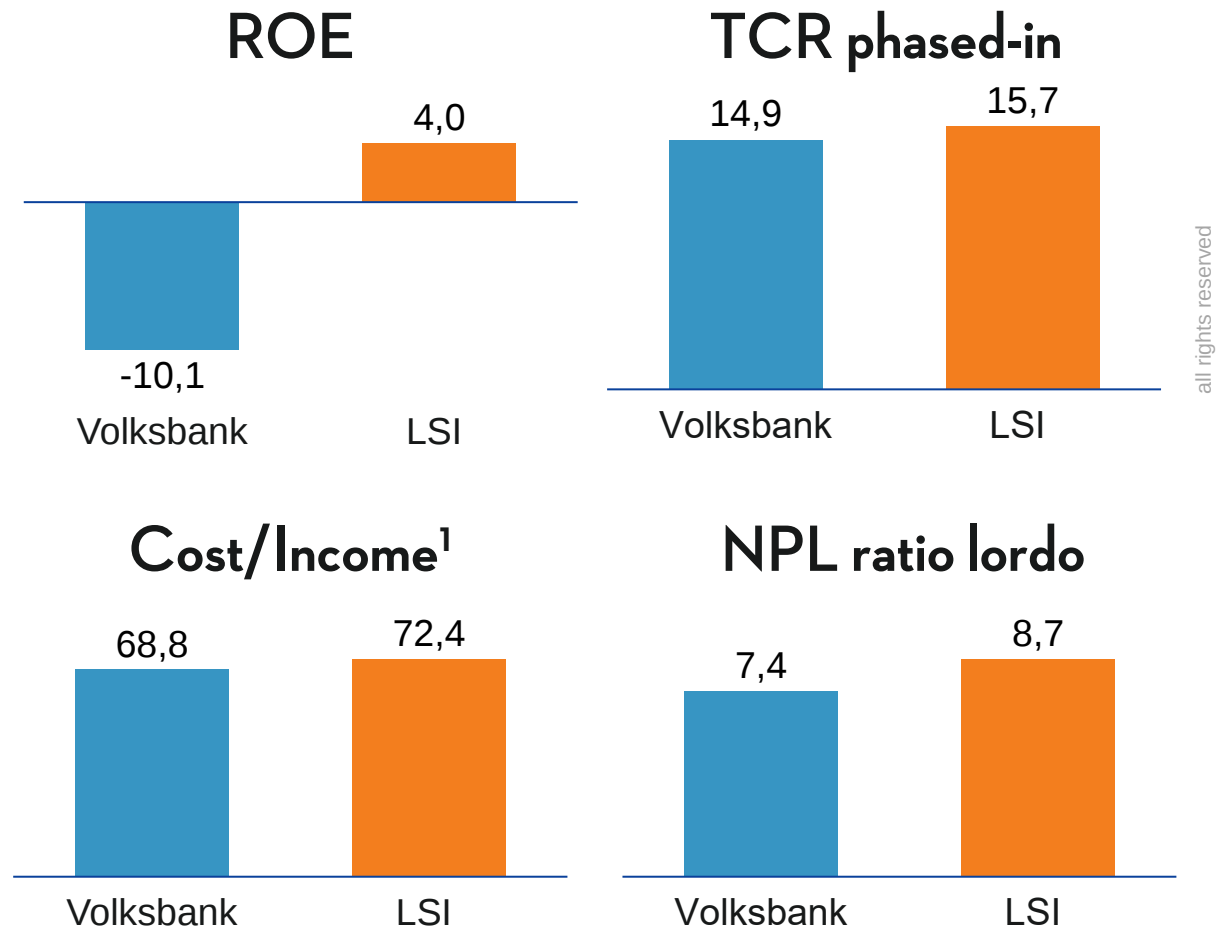
**Profili di eccellenza nel rapporto con la clientela grazie alla reattività della rete**

**Vision chiara e sensibilità «di frontiera»**



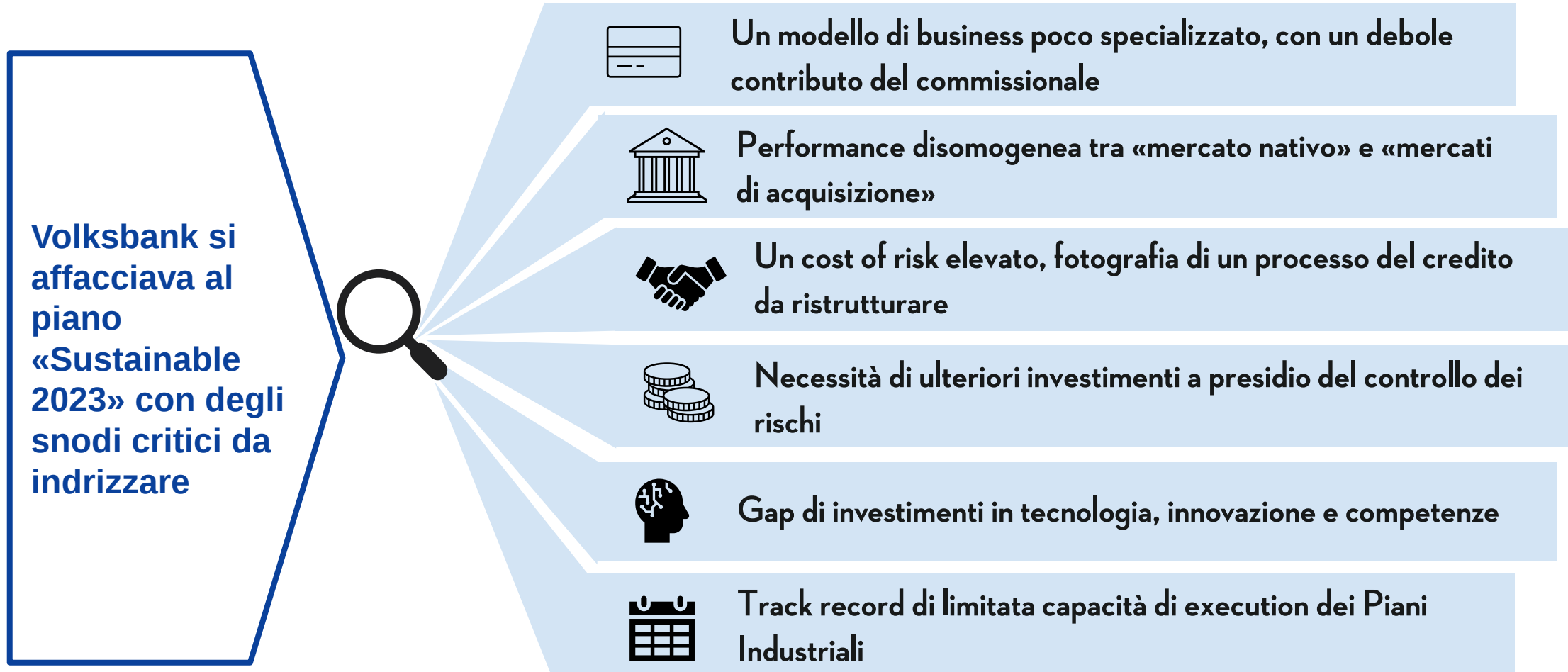
Note: (1) Cost / Income calcolato come rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione lordo (secondo riclassificazione Prometeia)  
Peer LSI composto da: Creval, Banca Sella, Banco desio, CR Asti, CR Bolzano, CR Ravenna, Banca Valsabbina, Civibank, Banca del Piemonte

## I fondamentali economico-patrimoniali (2019)



i-impact 2026: Piano Industriale | 5

Fonte: Elaborazioni Prometeia su dati di Bilancio (ove disponibile), comunicati stampa e relazioni



# Ad oggi la Banca ha raggiunto gli obiettivi fissati dal Piano «Sustainable 2023» e si appresta ad affrontare il nuovo Piano «i-mpact 26»

Dove Siamo  
oggi

## I 7 Pilastri del Piano Sustainable 2023



## Il confronto tra KPI Target e Actual

|                                   | KPI TARGET DI PIANO |      |      | KPI STORICI |      |                        |  |
|-----------------------------------|---------------------|------|------|-------------|------|------------------------|--|
|                                   | 2021                | 2022 | 2023 | 2021        | 2022 | 1H2023<br>annualizzato |  |
| ROE <sup>1</sup>                  | 2.7                 | 3.1  | 4.1  | 9.2         | 9.6  | 13.9                   |  |
| C/I <sup>2</sup>                  | 64.9                | 64.8 | 63.7 | 58.7        | 57.9 | 53.8                   |  |
| NPL<br>lordo                      | 7.0                 | 7.9  | 8.3  | 5.8         | 5.0  | 4.7                    |  |
| CET1 <sub>r</sub><br>Fully loaded | 13.6                | 13.5 | 13.6 | 14.6        | 14.4 | 14.7                   |  |

all rights reserved

# La sintesi del posizionamento competitivo di Volksbank

Dove Siamo oggi

|                          |                                | Volksbank | Media Worst <sup>(1)</sup> | Media Ponderata LSI comparables | Media Best <sup>(1)</sup> | Banca Best | Rank su 6 banche <sup>(2)</sup> | Rank su 9 banche <sup>(3)</sup> |
|--------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Redditività e efficienza | ROE (%)                        | 8,8%      | 4,0%                       | 6,2%                            | 7,7%                      | 7,8%       | 1                               | 2                               |
|                          | ROA netto (%)                  | 0,9%      | 0,6%                       | 0,74%                           | 0,89%                     | 0,99%      | 2                               | 2                               |
|                          | Cost income (%)                | 57,9%     | 75,2%                      | 71,4%                           | 64,1%                     | 61,7%      | 1                               | 2                               |
|                          | Costi su totale attivo (%)     | 1,4%      | 2,7%                       | 2,2%                            | 1,69%                     | 1,65%      | 1                               | 1                               |
| Asset Quality            | Cost of Risk (bps)             | 29        | 53                         | 42                              | 34                        | 31         | 1                               | 2                               |
|                          | NPL ratio lordo (%)            | 5%        | 5,7%                       | 4,3%                            | 3,4%                      | 3,3%       | 5                               | 7                               |
|                          | Coverage ratio complessivo (%) | 56,3%     | 34,8%                      | 41,4%                           | 49,5%                     | 49,6%      | 1                               | 1                               |
| Produttività             | PBL per dipendente (€ mln)     | 17,6      | 9,8                        | 12,6                            | 16,5                      | 19,4       | 2                               | 3                               |
|                          | PBL per sportello (€ mln)      | 131       | 98                         | 146                             | 187                       | 194        | 4                               | 7                               |
| Patrimonializzazione     | TCR phased-in (%)              | 16,7%     | 13,4%                      | 14,6%                           | 16,1%                     | 17,1%      | 2                               | 3                               |
|                          | Excess su soglia SREP (bps)    | 499       | 148                        | 266                             | 402                       | 457        | 1                               | 2                               |
| Liquidità                | NSFR (%)                       | 135%      | 122,6%                     | 133,3%                          | 146,5%                    | 160,2%     | 2                               | 4                               |



Note:  
(1) Media semplice delle 2 Banche migliori e peggiori nel peer delle LSI comparables (escl. comparable Altre LSI del nord)  
(2) Posizionamento rispetto al peer LSI comparables (escl. comparable Altre LSI del nord)  
(3) Posizionamento rispetto al peer LSI comparables comprensivo delle comparabile Altre LSI del nord

# Principali evidenze emerse dall'analisi di posizionamento

Dove Siamo  
oggi



## Redditività

**Redditività** superiore al livello dei peers, sostenuta dal margine di interesse e da un livello contenuto del **costo del rischio**...

## Efficienza

...e da **costi operativi contenuti** che portano il cost income a livelli da best in class

## Asset quality

Portafoglio NPLs lordo **bilanciato** tra UTP e sofferenze ma più elevato rispetto ai peer sebbene con ottimi livelli di copertura

## Produttività

Le masse intermedie per dipendente sono **superiori ai peer**, sebbene permanga un gap sulla componente di raccolta indiretta che contribuisce a spiegare un livello commissionale inferiore

## Patrimonializzazione

I livelli di patrimonializzazione sono ampiamente **superiori ai minimi** regolamentari

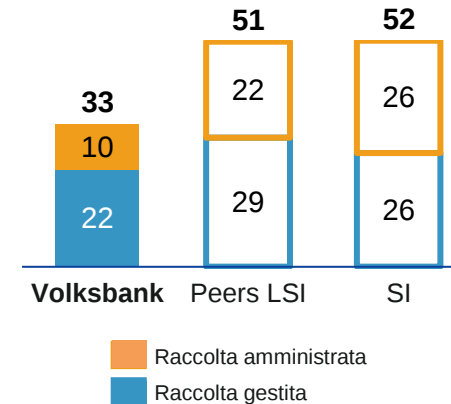
# Volksbank si affaccia al nuovo Piano Industriale con la necessità di indirizzare alcuni snodi critici ritenuti prioritari

Dove Siamo oggi

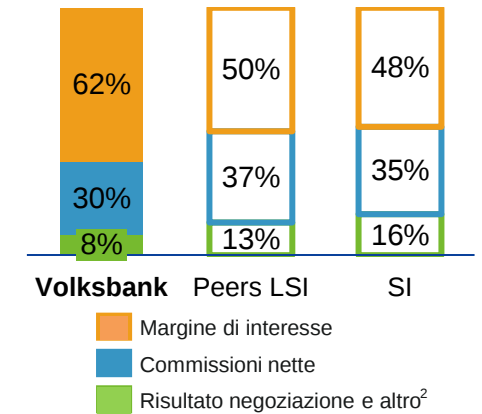
## Le aree di miglioramento

- Livelli di **raccolta indiretta** complessiva inferiori ai peer, con margini di **miglioramento** superiori sulla componente di **raccolta amministrata**
- Quota significativa del **marginale di intermediazione** trainata dal **marginale di interesse**, a scapito della componente **commissoriale**
- Nell'orizzonte 2020-2022, **rallentamento** nel percorso di crescita industriale e nel **presidio** delle **quote di mercato** già acquisite

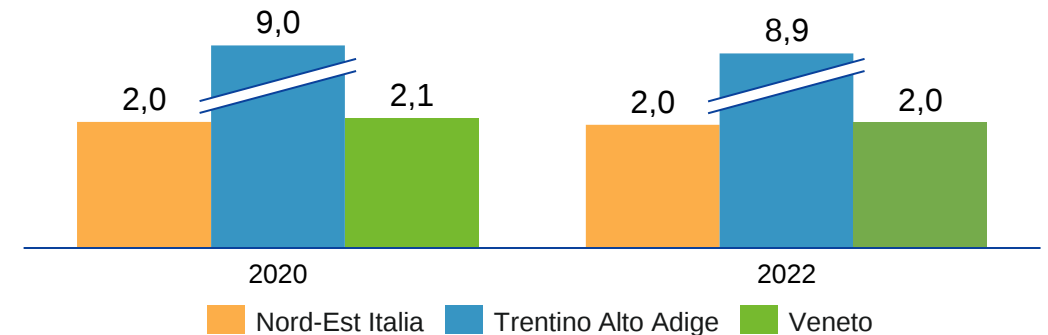
Raccolta indiretta / Raccolta totale<sup>1</sup> 2022 (%)



Composizione margine di intermediazione 2022 (%)



Quote di mercato impieghi 2020-2022 (%)



# Considerazioni di sintesi sullo scenario macroeconomico e bancario

Dove Siamo  
oggi

## PIL previsto a 0.7% nel 2023 e a 0.4% nel 2024 in termini reali

Lo scenario continua a prevedere **non una recessione ma un soft landing per l'economia globale**, sufficiente a riportare sotto controllo l'inflazione nel corso del 2024. I consumi delle famiglie risentono della riduzione dei redditi reali ed il cuscinetto dei risparmi pandemici si assottiglia, mentre gli investimenti hanno esaurito la loro fase espansiva

## Redditività tradizionale verso l'inversione di tendenza dal 2024

chiusura graduale della forbice bancaria dettata dal rientro dei tassi di policy

## Qualità del credito buona ma da vigilare

Deterioramento atteso in crescita dal 2024. Il peggioramento della rischiosità peserà maggiormente sulle imprese più esposte a variazioni di tasso

## Costi del personale e di struttura in diminuzione dopo il periodo di alta inflazione, ma incremento degli investimenti legati alla trasformazione digitale e all'adattamento dei processi ai criteri di sostenibilità ESG

## ROE ancora poco sotto il 10% nel 2023 e intorno al 5% nel 2026

# Lo scenario di riferimento e il posizionamento interno della Banca evidenziano alcune chiavi di lettura strategiche

Dove vogliamo andare

## Alcune considerazioni dallo scenario di mercato...

Il posizionamento di Banca del territorio consente di affrontare l'attuale contesto di mercato...

...dove la sfida principale consiste nel mantenere la stabilità delle fonti di funding e contenere i costi della raccolta...

...riuscendo nel contempo ad innovare in modo ricorrente, mediante la digitalizzazione «end to end» dei processi, sviluppando una forte sensibilità e attenzione ai temi ambientali e sociali...

...e crescendo dal lato attivo con servizi eterogenei in ambito WM, senza tralasciare i comparti lending based

## ... e dal posizionamento interno della Banca

### Modello di servizio

Proseguire la specializzazione del modello di business in chiave client centric

### Digitalizzazione

Proseguire il percorso virtuoso di digitalizzazione delle filiere intrapreso con il Piano «Sustainable 2023», anche in ottica data driven

### ESG

Incrementare il presidio degli aspetti Ambientali e di Social Responsibility come elemento distintivo nella vicinanza al Territorio

### Footprint

Consolidare il footprint territoriale ed evolvere i modelli di servizio garantendo una copertura a 360° delle esigenze della clientela

# Il cammino verso il nuovo Piano Industriale prende il via da 3 ambiti che danno «anima, cuore e fattore di successo» al Piano

Dove vogliamo andare

La Banca affronta il nuovo piano industriale «i-mpact 2026» con basi di partenza solide...



Completato un importante processo di trasformazione, tramite una ottimizzazione del proprio modello di business da banca distributrice



Recuperati livelli di redditività di eccellenza nel contesto bancario europeo



Mostrata compattezza nell'operato e capacità di anticipare gli scenari, così da rinforzare il ruolo di banca regionale indipendente

... congiuntamente ad un indirizzo strategico chiaro e articolato su 3 focus point



Crescita come leva di creazione del valore



Integrazione dei processi digitali con l'intelligenza artificiale (la i- di i-mpact 2026)



Valorizzazione della componente sociale

OGGI



DOMANI

## Piano Industriale «i-mpact 2026»

- I pilastri e le misure strategiche individuate
- I risultati attesi

# I 10 principi fondamentali di Volksbank



10. Volksbank deve creare valore sostenibile per gli azionisti prestando la massima attenzione al proprio operato

1. Volksbank deve essere una banca regionale indipendente

9. Volksbank deve puntare ad essere una delle banche retail più forti in Europa

8. Volksbank si è specializzata nel settore nel settore Retail e nel finanziamento di aziende solide all'interno del bacino di utenza

7. La digitalizzazione è considerata un'opportunità di mercato per una banca regionale

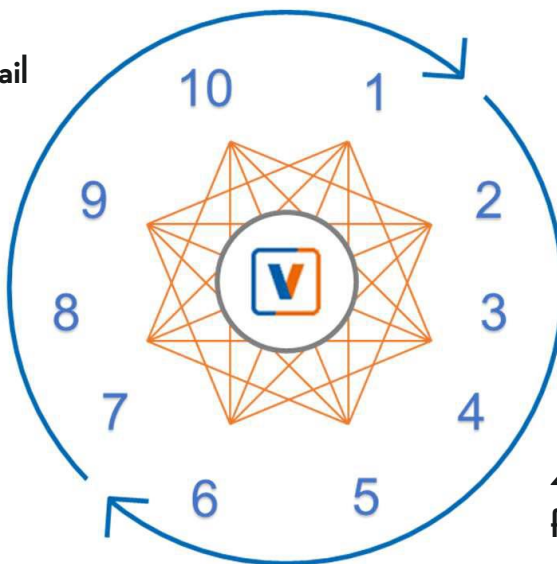
6. Processi efficienti e organizzazione agile sono gli elementi che rendono un'azienda efficiente

2. Le famiglie e le aziende nel bacino di utenza di Volksbank devono poter contare su un partner finanziario competente e affidabile per le attività private e commerciali

3. Il cliente è al centro delle nostre attività

4. Le misure intraprese per i clienti devono essere veloci, flessibili e semplici

5. I collaboratori rappresentano la nostra risorsa più preziosa



# I razionali e le gerarchie del Piano 2023-2026



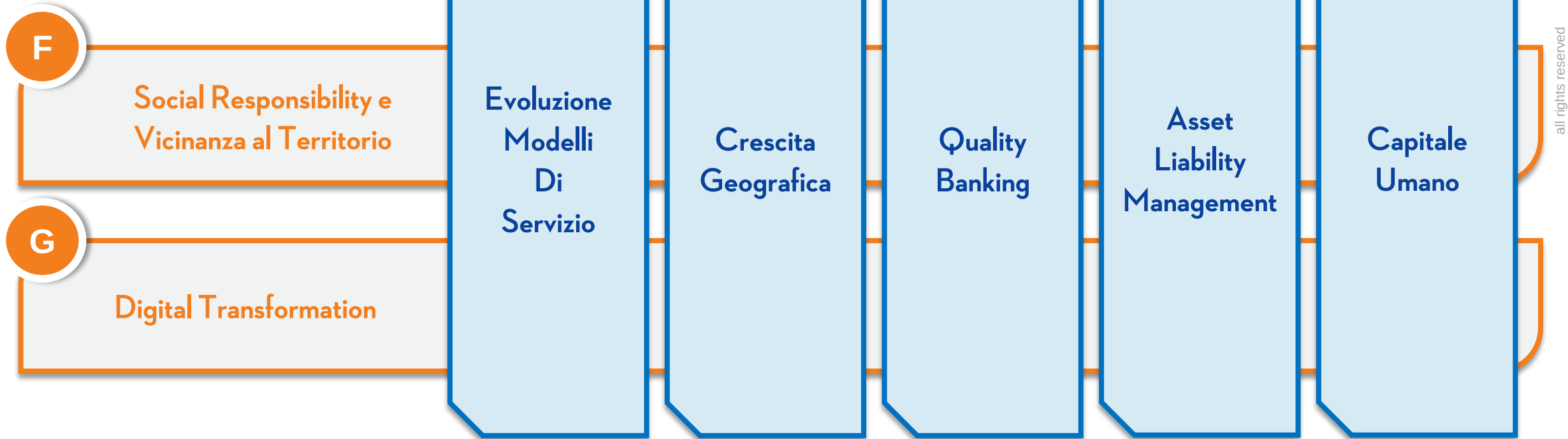
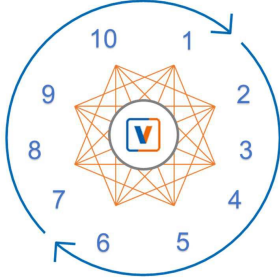
i-mpact 2026



I 10 principi fondamentali

I 7 stream progettuali

# I 7 stream progettuali del nuovo Piano Industriale



A

# Il revamping del modello di servizio della Banca in un'ottica «client centric» sarà guidato dal potenziamento dei canali digitali e delle attività consulenziali in ambito WM e sul segmento imprese

## A. Evoluzione modelli di servizio

A.1

Modello di servizio e Contact Center

- Rafforzamento della filiale quale luogo di consulenza a 360°
- Ammodernamento degli spazi di filiale sfruttando le possibilità offerte dalla **tecnologia phygital**
- **Trasformazione del Contact Center in “Smart Center”** a servizio di clienti e collaboratori per le attività di consulenza e di helpdesk interno

A.2

Wealth Management e bancassurance

- **Ridefinizione del modello di servizio wealth management in ottica «client centric»**, in linea con gli sviluppi normativi legati alla «Retail Investment Strategy»
- **Consolidamento dell'architettura di Volksbank Private Banking**
- **Completamento** dell'offerta **Bancassurance**, anche facendo leva sul rafforzamento della struttura sinistri

A.3

Finanziamenti a clientela privata

- **Completamento** di un **modello di servizio “end to end”**, facendo leva sulla **digitalizzazione** delle fasi di contrattualizzazione
- **Ampliamento dell'offerta Casa e dell'offerta Consumo** e **boost nell'offerta di prodotti green** per favorire la transizione ecologica e ambientale dei privati

A.4

PMI e Incentivi / Agevolazioni Imprese

- Introduzione di **servizi di consulenza a 360°** per la **clientela imprese in ambito finanza strutturata, agevolazioni pubbliche, internazionalizzazione e supporto nell'accesso fondi PNRR**
- Definizione di un processo per il **potenziamento della capacità di attrazione della clientela potenziale**
- **Boost nell'offerta di prodotti green** per favorire la transizione ecologica e ambientale delle PMI

## B

# Il costante monitoraggio delle performance territoriali abiliterà percorsi di crescita mirati su clientela esistente e piani di sviluppo su clientela potenziale

## B. Crescita Geografica

B.5

### Crescita interna

- **Strategia di crescita su clientela esistente e potenziale** nei mercati già presidiati da touchpoint fisici
  - **Analisi della performance** sui territori già presidiati tramite lo **sviluppo di una dashboard di KPI**, con l'**obiettivo** di definire **piani di intervento commerciale mirati** e maggiormente efficace sui territori di riferimento
  - **Definizione di piani di crescita specifici per le singole filiali** anche grazie a un **benchmarking periodico delle performance** registrate sui territori di riferimento

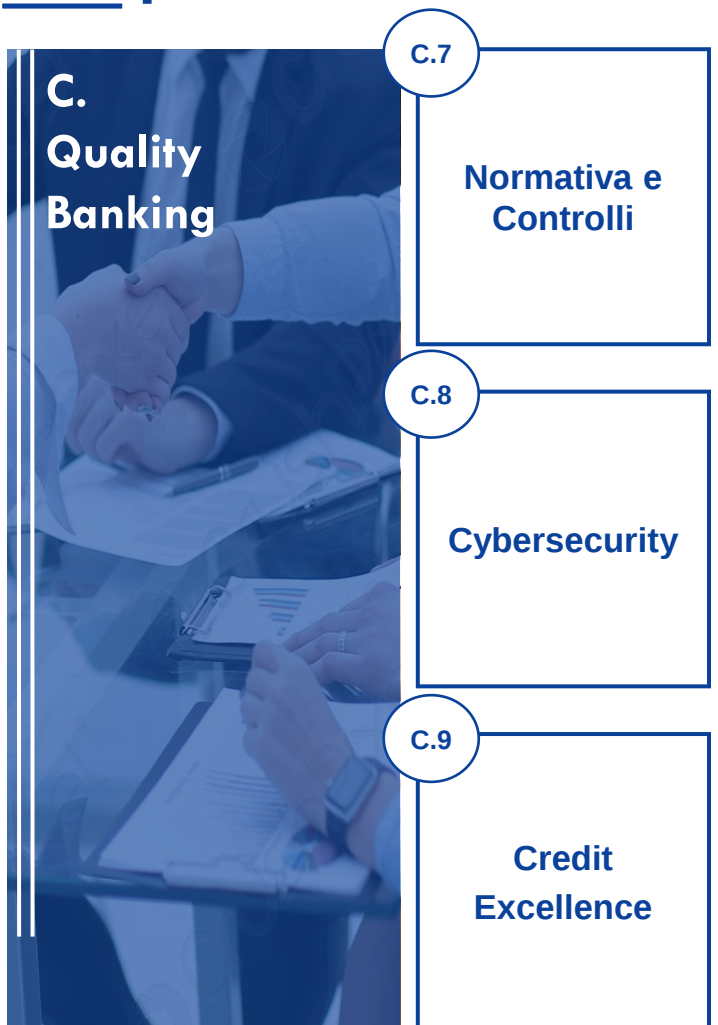
B.6

### Crescita esterna

- **Rafforzamento del footprint territoriale** della Banca nel **Nord-Est**
  - **Analisi periodica del mercato territoriale** al fine di identificare le aree geografiche a maggiore potenziale di crescita per l'insediamento di nuovi punti di contatto (3-5 sportelli annui)
  - **Espansione territoriale** della Banca facendo leva su **strumenti alternativi al touchpoint fisico** (e.g. contact center, digital onboarding)
  - Definizione di un **processo strutturato per l'apertura delle nuove filiali** secondo una logica di best practice e benchmarking



# La Banca intende avviare azioni di potenziamento della propria infrastruttura «core», con focus su normative, sicurezza e politiche creditizie



- **Revisione** delle **policy** e dei **regolamenti** interni e **aggiornamento** dei **manuali operativi** e delle **procedure di controllo di 1° livello**
- **Consolidamento della cultura aziendale in ambito normativo**, mediante l'introduzione di una **nuova piattaforma, AI based**, per una **fruizione “agile” e “smart”** della normativa
- **Allargamento del sistema di cybersecurity** anche ad **ambiti attualmente non presidiati** (i.e. corporate banking, digital payments)
- **Migrazione su infrastruttura cloud** dell'attuale **fraud detection system** e integrazione di **tecnologie AI** in quest'ultimo
- **Presidio** delle **implementazioni** e **aggiornamenti** richiesti dalla **normativa DORA**, in vigore dal 2025
- **Aggiornamento** del **sistema di rating interno**
- **Definizione** di un **nuovo modello di calcolo per l'LGD**, di concerto con la funzione risk management della Banca

# D

## La strategia della Banca in ambito ALM vedrà al centro politiche di diversificazione del funding, una gestione proattiva della finanza e specifiche strategie a presidio dei livelli di capitale

### D. Asset Liability Management

D.10

#### Strategia ALM e Modelli

- **Gestione più attiva del rischio di tasso**, incrementando il funding a tasso fisso (i.e. «natural hedging»), ricorrendo a derivati di tasso, e rafforzando i meccanismi di **misurazione del rischio** (IRRBB e CSRBB)
- **Rafforzamento organizzativo**, mediante creazione di una **nuova unità ALM**

D.11

#### RWA Accuracy e Capital Management

- **Accuracy degli RWA con l'utilizzo di leve regolamentari**, offerte dalla normativa Basilea IV, e strutturazione di **iniziative ad hoc**, in ambito **politiche creditizie e finanza, sottese all'ottimizzazione del capitale**
- Creazione di un **centro di competenza per i requisiti patrimoniali**, specializzato ed integrato nel sistema di gestione della Banca congiuntamente a un **presidio costante delle tematiche di capital management**

D.12

#### Diversificazione funding e finanza

- Graduale **riduzione** della dimensione complessiva del **portafoglio** e della **concentrazione** su **titoli governativi italiani**, con **flessibilità** di **dimensionamento «tattico»**
- **Ottimizzazione del portafoglio titoli** coerentemente con **obiettivi di liquidità, rendimento e ALM**
- Utilizzo del canale **retail** come primaria fonte di **funding** (i.e. emissione obbligazioni senior)
- Operazioni strategiche volte alla sostituzione del **TLTRO-III** con fonti di funding a **medio-lungo** termine (i.e. finanziamenti BEI, CDP), e **diversificazione** del funding a **breve termine**

## E

# La valorizzazione del personale interno, basata sul merito e sulla formazione specializzata, potrà rappresentare un vero acceleratore di crescita per la Banca

## E. Capitale Umano

E.13

Cultura del Noi e Diversity

- Rafforzamento del percorso di **diffusione della cultura Volksbank** e maggiore **sensibilizzazione su tematiche di diversity, equity e inclusion**, tramite **campagne di awareness**, e **iniziative** volte ad aumentare la partecipazione femminile nelle posizioni manageriali

E.14

Multi Skill & Customer Centric Organization

- Rafforzamento di **talent management** e dei meccanismi di **employer branding**, tramite **talent program mirati** e **strumenti di job rotation**
- Vivere in tutta la Banca il **principio Customer Centric**, anche mediante l'implementazione di strumenti, quali il **feedback periodico e strutturato da parte del cliente**

E.15

Metodo e Competenze

- **Rifocalizzazione qualitativa del piano di formazione** della Banca sulla base delle specifiche esigenze (e.g., formazione richiesta dalla normativa, sviluppo competenze tecniche)
- **Lavorare con metodo** grazie ad una **formazione ad hoc** in ambito **project management**, identificazione di figure facilitatrici, e un sistema di **feedback continuativo bottom-up e top-down**

# F La Banca intende proseguire il solco virtuoso tracciato dal piano «Sustainable 2023», capitalizzandone i risultati e potenziando le iniziative in ambito ESG



- Prosecuzione e rafforzamento del percorso intrapreso per raggiungere la **carbon neutrality**.
  - **Accelerazione ESG nell'offerta di crediti**, grazie ad un maggiore push commerciale di **mutui green** ed **evolvendo la capacità di lettura della virtuosità ambientale della clientela**
  - **Stimolo proattivo agli investimenti ESG**, ricercando metriche ancor più solide (MSCI Index)
- 
- Definizione di un approccio programmatico, che definisca una **chiara linea di intervento verso chi ha difficoltà ad accedere ai servizi di tutti i giorni**: (i) progetto **«green social mobility»**, per l'accesso ai luoghi di salute e di cultura; (ii) progetti di **«sostegno alle fragilità»**
  - Ampliamento del supporto alle famiglie per favorire l'inclusione dei figli in **attività educative e/o sportive**
- 
- Riposizionamento della **Banca al centro del Territorio** («Volksbank Connect»), con l'obiettivo di essere **non solo presente ma partecipe**
  - Supporto ai **progetti culturali e artistici** volti a creare **coesione sociale intorno all'ecosistema della Banca**
  - **Sostegno alla realizzazione di strutture di interesse sociale** (e.g. RSA e studentati)



# La strategia ICT della Banca, sempre orientata alla digitalizzazione dei touchpoint, vedrà al centro la gestione dei dati e lo sfruttamento di tecnologie AI e cloud based



- Creazione di una **data strategy efficace** per **abilitare** le **evoluzioni** previste in termini di **AI** e **rafforzamento** dell'impianto di **data quality** e **data governance**
- **Formazione specialistica e dedicata del personale** sull'utilizzo e la gestione dei dati presenti in Banca
- **Censimento delle skill** interne e diffusione di una cultura **AI** tramite una **formazione dedicata e specialistica**
- Introduzione di strumenti di AI per efficientare i processi e migliorare la customer intelligence
- **Prosecuzione e completamento del percorso di omnicanalità nativa digitale** nell'approccio alla clientela e nella digitalizzazione dei processi di onboarding (obiettivo «paperless»)
- Ridefinizione della strategia sui canali virtuali in chiave **«mobile first»** con un graduale shift da direct banking desktop verso mobile app

## Piano Industriale «i-mpact 2026»

- I pilastri e le misure strategiche individuate
- I risultati attesi

# i-mpact 2026 consentirà a Volksbank di adattarsi alle sfide rappresentate dal mercato, preservando i livelli di redditività raggiunti nell'ultimo biennio...

## I razionali sottostanti...

1. | Garantire livelli di **patrimonializzazione CET1 robusti** in arco Piano, attraverso un modello di business **sostenibile**
2. | Continuare nel percorso di crescita dei **volumi commerciali** al fine di garantire adeguati livelli di **redditività** e incrementare la propria **quota di mercato** sul **territorio**
3. | Evolvere i **modelli di servizio** in ottica «**client centric**», fortemente orientati all'attività di **consulenza**, e valorizzare un approccio di frontiera sulle **tematiche social, green** e di **vicinanza al territorio**
4. | Consolidare la **relazione** con gli **stakeholders**, garantendo agli **azionisti** flussi di **remunerazione stabili**
5. | Divenire una **Banca Popolare «evoluta»**, facendo leva su **investimenti mirati** e **innovazione tecnologica** in ambito **Artificial Intelligence**
6. | Mantenere una ottima **capacità** di «**far bene la banca**» tramite una **gestione focalizzata** e un **presidio mirato** in ambito **creditizio**



i-mpact 2026



# ... e traguardando un obiettivo di «soft landing» coerente con lo scenario di riferimento

## ... e i target di Piano

Crescita 23-26 della quota di mercato al Nord-Est ~ **+10 %**

Che comporterà il raggiungimento di una Qdm al 2026 di circa il 2,2%

Cost/Income Ratio<sup>1</sup> al 2026 < **65 %**

CET 1 Ratio al 2026 > **16%**

ROE al 2026 > **5 %**



Margine di intermediazione al 2026 > **€ 320 mln**

Cost of Risk al 2026 < **40 pb**

Utile lordo al 2026 > **€ 80 mln**

Remunerazione agli azionisti in arco piano ~ **€ 100 mln**

# Confidentiality

---

Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale ha quindi limitata significatività e può dar luogo a fraintendimenti.

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento senza la previa autorizzazione scritta di Prometeia.

*Copyright © 2023 Prometeia*

# Contatti

---

## Bologna

Piazza Trento e Trieste, 3  
+39 051 6480911  
info@prometeia.com

## Londra

Dashwood House 69 Old Broad Street  
EC2M 1QS  
+44 (0) 207 786 3525  
uk@prometeia.com

## Il Cairo

Smart Village - Concordia Building, B2111  
Km 28 Cairo Alex Desert Road  
6 of October City, Giza  
info@prometeia.com

## Milano

Via Brera, 18  
Viale Monza, 265  
+39 02 80505845  
info@prometeia.com

## Istanbul

River Plaza, Kat 19  
Büyükdere Caddesi Bahar Sokak  
No. 13, 34394  
| Levent | Istanbul | Turkey  
+ 90 212 709 02 80 – 81 – 82  
turkey@prometeia.com

## Roma

Viale Regina Margherita, 279  
info@prometeia.com

## Zurigo

Technoparkstrasse 1 – 8005  
switzerland@prometeia.com



Prometeia



@PrometeiaGroup



Prometeiagroup



Prometeia

[www.prometeia.it](http://www.prometeia.it)