

## BFF Banking Group: aggiornamento della strategia al 2028 - "Ever more *a bank like no other*", e obiettivi finanziari al 2026

Milano, 27 giugno 2023 – Oggi il Consiglio di Amministrazione ("BFF" o la "Banca") ha approvato il piano strategico quinquennale di BFF al 2028: "Ever more *a bank like no other*" ("Piano"), e i *target* finanziari triennali ("Targets Finanziari 2026").

### Obiettivi strategici per il 2028

- Sviluppare il nostro *core business*, in cui siamo leader di mercato:
  - *Factoring e Lending*: continuare a sviluppare in una posizione di *leadership* l'acquisto di crediti pubblici in Europa in un mercato in crescita e poco penetrato, attraverso:
    - una forte crescita del portafoglio clienti in mercati già presidiati e in nuove geografie, anche attraverso l'apertura di una filiale in Francia;
    - il consolidamento del nostro vantaggio competitivo operativo anche attraverso il nostro *new Factoring IT system* e una maggiore efficienza del processo legale relativo agli incassi;
  - *Transaction Services*: rafforzare ulteriormente il ruolo di "Banca di Secondo Livello"<sup>1</sup>, generando al contempo un flusso di ricavi costanti e ampie disponibilità di depositi operativi a favore del Gruppo:
    - *Payments*: principale intermediario indipendente per i pagamenti in Italia per banche e Prestatori di Servizi di Pagamento (PSP<sup>2</sup>), capitalizzando il passaggio ai pagamenti elettronici;
    - *Securities Services*: unica banca italiana che fornisce l'intera gamma di servizi personalizzati di banca depositaria e custodia titoli a banche domestiche e ad *asset managers*, in un mercato in crescita secolare.
- Investire ulteriormente nella nostra infrastruttura operativa per sostenere le opportunità di crescita, gestendo i rischi operativi e per beneficiare di ulteriori efficienze.
- Continuare a offrire al nostro *team* opportunità di crescita e di sviluppo, mantenendo un forte allineamento degli incentivi con i nostri *stakeholder*.
- Ottimizzare ulteriormente il *funding* e il capitale.

<sup>1</sup> Banca di secondo livello, ossia una banca che offre servizi ad altre banche.

<sup>2</sup> PSP: società terza che consente alle aziende di accettare pagamenti elettronici, come pagamenti tramite carte di credito e di debito.

- Fornire agli azionisti rendimenti in termini di capitale e dividendi ai vertici di mercato, con un capitale in eccesso del 12% *target* del CET1 distribuito agli azionisti.
- Mantenere il basso profilo di rischio del Gruppo, gestendo in modo efficiente il *past due* e il *calendar provisioning*.
- Aumentare ulteriormente il nostro impatto positivo in ambito sociale, ambientale e per tutti gli *stakeholder*, insieme a obiettivi di *net zero* e al raddoppio degli investimenti in iniziative a impatto sociale.

### Obiettivi di crescita sostenibile al 2026

- Ulteriore miglioramento del coefficiente **Costi/Ricavi**, <40%,
- Solidi coefficienti patrimoniali: **CET1 Ratio** ≥ 12%,
- RoTE *leader* di mercato: >50%,
- Elevati rendimenti per gli azionisti:
  - Crescita dell'**Utile Netto Rettificato**<sup>3</sup> di circa il 78% rispetto al 2022, a €255-265mln. **EPS 2026: €1,37-1,43 (€1,34-1,39 fully diluted<sup>4</sup>)**,
  - Oltre €720mln, pari a circa il 40% dell'attuale capitalizzazione di mercato, da distribuire in **dividendi** al 2026,
- **Emissioni nette di Co<sub>2</sub>** pari a zero<sup>5</sup>,
- Raddoppio degli investimenti in **iniziative ad impatto sociale**,
- >80% dei dipendenti in **edifici certificati LEED**<sup>6</sup> entro il 2026.

\*\*\*

**Il Piano sarà presentato giovedì 29 giugno alle 9:30 WET (10:30 CET) a Londra presso il Rosewood Hotel, 252 High Holborn, Londra WC1V 7EN, Regno Unito. Per partecipare in presenza o via webcast si prega di registrarsi al seguente [link di registrazione](#).**

La presentazione di BFF 2028 "Ever more *a bank like no other*" sarà disponibile sul sito web del Gruppo BFF [www.bffgroup.com](http://www.bffgroup.com) nella sezione [Investors > Presentazioni e audio](#) prima della presentazione.

**Massimiliano Belingheri, CEO**, ha commentato: "*Il nostro piano strategico per il 2028 si basa sui nostri punti di forza e su un contesto di mercato attraente per continuare a garantire elevati ritorni ai nostri azionisti, con un utile netto rettificato in crescita di oltre il 78% al 2026 e dividendi previsti pari al 40% della nostra attuale capitalizzazione di mercato. Puntiamo a rafforzare ulteriormente la nostra leadership nelle nicchie di specialty finance in Europa, facendo leva sulla nostra posizione*

<sup>3</sup> Utile netto contabile meno costi straordinari e meno costi delle *stock options* contabilizzati in conto economico,

<sup>4</sup> Sulla base della diluizione massima relativa a tutti i piani di stock-option in essere.

<sup>5</sup> Considerando emissioni *scope 1* e *2*.

<sup>6</sup> LEED, o *Leadership in Energy and Environmental Design*, è un sistema di valutazione sviluppato dall'U.S. *Green Building Council* per valutare le prestazioni ambientali di un edificio.

*di primo operatore nel factoring ai fornitori della Pubblica Amministrazione e della Sanità e sul nostro ruolo unico di banca di servizi per altre banche e istituzioni finanziarie in Italia. Ci impegniamo a raggiungere questo obiettivo investendo nel nostro business e nelle nostre persone, operando con onestà e trasparenza, mantenendo la leadership nell'innovazione, nel servizio al cliente e nell'execution nei nostri mercati di riferimento, con un basso profilo di rischio e un'elevata efficienza operativa, e allineandoci alle migliori pratiche di corporate governance delle società pubbliche. Siamo un'azienda fortemente sostenibile, con una capacità unica di remunerare i nostri azionisti, le nostre persone, la nostra comunità".*

\*\*\*

### **Il nuovo piano si basa su una storia di successo di costante creazione di valore e sul raggiungimento anticipato del piano "BFF 2023"**

Il percorso di crescita di BFF si basa su una lunga storia di creazione di elevato valore: dalla sua costituzione nel 1985, con un investimento iniziale di soli €0,26mln, BFF ha distribuito circa €1.100m di dividendi, e ha oggi un valore di mercato di circa €1.800mln.

Negli ultimi dieci anni, BFF ha registrato una crescita costante degli utili (CAGR 2013-23 +15%) e, dall'IPO del 2017, un *Total Shareholders Return* di oltre il 250%<sup>7</sup>, nettamente superiore al mercato.

La maggior parte degli obiettivi finanziari del piano "BFF 2023" è stata raggiunta con un anno di anticipo.

### **Un nuovo contesto più favorevole per BFF, un mercato del factoring ampio e poco servito e la leva operativa, guidano la crescita "like no other" di BFF al 2028**

Un contesto esterno significativamente diverso e opportunità commerciali non sfruttate sono i principali pilastri della crescita a lungo termine di BFF. I tassi d'interesse positivi, che si prevede rimangano a un livello più alto rispetto agli ultimi 5 anni, favoriscono la redditività di BFF, in particolare grazie al riprezzamento del tasso degli interessi di mora ("IdM") addebitati ai debitori del *Factoring*. La minore liquidità, l'aumento dell'inflazione e i *DSO*<sup>8</sup> potenzialmente in crescita dovrebbero spingere i volumi del *Factoring & Lending* ("F&L").

BFF presenta significative riserve fuori bilancio e un'importante redditività intrinseca nel suo *business*, in relazione alla politica di contabilizzazione degli interessi di mora e dei diritti alle spese di recupero<sup>9</sup>. Le riserve fuori bilancio di LPI e RR, una buona parte delle quali si convertirà in profitti nel medio termine, ammontano complessivamente a €548m alla fine del primo

<sup>7</sup> Dati di mercato da Factset aggiornati al 23 giugno 2023.

<sup>8</sup> Days sales outstanding, i.e. tempo medio di incasso.

<sup>9</sup> Ai sensi della Direttiva sui Ritardi di Pagamento n. 2011/7/UE (LPD), le fatture scadute della Pubblica Amministrazione maturano una penale dell'8% + il tasso di rifinanziamento della Banca Centrale (interessi di mora o "IdM"), oltre al risarcimento dei diritti sui costi di recupero ("€40").

trimestre del 2023. L'aumento dei tassi degli IdM e la crescita dei volumi faranno crescere ulteriormente queste riserve.

BFF detiene una posizione di *leadership* in mercati con buone opportunità di crescita: i) *Factoring & Lending*, con un mercato relativo alle fatture verso la Pubblica Amministrazione poco penetrato, pari a circa €1 trilione all'anno; ii) *Payments*, grazie al passaggio strutturale a pagamenti digitali in Italia, e iii) *Securities Services* con opportunità di crescita nei segmenti dei Fondi Pensione e dei Fondi Pensione Alternativi ("FIA") in Italia.

La crescita di BFF si basa sulla sua leva operativa, che caratterizza tutte le divisioni, su un *funding* diversificato e ampio, e su un modello di *business* a basso rischio, con un portafoglio di prestiti quasi interamente destinato alla Pubblica Amministrazione, con un basso assorbimento di capitale.

L'approccio disciplinato in ambito *M&A* rimane fortemente legato al *business* e mira ad accelerare la crescita e promuovere la diversificazione, con l'obiettivo di creare valore preservando il basso profilo di rischio del Gruppo.

## I. PRINCIPALI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA DEI RICAVI

### 1) Factoring & Lending

BFF è leader in un mercato poco servito, quello delle fatture verso la Pubblica Amministrazione, che ammonta a circa €1 trilione all'anno. La penetrazione del *Factoring* pro-soluto è molto scarsa, e si stima che quella di BFF sia al di sotto del 2%. In questo contesto, si prevede un potenziale di crescita significativo, grazie a: i) la crescita secolare della spesa pubblica e degli investimenti (CAGR di circa il 5% nel periodo 2022-26) e ii) la crescita della base di clienti, grazie al consolidato vantaggio competitivo di BFF in un mercato che è supportato dalla Direttiva Europea sui Ritardi di Pagamento<sup>10</sup>. Ulteriori vantaggi possono derivare dall'espansione internazionale in nuove aree geografiche. Si stima che il portafoglio crediti crescerà a un CAGR nel periodo 2022-2026 di oltre il 10%, con **Ricavi F&L**, che più che raddoppieranno nell'arco temporale 2022-2026, soprattutto grazie all'aumento del *gross interest yield* e dei volumi.

### 2) Payments

Il *Payments* fornisce un flusso costante di ricavi ed è una fonte importante di liquidità, con un potenziale di crescita dei volumi guidato dal progressivo allineamento della penetrazione dei pagamenti digitali in Italia al livello europeo. La crescita è sostenuta anche dal PNRR "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", dalle nuove normative e dalle nuove tecnologie, controbilanciate dalla riduzione delle commissioni. La crescita dei **Ricavi dei Payments** è prevista in area *low single digit* (22-26 CAGR).

---

<sup>10</sup> [La Direttiva sui Ritardi di Pagamento](#) è attualmente in fase di consultazione pubblica, e dovrebbe essere finalizzata entro fine 2023 (si veda anche [EU Call to Paper](#)).

### 3) Securities Services

BFF è il campione nazionale in Italia nel settore del *Securities Services*, offrendo servizi personalizzati per le banche e per gli *asset manager* italiani, con una posizione di *leadership* nei Fondi Pensione. In determinate nicchie di mercato (Fondi Pensione, FIA, ma anche piccole società di gestione del risparmio), dove la presenza locale è un vantaggio competitivo, l'opportunità di crescita di BFF si basa anche su i) una nuova normativa che impone alle Casse<sup>11</sup> di nominare una Banca Depositaria, aprendo un mercato di circa €110mld di *Asset under Management*, ii) l'aumento della penetrazione dei FIA, iii) il pieno dispiegamento di servizi a valore aggiunto. Si prevede che i **Ricavi del *Securities Services*** crescano ad un CAGR 22-26 *high single digit*<sup>12</sup>. Il *Securities Services* costituisce una fonte importante di depositi stabili e operativi per BFF, e fornisce un flusso di entrate costante con una base di costi per lo più fissa.

## II. EFFICIENZA OPERATIVA

BFF continuerà a investire nella propria infrastruttura operativa per sostenere le opportunità di crescita, gestire i rischi operativi e ottimizzare la propria struttura.

Il coefficiente **Costi/Ricavi** dovrebbe scendere al di sotto del 40% nel 2026, nonostante gli investimenti. BFF sta pianificando **iniziative operative strategiche chiave** per migliorare la traiettoria di crescita e la gestione dei rischi, quali:

- un nuovo sistema informatico per il Factoring,
- l'apertura di una filiale in Francia,
- l'espansione della piattaforma di depositi *online* in altri mercati,
- l'introduzione dell'AIRB (modello interno per il calcolo del rischio di credito),
- l'ulteriore efficienza nelle attività di recupero crediti.

## III. GESTIONE DEL BILANCIO: FINANZIAMENTO, LIQUIDITÀ, RISCHIO, CAPITALE

Si prevede che lo **Stato Patrimoniale** di BFF rimanga stabile rispetto alla fine dell'esercizio 2022 (circa €13mld), con una forte crescita dei **Loans & Receivables** controbilanciata dall'ammortamento del **Portafoglio di Titoli di Stato di HTC**<sup>13</sup>. A fine 2026, si prevede che circa l'80% del portafoglio HTC sia a tasso variabile, con uno *yield* stimato del 3,76% e uno *spread* di +0,94%, mentre il portafoglio a tasso fisso abbia uno *yield* stimato dello 0,70%.

BFF intende mantenere una base di *funding* diversificata e continuare ad accedere al maggior numero possibile di canali di finanziamento.

---

<sup>11</sup> Fondi previdenziali del primo pilastro per liberi professionisti.

<sup>12</sup> Calcolato escludendo ARCA nell'anno fiscale 2022.

<sup>13</sup> *Held To Collect*.

I **depositi operativi** del *Payments* e *Securities Services* dovrebbero rimanere la principale fonte di finanziamento. BFF continuerà ad accedere ai **depositi online**, con opportunità di crescita in nuovi Paesi. È prevista l'emissione di circa €300-500m di obbligazioni, a sostegno dei requisiti MREL, dei coefficienti di liquidità e dei coefficienti di leva finanziaria. I PCT<sup>14</sup> passivi, utilizzati per ottimizzare la liquidità del Gruppo, rifinanziando parte del portafoglio HTC, dovrebbero diminuire significativamente.

Il **Costo del Rischio** dovrebbe rimanere basso, grazie a un portafoglio crediti quasi interamente esposto al settore pubblico (95% a fine 2022). L'aumento degli **NPE** dovrebbe essere in linea con la crescita del portafoglio prestiti, e dovrebbe essere quasi interamente rivolto al settore pubblico e quindi di natura tecnica. L'**NPL ratio** 2023-26 dovrebbe rimanere sostanzialmente costante sulla dimensione del portafoglio F&L rispetto a fine 2022. Si prevede che gli NPL siano quasi interamente verso i Comuni in Dissesto<sup>15</sup>. Le deduzioni di capitale dovute al **Calendar Provisioning** sono stimate prudenzialmente in circa €10m all'anno (contro €1m stimato nel 2023).

Il Gruppo ha una solida posizione patrimoniale, con un significativo eccesso di capitale che consente agli RWA di crescere fino a circa €1,1mld, continuando a distribuire l'intero utile netto rettificato come dividendo. Dato l'elevato RoTE (39% a fine 2022), l'ulteriore capitale necessario per la crescita del portafoglio crediti sarà interamente finanziato con gli utili non distribuiti, mantenendo un interessante dividendo in termini assoluti.

#### **IV. AGGIORNAMENTO DELLA POLITICA DEI DIVIDENDI**

La politica dei dividendi di BFF, infatti, mira ad autofinanziare la crescita del Gruppo e a distribuire agli azionisti il capitale in eccesso, impegnandosi a distribuire agli azionisti tutti gli utili generati nell'anno in eccesso rispetto a un coefficiente patrimoniale *target*.

Il coefficiente patrimoniale *target* è stato spostato dal 15% di *Total Capital Ratio* ("**TCR**") al 12% di *CET1 Ratio*<sup>16</sup>, per allinearlo all'obiettivo patrimoniale più utilizzato da altre banche. La distribuzione dei dividendi rimane invariata, a condizione che siano soddisfatti tutti gli altri requisiti regolamentari di capitale.

La distribuzione dei dividendi è confermata due volte l'anno, ad agosto e ad aprile, sulla base dell'utile netto rettificato del primo semestre e dell'intero esercizio.

#### **V. CRESCITA SOSTENIBILE E RESPONSABILE**

---

<sup>14</sup> Pronti Contro Termine passivi relativi al rifinanziamento di titoli di stato italiani

<sup>15</sup> Le esposizioni sono attualmente classificate come NPL in linea con la normativa, nonostante BFF abbia il diritto legale di ricevere il 100% del capitale e degli IdM alla fine del processo.

<sup>16</sup> In aggiunta rispetto al TCR > 15%, finché richiesto dalla Banca Centrale Europea.

Nel corso dell'orizzonte di piano, BFF porterà avanti i propri impegni in materia di sostenibilità, concentrandosi costantemente sul raggiungimento di un impatto positivo in ambito sociale, ambientale e per gli *stakeholders*.

Entro il 2026, BFF si impegna a raggiungere un obiettivo di emissioni nette di CO<sub>2</sub> pari a zero<sup>17</sup>, grazie ad uffici a basso impatto e a infrastrutture tecnologiche efficienti. Si prevede che entro il 2026, l'80% dei dipendenti lavorerà in edifici *green* (rispetto all'attuale 47%). La nuova sede centrale sostenibile, *Casa BFF*, sarà inaugurata entro il 2026 e promuoverà una migliore integrazione tra BFF e la comunità circostante, grazie a un giardino cittadino, un teatro all'aperto e una galleria d'arte.

BFF è fortemente impegnata a migliorare il proprio impatto positivo sulla società anche facendo leva sulle attività della Fondazione Farmafactoring. BFF raddoppierà gli investimenti nelle attività della Fondazione, sulla base di un nuovo piano a lungo termine, basato sul concetto di *welfare* integrato. Il piano della Fondazione sarà presentato agli *stakeholder* nell'autunno del 2023.

BFF continua a puntare all'eccellenza della propria *governance*, dove una componente fondamentale è il processo di selezione delle liste del Consiglio di Amministrazione, che mira a rafforzare il profilo del Consiglio nell'interesse di tutti gli *stakeholder*.

Il *team* di BFF è fortemente allineato agli *stakeholder* attraverso incentivi che promuovono la meritocrazia, la responsabilità e la sostenibilità, con piani di incentivazione a breve termine e piani di *stock option* a lungo termine che coprono rispettivamente il 72% e il 21% dei dipendenti di BFF. Le metriche di *performance* sostenibile sono integrate nella politica retributiva di BFF, promuovendo la riduzione del *gender pay gap*, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e la diversità.

## VI. TARGETS FINANZIARI AL 2026

Insieme all'approvazione del piano strategico 2028, BFF annuncia i nuovi *target* finanziari a medio termine per il Gruppo.

Basando la nostra strategia per il 2028 sullo sviluppo delle *core business*, in cui siamo *leader* di mercato, sull'investimento nelle nostre infrastrutture operative, sull'ottimizzazione della nostra struttura di *funding* e del nostro capitale, sul mantenimento del nostro profilo di rischio storicamente basso, sull'impegno a investire sulle nostre persone e sulla sostenibilità come *core asset*, BFF mira a raggiungere entro il 2026:

- Un coefficiente **Costi/Ricavi (%)** *best in class*, inferiore al 40%,
- Una forte crescita dell'**Utile Netto Rettificato** nel *range* di €255-265mln,
- Un **Utile Per Azione** di €1,37-1,43 (€1,34-1,39 *fully diluted*),

---

<sup>17</sup> Rispetto ad emissioni *scope 1 e 2*.

- **Dividendi cumulati (23-26):** oltre €720mln, pari a circa il 40% della capitalizzazione di mercato,
- **CET1 Ratio:** 12% o superiore,
- Un **Return on Tangible Equity**<sup>18</sup> leader di mercato: >50%.

\*\*\*

Questo comunicato stampa è disponibile online sul sito web del Gruppo BFF [www.bffgroup.com](http://www.bffgroup.com) nella sezione Investors > Presentazioni e audio.

\*\*\*

### **BFF Banking Group**

BFF Banking Group è il più grande operatore di finanza specializzata in Italia, nonché tra i leader in Europa nella gestione e nello smobilizzo pro soluto di crediti commerciali vantati nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni, nei *securities services* e nei servizi di pagamento. Il Gruppo opera in Italia, Croazia, Francia, Grecia, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Slovacchia e Spagna. BFF è quotato in Borsa Italiana. Nel 2022 ha registrato un Utile Netto consolidato e Rettificato di €146,0mln, con un coefficiente CET1 di Gruppo, a fine marzo 2023, pari a 17,0%. [www.bff.com](http://www.bff.com)

## **Contatti**

---

### **Investor Relations**

**Caterina Della Mora**

**Marie Thérèse Mazzocca**

+39 02 49905 631 | +39 335 1295 008 | +39 335 6709492

[investor.relations@bff.com](mailto:investor.relations@bff.com)

### **Ufficio Stampa**

[newsroom@bff.com](mailto:newsroom@bff.com)

### **Alessia Barrera**

Direttore Comunicazione e Relazioni Istituzionali

#### *HQ e stampa internazionale*

**Sofia Crosta**

+39 340 3434 065

#### *Iberia*

**Raquel Sánchez Bustamante**

+34 659 16 80 79

#### *Europa Centro Orientale*

**Ewelina Kolad**

+48 42 272 82 90

---

<sup>18</sup> RoTE: utile netto rettificato/(patrimonio netto fine periodo - Utile netto contabile - acconto dividendi - AT1-immobilizzazioni immateriali di fine periodo).