

## RISULTATI PER SETTORE DI ATTIVITÀ

### Premessa

In base al principio IFRS 8, un'impresa deve fornire le informazioni che consentono agli utilizzatori del bilancio di valutare la natura e gli effetti sullo stesso delle attività da essa intraprese ed i contesti economici nei quali opera. E' quindi necessario evidenziare il contributo dei diversi "settori operativi" alla formazione del risultato economico del Gruppo.

L'identificazione dei "settori operativi" della presente Sezione è coerente con le modalità adottate dalla Direzione Aziendale per l'assunzione di decisioni operative e si basa sulla reportistica interna, utilizzata ai fini dell'allocazione delle risorse ai diversi segmenti e dell'analisi delle relative performance. In tale ottica, anche al fine di migliorare la rappresentazione della redditività del Gruppo, sono evidenziati anche settori operativi che risultano al di sotto delle soglie quantitative previste dal par. 13 dell'IFRS 8.

Per l'esercizio 2021, quindi, i settori operativi, assunti a riferimento per la fornitura dell'informativa in esame, sono i seguenti:

- Retail;
- Corporate;
- Istituzionali;
- Private;
- Investment Banking;
- Partnership Strategiche;
- Leasing;
- Corporate Center.

L'identificazione del Leasing come settore operativo trova la sua giustificazione nell'esigenza di fornire evidenza separata di un'attività in *run-off*, il cui contributo economico evidenziato è rappresentato unicamente dal risultato derivante dalla gestione della progressiva riduzione delle attività e delle passività dell'ex Banca Italease (oggi incorporata nel Banco BPM) e della controllata Release<sup>1</sup>.

Si precisa inoltre che nel settore operativo Investment Banking confluisce anche il contributo della controllata Oaklins Italy S.r.l., acquisita da Banca Akros nel mese di maggio 2021.

Di seguito si fornisce una breve illustrazione della composizione dei diversi segmenti:

- il segmento "Retail" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte principalmente a privati e piccole imprese. Tali attività sono condotte in misura prevalente dalla Rete Commerciale della Capogruppo;
- il segmento "Corporate" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte ad imprese di medie e grandi dimensioni. Tali attività sono condotte in misura prevalente dalla Rete Commerciale della Capogruppo;
- il segmento "Istituzionali" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte ad enti ed istituzioni (OICR, SICAV, imprese di assicurazione, fondi pensione, fondazioni bancarie). Tali attività sono condotte in egual misura dalla Rete Commerciale della Capogruppo, per le controparti "istituzionali del territorio", e dalle filiali specializzate, per le controparti "istituzionali di rilevanza nazionale";
- il segmento "Private" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte a privati con un patrimonio che, singolarmente e/o a livello di nucleo commerciale, sia almeno pari a 1 milione di euro. Tali attività sono svolte dalla controllata Banca Aletti;
- il settore "Investment Banking" comprende le attività di strutturazione di prodotti finanziari, di accesso ai mercati regolamentati, di supporto e sviluppo di servizi finanziari specializzati. Tali attività sono svolte da Banca Akros e da Oaklins Italy;
- il settore "Partnership Strategiche" comprende il contributo delle partecipazioni detenute nelle società Agos Ducato, Vera Vita, Vera Assicurazioni, Bipiemme Vita, Factorit, Alba Leasing, SelmaBipiemme Leasing, Gardant Liberty Servicing e Anima Holding;

<sup>1</sup> Incorporata nella Capogruppo in data 21 febbraio 2022 con decorrenza degli effetti contabili e fiscali dal 1° gennaio 2022.

- il settore "Leasing" include i dati delle attività relative al business del leasing del Gruppo, il cui perimetro comprende:
  - le attività relative ai contratti dell'ex Banca Italease;
  - la società Release;
- il settore "Corporate Center" include, oltre alle funzioni di governo e supporto, anche le attività relative al portafoglio titoli di proprietà, tesoreria, gestione dell'Asset and Liability Management del Gruppo, lo stock delle emissioni obbligazionarie collocate sui mercati istituzionali, le partecipazioni non allocate tra le Partnership Strategiche e le società operanti nel settore immobiliare. In tale segmento residuale sono state infine ricondotte tutte le scritture di consolidamento.

Nella successiva tabella vengono forniti i principali dati economici e patrimoniali dettagliati per settore riferiti all'esercizio 2021 confrontati con quelli al 31 dicembre 2020.

Si precisa che i dati relativi all'esercizio precedente sono stati risposti rispetto a quelli pubblicati nella Relazione finanziaria annuale dell'esercizio 2020 per effetto della riallocazione di alcuni clienti fra le diverse business line, effettuata in base a logiche di natura commerciale finalizzate ad una profilazione più rispondente alle caratteristiche della clientela.

	<b>Gruppo</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>	<b>Istituzionali</b>	<b>Private</b>	<b>Investment Banking</b>	<b>Partnership Strategiche</b>	<b>Leasing</b>	<b>Corporate Center</b>
<b>Proventi operativi</b>									
2021	<b>4.510.746</b>	2.526.565	738.040	96.888	97.559	111.794	224.689	5.881	709.330
2020 (*)	<b>4.151.817</b>	2.237.380	701.533	99.868	90.771	125.444	131.279	21.004	744.538
<b>Oneri operativi</b>									
2021	<b>(2.515.775)</b>	(1.901.966)	(199.363)	(41.907)	(75.285)	(91.922)	(2.646)	(31.817)	(170.869)
2020 (*)	<b>(2.430.067)</b>	(1.843.966)	(156.707)	(37.801)	(73.138)	(84.591)	(2.566)	(33.831)	(197.467)
<b>Risultato della gestione operativa</b>									
2021	<b>1.994.971</b>	624.599	538.677	54.981	22.274	19.872	222.043	(25.936)	538.461
2020 (*)	<b>1.721.750</b>	393.414	544.826	62.067	17.633	40.853	128.713	(12.827)	547.071
<b>Risultato dell'esercizio</b>									
2021	<b>569.068</b>	18.178	85.743	21.417	11.268	10.654	205.857	(125.982)	341.933
2020 (*)	<b>20.880</b>	(330.064)	3.343	20.104	3.922	24.212	132.295	(91.010)	258.078
<b>Impieghi netti (inclusi titoli senior rivenienti da operazioni di cessione di crediti deteriorati)</b>									
2021	<b>109.383.382</b>	61.625.508	29.936.846	6.488.818	428.751	1.963.699	-	1.367.926	7.571.834
2020 (*)	<b>109.334.985</b>	58.868.234	31.563.990	6.537.033	335.172	695.414	-	1.639.209	9.695.934
<b>Raccolta diretta (senza PCT con certificates)</b>									
2021	<b>123.168.045</b>	84.398.631	10.136.351	10.926.181	2.935.264	2.663.969	-	4.507	12.103.142
2020 (*)	<b>120.141.065</b>	79.507.051	11.490.306	9.956.785	2.983.412	3.584.917	-	6.669	12.611.925

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati risposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

Per garantire un più immediato riscontro con i dati comparativi presentati nella Parte L – Informativa di Settore della Nota integrativa si evidenzia nella seguente tabella il confronto con i dati storici presentati nella Relazione finanziaria annuale del precedente esercizio.

	<b>Gruppo</b>	<b>Retail</b>	<b>Corporate</b>	<b>Istituzionali</b>	<b>Private</b>	<b>Investment Banking</b>	<b>Partnership Strategiche</b>	<b>Leasing</b>	<b>Corporate Center</b>
<b>Proventi operativi</b>									
2021	<b>4.510.746</b>	2.526.565	738.040	96.888	97.559	111.794	224.689	5.881	709.330
2020	<b>4.151.817</b>	2.254.223	693.040	99.932	90.912	125.444	132.255	21.434	734.577
<b>Oneri operativi</b>									
2021	<b>(2.515.775)</b>	(1.901.966)	(199.363)	(41.907)	(75.285)	(91.922)	(2.646)	(31.817)	(170.869)
2020	<b>(2.430.067)</b>	(1.843.966)	(156.707)	(37.801)	(73.138)	(84.591)	(2.566)	(33.050)	(198.248)
<b>Risultato della gestione operativa</b>									
2021	<b>1.994.971</b>	624.599	538.677	54.981	22.274	19.872	222.043	(25.936)	538.461
2020	<b>1.721.750</b>	410.257	536.333	62.131	17.774	40.853	129.689	(11.616)	536.329
<b>Risultato dell'esercizio</b>									
2021	<b>569.068</b>	18.178	85.743	21.417	11.268	10.654	205.857	(125.982)	341.933
2020	<b>20.880</b>	(319.352)	2.023	17.107	4.025	24.212	113.872	(90.626)	269.619
<b>Impieghi netti (inclusi titoli senior rivenienti da operazioni di cessione di crediti deteriorati)</b>									
2021	<b>109.383.382</b>	61.625.508	29.936.846	6.488.818	428.751	1.963.699	-	1.367.926	7.571.834
2020	<b>109.334.985</b>	58.679.546	30.952.448	6.498.443	335.172	694.825	-	1.639.209	10.535.342
<b>Raccolta diretta (senza PCT con certificates)</b>									
2021	<b>123.168.045</b>	84.398.631	10.136.351	10.926.181	2.935.264	2.663.969	-	4.507	12.103.142
2020	<b>120.141.065</b>	79.521.550	11.475.745	9.956.749	2.983.412	3.584.917	-	6.669	12.612.023

Di seguito vengono riportati i singoli settori con un'impostazione che focalizza l'attenzione inizialmente sull'andamento del conto economico e nel prosieguo un'analisi più dettagliata delle principali attività svolte, commerciali e non, suddividendole in modo coerente con l'organizzazione interna del settore stesso.

## Retail

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	1.041.503	921.288	120.215	13,0%
<b>Margine finanziario</b>	<b>1.041.503</b>	<b>921.288</b>	<b>120.215</b>	<b>13,0%</b>
Commissioni nette	1.475.885	1.292.761	183.124	14,2%
Altri proventi netti di gestione	5.167	9.238	(4.071)	(44,1%)
Risultato netto finanziario	4.010	14.093	(10.083)	(71,5%)
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>1.485.062</b>	<b>1.316.092</b>	<b>168.970</b>	<b>12,8%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>2.526.565</b>	<b>2.237.380</b>	<b>289.185</b>	<b>12,9%</b>
Spese per il personale	(1.069.629)	(1.012.069)	(57.560)	5,7%
Altre spese amministrative	(722.089)	(703.243)	(18.846)	2,7%
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(110.248)	(128.654)	18.406	(14,3%)
<b>Oneri operativi</b>	<b>(1.901.966)</b>	<b>(1.843.966)</b>	<b>(58.000)</b>	<b>3,1%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>624.599</b>	<b>393.414</b>	<b>231.185</b>	<b>58,8%</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(438.667)	(685.375)	246.708	(36,0%)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(14.978)	(7.533)	(7.445)	98,8%
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>170.954</b>	<b>(299.494)</b>	<b>470.448</b>	
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(61.690)	82.361	(144.051)	
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>109.264</b>	<b>(217.133)</b>	<b>326.397</b>	
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(123.265)	123.265	
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	(92.946)	(89.604)	(3.342)	3,7%
Impatto del riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili	29.967	126.124	(96.157)	(76,2%)
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	(28.107)	(26.186)	(1.921)	7,3%
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>18.178</b>	<b>(330.064)</b>	<b>348.242</b>	

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

### Andamento economico del settore

Il totale dei proventi operativi ammonta a 2.526,6 milioni, in aumento del 12,9% rispetto allo scorso esercizio. All'interno di tale aggregato, il margine di interesse migliora di 120,2 milioni, a fronte dell'attribuzione alla Rete Commerciale, e in particolare al segmento Retail, di una parte del beneficio derivante dal TLTRO III, parzialmente ridotto dall'impatto del c.d. *liquidity buffer cost*, ossia alla quota di costo attribuita alla Rete per la necessità del Gruppo di detenere un *buffer* di liquidità al fine di fare fronte ad inattesi deflussi di cassa. La crescita è imputabile, nonostante una diminuzione dello *spread* degli impieghi nel comparto del breve termine, ad un impatto positivo della raccolta, migliorata in modo significativo nella componente non vincolata.

La dinamica delle commissioni nette, pari a 1.475,9 milioni, registra un aumento (+183,1 milioni), sia nella componente dei prodotti di investimento (+57,6 milioni), che in quella della raccolta indiretta (+ 42,4 milioni); in aumento anche i c/c e depositi (+52,7 milioni) e i servizi di Banca Transizionale (+ 31 milioni).

In flessione gli altri proventi netti di gestione, da attribuire ad un calo delle commissioni istruttoria veloce; anche il risultato netto finanziario subisce una contrazione, legata ai prodotti di copertura collocati e all'emissione dei *certificates*.

Gli oneri operativi, pari a 1.902,0 milioni, evidenziano un aumento pari a 58,0 milioni: all'interno di tale aggregato l'aumento del costo del personale e delle altre spese amministrative è in parte compensato da una riduzione delle rettifiche di valore.

In diminuzione le rettifiche nette su finanziamenti verso clientela, pari a 438,7 milioni (rispetto a 685,4 milioni del 2020), che beneficiano di un miglioramento della rischiosità del portafoglio, anche legata alla riduzione dello stock di crediti deteriorati.

Gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri ammontano a 15,0 milioni rispetto ai 7,5 milioni registrati lo scorso anno, e si riferiscono a revocatorie e controversie legali.

Gli oneri sistemici netti ammontano a 92,9 milioni (rispetto a 89,6 milioni del precedente esercizio).

L'impatto positivo derivante dall'esercizio della facoltà di riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili delle attività materiali ad uso funzionale è rilevato nella omonima voce per un importo pari a 30,0 milioni.

Negativo invece il contributo della PPA (Price Purchase Allocation), pari a -28,1 milioni.

Per effetto di quanto sopra esposto, il settore Retail chiude l'esercizio 2021 con un utile di 18,2 milioni.

Come illustrato in premessa, il segmento "Retail" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte principalmente a privati e piccole imprese.

Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

## Clientela Privati

### Premessa

Il 2021 ha visto il potenziamento delle modalità di interazione tra Banca e Cliente: in particolare identità digitale e l'offerta a distanza.

Grazie alla sottoscrizione dell'identità digitale, la Banca è in grado di far firmare ai clienti i contratti digitalmente, eliminando la carta e rendendo operativo il processo in tutta sicurezza fin da subito.

Pertanto, il processo di offerta a distanza consente al cliente di avere sempre la banca a portata di mano in tutta sicurezza, con il controllo dell'operatività a distanza.

E', inoltre, proseguito lo sviluppo e implementazione delle piattaforme digitali (siti pubblici, YouWeb, YouBusinessWeb, YouApp, YouBusinessApp) che ha consentito ai clienti di essere sempre aggiornati lato emergenza.

### Clientela Privati

La clientela "Privati" di Banco BPM comprende tutti i soggetti privati persone fisiche, ad eccezione della clientela Private Banking, che si distinguono in clienti "Personal" e "Universali".

A dicembre 2021 la clientela Privati risulta così distribuita:

Segmento	n. clienti con c/c	% n. clienti con c/c
Universali	2.663.492	80,3%
Personal	606.178	18,3%
Altri segmenti Retail	48.509	1,4%
<b>Totale clientela Retail titolare di conto corrente (incluse carte conto)</b>	<b>3.318.179</b>	<b>100,0%</b>

## Prodotti, servizi e finanziamenti per la clientela privati Retail

### Conti correnti

Nel corso del 2021 Banco BPM ha aggiornato la propria offerta commerciale di conti correnti per il target Consumatori attraverso la commercializzazione del nuovo Conto You.

Conto You è destinato alla clientela con un profilo omnicanale, propensa all'uso di servizi a distanza ma anche interessata al servizio di consulenza della rete. Il conto può essere aperto sia in Filiale che online attraverso un processo di on boarding dedicato, in modalità self e paperless.

Il conto si inserisce in una logica pienamente multicanale, rappresenta dunque un'interessante opportunità sia in termini di acquisition di nuovi correntisti che di esperienza d'uso del cliente, e aggiorna l'offerta a catalogo rispetto al tema della diffusione dei servizi digitali.

Conto You si è arricchito di nuove funzionalità come la ricarica online degli abbonamenti ATM (Azienda Trasporti Milano) e il servizio MyBank, ampliando la gamma dei servizi fruibili dal cliente.

Conto You agevola i giovani grazie ad un canone conto gratuito e prevede tariffe scontate per lavoratori dipendenti e pensionati.

Al fine di supportare l'attività di acquisition della clientela nell'ultima parte dell'anno è stata avviata una campagna promozionale sul nuovo prodotto,

La collaborazione con la rete commerciale è sempre molto intensa e consente di ottenere supporto attraverso sessioni formative/informative specifiche.

### *Nuovi Siti Pubblici*

L'ammodernamento dell'ecosistema digitale dei siti pubblici - che ha portato rilascio del nuovo sito commerciale ([www.bancobpm.it](http://www.bancobpm.it)) ed istituzionale ([www.gruppo.bancobpm.it](http://www.gruppo.bancobpm.it)) nel dicembre 2019 - è continuato nel corso del 2021. Sono proseguite le attività di sviluppo e gestione dei contenuti, con particolare focus su temi legati all'educazione finanziaria presenti all'interno dell'area magazine, che ha portato alla produzione di oltre 120 articoli oltreché un aggiornamento continuo delle comunicazioni relative all'emergenza sanitaria. Parallelamente a queste attività sono stati completati, nel rispetto delle tempistiche dettate dalla normativa, anche gli aggiornamenti per allineare la gestione dei cookie tecnici e di profilazione alle disposizioni del Garante emerse in corso d'anno. A febbraio, con lo scopo di enfatizzare la vicinanza della Banca al territorio si è creata una nuova sezione dei prodotti dedicati alle aziende del terzo settore, accessibile direttamente da home page del sito commerciale di Banco BPM. I dati di utilizzo dei siti pubblici vedono nel confronto con l'anno precedente un incremento di visitatori di oltre il 37%. A fine anno è stata ultimata l'integrazione delle piattaforme di CRM con l'architettura dei siti pubblici. Questa evoluzione permetterà, agli utenti che hanno espresso il consenso, una personalizzazione dell'esperienza di navigazione con percorsi d'acquisto sempre più in linea con le caratteristiche e i bisogni individuati.

Basandosi sull'esperienza positiva e consolidata di questo ecosistema, in Banco BPM è stato aperto il cantiere che, mutuando le stesse tecnologie ed architetture, ha portato nel corso dell'anno al rifacimento dei siti di Banca Akros ([www.bancaakros.it](http://www.bancaakros.it)), online nella nuova veste a partire dal mese di giugno.

### *Cessione crediti fiscali derivanti da Ecobonus e Superbonus - privati*

Anche nel corso del 2021 è proseguita la possibilità per la clientela appartenente al segmento privati, oltre che imprese e condomini, di cedere i crediti fiscali derivanti da interventi di efficientamento energetico degli immobili (Ecobonus e Superbonus). L'operatività di cessione dei crediti viene offerta tramite la piattaforma in partnership con Cherry 106 - Banco delle Tre Venezie. Nel corso del 2021 sono state presentate oltre 13.000 pratiche da parte dei clienti del segmento privati, mentre la distribuzione delle pratiche vede una ripartizione del 20% su crediti Superbonus e del 80% su altri bonus fiscali.

A tal proposito si evidenzia che in data 27 gennaio 2022 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legge n. 4 "Misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da Covid-19, nonché per il contenimento degli effetti degli aumenti dei prezzi nel settore elettrico" - c.d. "DL Sostegni Ter".

L'articolo 28 "Misure di contrasto alle frodi nel settore delle agevolazioni fiscali ed economiche" prevedeva, con riferimento al decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, c.d. "Decreto Rilancio", che a partire dal 7 febbraio 2022 non vi sarebbe stata più facoltà di cessioni multiple dei crediti fiscali maturati e riferiti a Superbonus 110 e Altri Bonus Fiscali Edilizia (che ricomprendevano, ad esempio, Bonus Ristrutturazione, Bonus Facciate, ecc.).

L'introduzione della limitazione ad una sola cessione di credito fiscale ha temporaneamente sospeso il modello di business operativo "indiretto" adottato dalla Banca per la clientela Retail per l'acquisto di crediti fiscali. Tale modello, attivato mediante l'Accordo Distributivo stipulato nel 2020 con Cherry 106 (ora B.T.V. S.p.A.), prevedeva l'acquisto da parte della banca, tramite Cherry 106, dei crediti fiscali "Superbonus" e "Altri Crediti Fiscali" riferiti a clienti privati, condomini e aziende.

In data 25 febbraio 2022 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legge 13/2022 "Misure urgenti per il contrasto alle frodi in materia edilizia e sull'elettricità prodotta da impianti da fonti rinnovabili" (c.d. "Decreto Anti Frodi"), che all'articolo 1 ha modificato l'art. 28 del precedente "Decreto Legge Sostegni Ter", reintroducendo la possibilità di cessioni multiple dei crediti fiscali maturati e riferiti a Superbonus 110 e Altri Bonus Fiscali Edilizia purché effettuate a favore di banche e intermediari finanziari.

E' pertanto venuta meno la motivazione che aveva portato alla sospensione dell'operatività del modello di business operativo "indiretto" adottato dalla Banca, consentendo quindi a Cherry 106 di riprendere regolarmente ad operare nell'acquisto di crediti fiscali relativi a pratiche già contrattualizzate e completare il perfezionamento delle operazioni rimaste sospese a causa del blocco operativo citato. Il nuovo contesto normativo consente inoltre l'acquisto di nuovi crediti fiscali nei limiti del plafond assegnato.

Il citato Decreto ha inoltre prorogato fino al 31 dicembre 2022 la sospensione dei pagamenti delle rate dei mutui e dei finanziamenti, relativi agli interventi urgenti in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici verificatisi nel

2016 nel Centro Italia, limitatamente alle attività economiche e produttive. Per i soggetti privati la sospensione è prevista per i mutui relativi alla prima casa di abitazione, inagibile o distrutta, localizzata in "zona rossa".

### *Omnicanalità*

Nel corso del 2021 sono proseguite le attività volte allo sviluppo dell'offerta digitale rivolte ai clienti privati e aziende.

Nel 2021 gli sforzi progettuali sulle piattaforme dedicate ai privati si sono concentrati sul completamento del piano di roll out dei servizi abilitanti iniziato nel 2020 e, a partire da marzo 2021, il nuovo Contratto di Identità Digitale è disponibile per tutta la rete Banco BPM.

L'Identità Digitale regola, armonizza e integra i servizi di canale, la Firma digitale e la Firma grafometrica ed è offerta sia in occasione delle «nuove attivazioni» sia ai già titolari dei servizi di canale, raggiungendo entro fine anno circa 380 mila sottoscrizioni.

Costituisce un tassello fondamentale per operare in modalità paperless e digital, in filiale e tramite i canali telematici e rappresenta il prerequisito per l'accesso al nuovo processo di Offerta a distanza attraverso una stanza virtuale di scambio documentale e di firma, accessibile dal web.

La "Stanza di Firma", come elemento abilitante la proposizione commerciale attraverso il canale dell'Offerta a Distanza (OAD), permette alla Banca di instaurare nuove ed efficaci interazioni con i propri clienti che, in logica di web collaboration e mediante l'utilizzo della firma digitale, consentono di dare esecuzione a contratti di prodotti/servizi.

La "Stanza di Firma" svolge un ruolo sempre più centrale nell'interazione con il cliente pertanto lo sviluppo sarà esteso a breve all'app e alla clientela Business.

Da settembre 2021 è disponibile il servizio di consulenza finanziaria a distanza che permette ai clienti di prendere visione e sottoscrivere le proposte di consulenza direttamente tramite piattaforma web attraverso l'apposizione della firma digitale.

In linea con l'evoluzione del modello di servizio in chiave digitale definita dal Piano Industriale, nel corso del 2022 è previsto l'arricchimento progressivo dell'Offerta a Distanza (OAD) con un numero sempre maggiore di prodotti e servizi, quali ad esempio la Carta di Credito Nexi e il Prestito Agos.

Nel corso del 2021 è stato completato il nuovo Onboarding You rivolto alla clientela privata che intende aprire un conto corrente Banco BPM in una filiale territoriale. Dal sito pubblico della banca il cliente accede al nuovo processo di onboarding digitale per l'apertura del conto You e in maniera opzionale può richiedere la carta bancomat. Il conto You prevede anche la sottoscrizione dell'identità digitale.

Il processo totalmente in self presenta quattro macro step al fine di consentire la sottoscrizione del contratto di conto corrente online direttamente con firma digitale:

- gestione dati anagrafici e caricamento documenti;
- richiesta Identità Digitale;
- scelta della filiale e richiesta Conto You;
- richiesta carta di debito (opzionale).

Uno degli elementi di novità è l'upload dei documenti con utilizzo del servizio di OCR (Optical Character Recognition, Riconoscimento ottico dei caratteri), che mediante appositi algoritmi è in grado di individuare, all'interno di un'immagine, le componenti che rappresentano il testo.

Nel 2021, oltre all'integrazione del canale remoto ATM con il CRM, è stata rilasciata una nuova funzionalità per la clientela che prevede la possibilità di modificare il numero di cellulare predefinito dei servizi You o di Webank tramite ATM. I clienti che non hanno i servizi di internet banking possono, invece, inserire un nuovo numero di cellulare che la Banca potrà utilizzare per eventuali comunicazioni.

Dal punto di vista normativo, la PSD2 ha imposto l'introduzione della Strong Customer Authentication anche in caso di pagamento online con carta di pagamento, con il fine di aumentare la sicurezza dei pagamenti elettronici e ridurre il rischio di frode (articolo 97) con impatti su merchant, circuiti, issuer e acquirer. Il Gruppo Banco BPM, che

esercita anche il ruolo di issuer ha predisposto un piano di attività ed una serie di iniziative di comunicazione volte ad agevolare la migrazione verso i nuovi strumenti di sicurezza “compliant psd2”.

Nel 2021 sono state avviate iniziative per il passaggio al 3ds dei sistemi di pagamento come previsto dalla normativa. A giugno del 2020 i clienti carte K che possedevano un token compliant erano il 49%. A distanza di 12 mesi, grazie alle azioni messe in campo, la percentuale è salita all'81%. La percentuale di clienti che effettuano transazioni online è arrivata al 92%.

Nell'ambito delle evoluzioni dei canali digitali abilitate dalla nuova normativa europea PSD2 è stata intrapresa un'ulteriore iniziativa nel corso dell'anno, che consiste nel servizio di aggregazione conti di pagamento (AISP).

Il servizio digitale (fruibile tramite YouAPP e App Webank) consente ai clienti privati con Identità Digitale e Firma Digitale Remota (FDR) di visualizzare saldo e movimenti dei conti di pagamento detenuti presso altri prestatori di servizi di pagamento. In questo modo il cliente potrà avere una visione di insieme della propria situazione finanziaria, analizzare le proprie abitudini di spesa ed esigenze finanziarie future.

Nel corso del 2021 è stato completato il rilascio della nuova APP privati iniziato nel 2020. La stessa è stata soggetta a continue evolutive in ottica di Mobile First e vede un costante aumento dell'utilizzo da parte dei clienti. Tra le principali funzioni rilasciate si segnalano:

- vendita della carta Amex in self (funzione inserita anche su Web);
- cruscotto privacy e gestione contatti commerciali;
- evoluzione assistente virtuale e voice;
- simulatore mutui che prevede un appuntamento in filiale per i clienti You e un invio della richiesta alla Filiale Virtuale per la clientela Webank;
- prenotazione ricontatto telefonico da parte del Contact Center (Call Me Back);
- sottoscrizione Firma Digitale Remota per clienti Webank durante il processo di richiesta AISP.

È continuato anche per il 2021, l'efficientamento delle piattaforme web attraverso la revisione di funzionalità esistenti, l'aggiornamento del catalogo prodotti assicurativi (Cattolica e Covèa) e di finanziamento (mutuo giovani), e il rilascio di nuovi strumenti e servizi, quali ad esempio la vendita in self delle carte Amex, la vendita in OAD della polizza Mp5 BPM e la possibilità di visualizzare il proprio portafoglio polizze.

Nel 2021 gli sforzi progettuali sulle piattaforme dedicate ai privati in ambito trading e investimenti si sono concentrati su:

- conclusione del processo di efficientamento dei canali tramite la Convergenza Tecnologica dei servizi trading e investimenti. Tale attività, terminata nell'ottobre 2021, ha esteso ai servizi di back end gli interventi effettuati sul *front end* conclusi nel 2020, completando la costruzione di un'infrastruttura che massimizzi le sinergie tra i servizi WeBank e YouWeb, al fine di sfruttare i rilevanti benefici in termini di ottimizzazione degli interventi evolutivi, manutentivi nonché di riduzione dei costi;
- avvio del progetto per la migrazione da Intesa San Paolo a Banca Akros della negoziazione tramite canale Webank di derivati quotati su mercati regolamentati.

Nel corso del secondo semestre 2021 sono stati migrati al negoziatore di gruppo i primi mercati (a luglio Euronext – LIFFE, a novembre IDEM), il progetto si concluderà nel corso del primo trimestre 2022 con la migrazione dei mercati EUREX e CME Globex.

Questo progetto di internalizzazione nel gruppo Banco BPM tutta l'operatività di negoziazione effettuata dai clienti tramite trading online, mantenendo i servizi di brokerage esterni esclusivamente come *backup*, consentirà di ottimizzare le sinergie di gruppo, producendo benefici sensibili in termini di riduzione di costi, di miglioramento del servizio offerto ai clienti e di incremento della quota di mercato di Banca Akros nel segmento della negoziazione conto terzi.

Nel corso del 2021 si sono intensificate le attività dedicate a Banca Aletti iniziate già a fine 2020 con il rilascio della nuova App. In particolare, si è lavorato sui seguenti temi:

- personalizzazione e miglioramento dell'esperienza di utilizzo dei canali Web e App da parte della clientela di Banca Aletti che beneficia ora di una personalizzazione a livello di logo, colori identificativi, funzionalità specifiche dei servizi messi a disposizione da Banca Aletti, catalogo fondi e sicav dedicato;
- introduzione di nuove sezioni informative profilate per la clientela di Banca Aletti, come i menù dedicati alle “Carte” (App e Web) e al mondo “Assicurazioni”(Web);

- possibilità di fruire del servizio di Web Advisory da App, consentendo al cliente di navigare, in modalità responsive, le proposte di consulenza erogate con il servizio di Web Advisory.

Per quanto riguarda la clientela imprese di seguito si riportano le principali attività progettuali del 2021.

- nell'ultimo trimestre dell'anno è stata rilasciata la nuova app denominata "YouBusiness App", un'applicazione per smartphone e tablet interamente dedicata al mondo Business. Il progetto è stato pensato sulla base delle principali necessità espresse dalla clientela e, per tale ragione, l'applicazione è stata configurata inserendo al suo interno le operazioni maggiormente utilizzate sulla piattaforma Web. YouBusiness App costituisce inoltre un nuovo canale di contatto con la clientela, realizzando così un importante tassello nell'asset multicanale della banca. I prossimi obiettivi sono l'aumento del numero delle operazioni dispositive disponibili su YouBusiness App e la migrazione della clientela al token app, ottimizzando così la user experience dei clienti, riducendo i costi aziendali e migliorando il tasso ESG della banca;
- l'incremento dell'operatività a distanza grazie al servizio abilitante della "stanza di firma" per la clientela business. Quest'attività, in fase di completamento, troverà piena applicazione nel corso del 2022 agevolando la trasformazione digitale dei processi commerciali in filiale e sui canali online;
- l'evoluzione del servizio Smart lending che prevede adesso la completa digitalizzazione del processo di richiesta del finanziamento, con l'obiettivo di arrivare nel 2022 alla sottoscrizione online del contratto di finanziamento (fully digital);
- il processo di ottimizzazione del canale web che grazie ad un costante ascolto della voce del cliente tramite survey e richieste al Contact Center, ha consentito un ulteriore miglioramento dei servizi offerti, in particolare F24, pagamento stipendi, esiti pagamenti e incassi, richiesta di anticipo fatture.

Proseguono inoltre le attività di allineamento agli standard CBI (Corporate Banking Interbancario), come ad esempio lo sviluppo della Rendicontazione XML per i collegamenti CBI passivi ed il Monitoraggio Finanziario.

Per quanto riguarda la clientela imprese a fine anno è stata introdotta un'ulteriore importante novità: il servizio BFM (Business Financial Management) che viene offerto a tutta la clientela abilitata alla piattaforma aziende YouBusiness Web ed è un utile strumento che consente al cliente di accedere a importanti nuove funzionalità quali:

- categorizzazione movimenti;
- riconciliazione automatica delle fatture;
- previsionale (tramite grafico) delle entrate e uscite future;
- gestione della movimentazione ricorrente e del budget assegnato ai progetti aziendali.

Con il BFM le imprese, in particolare se di piccola dimensione, possono gestire in piena autonomia il cash flow aziendale liberando in tal modo risorse e tempo per attività a maggior valore aggiunto.

Nel 2021 Banco BPM ha accresciuto significativamente i livelli di digital adoption in tutti i principali segmenti della clientela grazie all'aumento delle abilitazioni e alla crescita degli utilizzi che ha interessato in particolar modo il mobile. Le numeriche evidenziano che l'introduzione della nuova App sulla clientela Privati ha creato un ulteriore *boost* sull'utilizzo sia informativo che dispositivo del canale *mobile* rendendolo sempre più centrale nella relazione tra Banca e Cliente.

Di seguito viene riportato il trend dei clienti abilitati ai servizi multicanale:

<b>Prodotto/Servizio</b>	<b>Dati fine 2021</b>	<b>Dati fine 2020</b>	<b>Delta %</b>
Nr. Clienti con servizio Home Banking	2.032.457	1.984.599	+ 2,41%
Nr. Clienti con Identità Digitale	386.659	2.996	non sign.
Nr. Clienti con Banca Telefonica	1.963.091	1.899.869	+ 3,33%
Nr. Clienti digitali puri (Webank)	250.886	250.715	non sign.

  

<b>% Clienti Dispositivi</b>	<b>Dati fine 2021</b>	<b>Dati fine 2020</b>	<b>Delta %</b>
% Clienti dispositivi online su totale clienti dispositivi	52,6%	49,3%	+ 3,30%
% Clienti dispositivi mobile su totale clienti dispositivi online	68,0%	60,3%	+7,70%

### Contact center

Nel corso del 2021 la struttura del Customer Support e Development ha ulteriormente consolidato la collaborazione con il canale Rete.

In particolare, nell'ambito del servizio Super Bonus 110 ha sviluppato e gestito in toto un servizio di assistenza e di relazione che si è rilevato di primaria importanza per il successo dell'iniziativa. L'interesse dimostrato dai diversi segmenti di clientela in perimetro (privati, aziende e condomini) verso il nuovo Servizio e le scadenze dettate dalla normativa hanno portato a un aumento progressivo e costante dei volumi di contatto.

In coerenza con gli obiettivi dichiarati dal Piano Industriale 2021/2024, nell'ambito dell'area di sviluppo, è stata ulteriormente potenziata l'attività a supporto del cross selling su diversi ambiti di business, in sinergia con i Customer Journey Omnic canale.

Sempre in ottica di collaborazione con la Rete, il Customer Support e Development ha ampliato la propria sfera di intervento nel contatto proattivo dei clienti selezionati dai Customer journey al fine di fissare un appuntamento in agenzia: nel corso del 2021 la percentuale di clienti Retail e Private contattati dalla struttura per finalità commerciali e di caring è più che raddoppiato rispetto al 2020.

Inoltre, al fine di spingere la digitalizzazione della clientela, prevalentemente Retail, nell'ultima parte dell'anno, sono state individuate nuove e straordinarie iniziative telefoniche outbound.

Nella sfera di competenza legata al supporto, la clientela è stata gestita attivamente sia tramite i tradizionali canali telefonici (numero verde con operatore e risponditore automatico IVR, nuovo servizio di call back disponibile da app e sito per una parte della clientela) e scritti (messaggi e-mail) che tramite assistente virtuale (web e mobile) e canali social; le principali aree di operatività, oltre al Super Bonus 110, sono state le seguenti, in continuità con il 2020:

- il supporto a livello di assistenza e navigazione alla clientela dotata di servizi di home banking sia dei clienti privati Banco BPM e digitali Webank che delle aziende titolari di remote banking (YouBusiness Web);
- la gestione del servizio di banca telefonica (operatività diretta banking e trading) sia in per i clienti privati Banco BPM che per i clienti digitali Webank;
- il supporto alla clientela in fase di pre e post vendita del servizio online Webank, per tutti i prodotti e servizi offerti, in sinergia con la filiale virtuale (rappresentando l'unico canale di comunicazione tra la banca ed il cliente);
- il supporto ai clienti privati Webank e Banco BPM su tematiche inerenti le carte.

### Monetica – Carte di pagamento

Nel corso del 2021 Banco BPM ha innovato il proprio parco Carte di Debito e Prepagate dotandole della funzionalità di Tokenizzazione e consentendo la Digitalizzazione delle Carte di Pagamento di propria emissione nei principali Digital Wallet: Samsung Pay, Google Pay, Garmin Pay, Fitbit Pay e Xiaomi Pay.

Il nostro Istituto, sempre attento all'innovazione dei servizi proposti alla propria Clientela ha stipulato convenzioni con soggetti Terzi (OTT), fornitori di specifiche applicazioni di pagamento, che rendono possibile la gestione di Digital Wallet su cui la carta può essere registrata in formato virtuale ed utilizzata tramite dispositivi mobili abilitati come ad esempio smartphone, smartwatch e wearable.

La Digitalizzazione delle Carte di Pagamento consente al Titolare della Carta di utilizzare il proprio Dispositivo Mobile per effettuare Operazioni di Pagamento tramite Digital Wallet presso i POS dotati di tecnologia NFC, sui Siti Internet o sulle Applicazioni di commercio elettronico degli Esercenti abilitati che espongono i marchi dei circuiti di pagamento indicati sulla Carta.

Banco BPM è stato uno dei primi Istituti in Italia ad abilitare la digitalizzazione della componente Nazionale (PagoBANCOMAT), oltre a quella Internazionale (Maestro), per le carte di Debito cobadge, consentendo alla propria clientela che utilizza Samsung Pay di poter scegliere con quale circuito effettuare i pagamenti anche nel mondo digitale.

Nel corso dell'anno i clienti hanno mostrato una spiccata propensione nei confronti del digitale e dell'utilizzo di pagamenti elettronici: coloro che tradizionalmente sono stati diffidenti per anni al cashless, hanno cambiato idea dopo averli dovuti sperimentare nella stagione pandemica; fondamentale è stata anche l'azione del legislatore sempre più orientata a promuovere pagamenti alternativi al contante.

Al fine di cogliere questa opportunità Banco BPM ha innovato i suoi prodotti per soddisfare le richieste della propria clientela non solo attraverso i Digital Wallet dei principali OTT per i pagamenti con le Carte Digitalizzate ma anche attraverso BANCOMAT Pay® per i trasferimenti di denaro tra privati e per i pagamenti con il Numero di Cellulare.

BANCOMAT Pay® è la modalità di pagamento digitale che permette di pagare presso tutti gli esercenti, sui siti e-commerce e mobile-commerce, convenzionati e di inviare o ricevere denaro in tempo reale 7 giorni su 7 h 24, senza conoscere l'IBAN del beneficiario ma col solo numero di cellulare, addebitando o accreditando direttamente il proprio conto corrente, istantaneamente.

Banco BPM proseguirà nel 2022 il percorso Innovativo Digitale rendendo disponibile Apple Pay nei primi mesi dell'anno e completando il processo di digitalizzazione abilitando anche le Carte di Credito Cartimpronta.

### *Mutui privati*

Gli effetti della pandemia esplosa nel 2020 si sono in parte trascinati anche nel corso del 2021. Ciò nonostante, nel corso del 2021 si è registrato un tangibile aumento dei volumi delle erogazioni. Il dato finale, di poco superiore ai 4 miliardi, ha fatto registrare un aumento di circa il 30% rispetto allo scorso anno.

L'attività del Banco BPM è proseguita nel 2021 con la razionalizzazione dell'offerta distributiva sui canali diretti e dai partner commerciali, mantenendo nell'anno le posizioni di player di riferimento fra i principali competitor nazionali. L'offerta a catalogo è stata arricchita con il lancio dei "Mutui Green" con l'obiettivo di stimolare l'efficientamento energetico degli immobili. Inoltre, vista l'attenzione sempre più crescente dedicata dal mercato al target giovani, sempre nell'ambito dell'offerta Green, è stata rilasciata una versione denominata "Mutuo Giovani" garantita dalla presenza del Fondo Garanzia Prima Casa CONSAP.

Nel 2021 la Banca ha, inoltre, confermato il proprio impegno nel mantenere e portare avanti le azioni di supporto alla clientela in difficoltà con il rimborso delle rate dei finanziamenti per gli effetti causati dal Coronavirus, sia per quanto riguarda i lavoratori subordinati sia per il mondo dei lavoratori autonomi e delle professioni.

Banco BPM, come negli anni precedenti, anche nel 2021 ha aderito sin da subito a tutte le moratorie di legge intraprese dal Governo alle quali ha affiancato proprie iniziative di sospensione complementari di mutui e prestiti alle famiglie. Complessivamente gli interventi di moratoria a privati nel 2021 hanno interessato poco più di 10.700 finanziamenti.

### *Credito al consumo*

Nel corso del 2021 la produzione di prestiti personali è stata di 970 milioni, attestandosi così a livelli vicini a quelli del periodo pre Covid-19. La quasi totalità dei prestiti personali è stata erogata da Agos Ducato, società di credito al consumo i cui prodotti sono distribuiti in esclusiva da Banco BPM. Nella prima parte dell'anno, inoltre, è continuata la modalità di vendita a distanza dei prestiti personali per rispondere ai bisogni della clientela privata che non poteva recarsi in filiale per dar corso alla richiesta di un prestito personale.

Con l'intenzione di mantenere sempre viva l'attenzione verso il segmento Giovani, Banco BPM ha ampliato l'offerta dedicata a questo target di clientela con iniziative specifiche.

Nell'ultima parte dell'anno infatti è stata data evidenza al prodotto "Prestito Giovani con Garanzia Fondo per il Credito a Giovani". Il finanziamento è dedicato a studenti di età compresa tra i 18 e i 40 anni, che intendono accedere a una serie di corsi di studio e gode, inoltre, della presenza della garanzia del "Fondo per il Credito ai Giovani", istituito dal Governo e gestito da CONSAP, in misura pari al 70% dell'importo del finanziamento concesso.

Nei mesi di Novembre e Dicembre, inoltre, i giovani under 36 hanno avuto l'opportunità di richiedere un prestito personale Agos non legato ad uno scopo specifico (oppure senza obbligo di destinazione) con un'offerta dedicata ed il pagamento della prima rata nell'anno successivo.

Infine, con l'intento di manifestare sempre di più la sua costante vicinanza ed attenzione alle esigenze delle famiglie e aiutarle nella ripresa dopo il difficile momento emergenziale, Banco BPM è stato promotore nel corso del 2021 di iniziative dedicate proprio ai prestiti personali Agos durante le quali i clienti interessati hanno potuto beneficiare di condizioni vantaggiose, anche con il posticipo del pagamento della prima rata.

### *Anticipazione del trattamento di fine servizio per dipendenti della Pubblica Amministrazione*

Nel corso del 2021 è stata consolidata l'attività di promozione del prodotto che, grazie anche alla sottoscrizione di nuove convenzioni, ha permesso a Banco BPM, di essere leader sul mercato per questa tipologia di prodotto.

Continua inoltre proficua cooperazione di Banco BPM con le primarie Istituzioni e Associazioni professionali del Paese, concretizzando l'importante attenzione che l'istituto di credito rivolge ai professionisti e agli Organi e Corpi militari dello Stato italiano.

Complessivamente nel 2021 sono state concesse 1.700 anticipazioni.

### *Prodotti d'investimento*

Nel 2021 i volumi di raccolta sul risparmio gestito si sono concentrati principalmente su prodotti flessibili e azionari improntati alla diversificazione degli asset.

Per assicurare la più ampia offerta sono continuate le collaborazioni con le più prestigiose case d'investimento e tra i principali partner del gruppo si conferma Anima SGR.

Il Gruppo Banco BPM pone particolare attenzione ai criteri ESG e in tale ottica sono stati distribuiti prodotti che rispettano l'art.8 del Regolamento UE Sostenibilità e Finanza.

In linea con questo nel catalogo prodotti di risparmio gestito si è ampliata la proposta con prodotti tematici dedicati, tra cui il fondo Anima Gender Equality 2026, fondo flessibile Multi Asset - prodotto che investe in società che si contraddistinguono per la valorizzazione della parità di genere – e, il nuovo sistema di Fondi Comunitam, che integra in modo strutturato nel processo di investimento l'analisi dei fattori ESG e i criteri presenti nelle linee guida della Conferenza Episcopale Italiana (CEI).

Nel 2021 è stato anche collocato un fondo d'investimento alternativo di tipo chiuso ELTIF (European Long Term Investment Fund), in collaborazione con Anima Sgr denominato Anima ELTIF Italia 2026 per allineare la gamma dell'offerta e proporre un canale alternativo per il finanziamento di progetti a lungo termine a beneficio delle piccole e medie imprese, consentendo di sfruttare i benefici fiscali confermati dal Decreto Rilancio.

Nel 2021 il Gruppo ha proseguito la distribuzione dell'offerta assicurativa attraverso le joint-venture costituite con la società Vera Vita, Vera Financial e con la società Bipiemme Vita.

In tale ambito le preferenze dei clienti sono state rivolte al mondo delle polizze Multiramo. Tali prodotti hanno consentito alla clientela di unire soluzioni di protezione dei risparmi a soluzioni capaci di cogliere le migliori opportunità di rendimento offerte dai mercati. Nell'ambito dei prodotti di investimento assicurativo sono stati inoltre proposti prodotti Unit-linked, attraverso collocamenti a finestre temporali, con investimenti che rispettano i criteri ESG.

Sul tema ESG si evidenzia l'impegno di Vera Financial che, con la sottoscrizione della polizza Futuro Sostenibile 2.0, ha effettuato una donazione per piantare e crescere un albero.

Il Gruppo, nell'anno 2021, ha continuato l'emissione di *certificates* e, in linea con le preferenze della clientela, i prodotti hanno mantenuto la struttura finanziaria che protegge il capitale (Equity Protection).

L'utilizzo come sottostanti ai *certificates* di diversi Indici settoriali europei (ad es. Eurostoxx Oil&Gas, Eurostoxx Insurance, Eurostoxx Banks, Eurostoxx Utilities) e molteplici Indici borsistici Europei e Mondiali ha permesso una buona diversificazione.

Il Gruppo, per la parte di Previdenza complementare ha proposto un'iniziativa commerciale per promuovere i due prodotti a catalogo dedicati, il fondo Pensioni "Arti & Mestieri" di Anima Sgr e il Piano Individuale Pensionistico della Compagnia Vera Vita.

### *Bancassurance Protezione*

Nel 2021, in considerazione del protrarsi della pandemia da Covid-19 e con l'obiettivo di perseguire una multicanalità di offerta anche per le polizze danni, la Banca ha proseguito nello sviluppo dei servizi e dell'offerta del canale online.

L'utente online ora può consultare le proprie polizze in portafoglio, emesse dai due principali partners assicurativi Gruppo BPM Vita e Compagnie Vera (sia vita che danni), dal proprio servizio di Banking.

L'offerta del catalogo prodotti online di Vera Assicurazioni è stata arricchita dalla polizza Tutela Legale privati, prima disponibile solo da canale agenziale.

A tutela dei numerosi condomini, che hanno usufruito degli ingenti incentivi fiscali statali per la ristrutturazione degli immobili, è stata creata, in perimetro commerciale Vera Assicurazioni, una polizza a copertura degli eventi catastrofali.

In considerazione delle maggiori necessità di protezione sanitaria, dovuto anche alle insicurezze generate dal perdurare della pandemia, è stata creata, in entrambi i perimetri commerciali, una polizza sanitaria multigaranzia di nuova concezione modulare e completa.

Con la nuova polizza, in ottica di razionalizzazione del catalogo prodotti, sono state eliminate le vecchie polizze che prevedevano garanzie analoghe.

A maggior tutela del consumatore e a completamento del recepimento della Direttiva IDD (Insurance Distribution Directive) e dei relativi Regolamenti IVASS, in particolare il Regolamento 40/2018, è stato creato un nuovo questionario IDD che approfondisce ulteriormente l'analisi dei bisogni assicurativi, verificando sempre la coerenza con i prodotti a catalogo.

La nuova funzionalità, che principalmente tutela il consumatore, aiuta anche il gestore nella fase di proposizione d'offerta dei prodotti danni.

Con le Compagnie Assicuratrici Partner sono state inoltre individuate iniziative ad hoc, finalizzate ad agevolare l'accesso alle coperture assicurative, elargendo benefici concreti quali, ad esempio, un mese gratuito di copertura assicurativa o particolari sconti se la polizza viene acquistata autonomamente online dal cliente.

#### *Ascolto del cliente*

Anche nel 2021 grande importanza è stata data all'ascolto della clientela e alla rilevazione della soddisfazione, entrambe volte al miglioramento del servizio erogato.

La Customer Experience relazionale, o Customer Satisfaction, nel 2021 è stata condotta coinvolgendo circa 187 mila clienti retail, Privati e PMI.

Nel 2021, delle 187 mila interviste, il 20% circa sono con metodologia CAWI (40 mila), mentre il restante 80% sono telefoniche.

La soddisfazione è misurata utilizzando il TRI\*M, un indice numerico da 0 a 100 che è dato dalle valutazioni che i clienti danno relativamente a soddisfazione complessiva, raccomandabilità, propensione al riacquisto e convenienza di Banco BPM. Un altro indicatore utilizzato per misurare la soddisfazione è il Net Promoter Score (NPS), che monitora la propensione del Cliente a consigliare Banco BPM. Nelle indagini di Customer Satisfaction viene indagata inoltre la soddisfazione riguardante i prodotti, la reputazione, il servizio di Filiale, i canali web e le eventuali criticità riscontrate. In ottica di costante presidio del livello di servizio percepito dai nostri clienti, tutti i risultati e gli approfondimenti delle indagini di soddisfazione sono stati pubblicati e resi disponibili ai colleghi all'interno di un portale dedicato della Intranet aziendale. Nel 2021, tutti gli indicatori di soddisfazione misurati hanno registrato un miglioramento rispetto all'anno passato. L'indice TRI\*M di Banco BPM è 68 (+1 rispetto al 2020), mentre l'indice NPS è pari a 23 (+3 rispetto al 2020). Al fine di monitorare la qualità erogata, inoltre, sono state effettuate oltre circa 2.500 visite alle Filiali del Gruppo con la tecnica del "Mystery shopping". Le visite hanno confermato un buon livello del servizio di filiale, con particolare riferimento all'aspetto relazionale.

Il 2021 è stato inoltre l'anno dell'ulteriore rafforzamento degli strumenti a disposizione per l'ascolto attivo e il presidio dell'Experience a 360 gradi. Banco BPM ha proseguito infatti nell'integrazione della piattaforma di Customer Feedback Management (CFM), per raccogliere feedback in tempo reale riguardanti l'esperienza del cliente su prodotti, servizi e processi. Introdotta nel 2020, la Piattaforma ha permesso di raccogliere, ad oggi, circa 160.000 feedback istantanei all'interno dei Servizi Digitali del Gruppo (YouWeb, Webank, YouBusiness Web, YouApp e App Webank) e tramite Direct Mailing a conclusione di specifiche operazioni (es. apertura conto corrente, sottoscrizione mutuo, compravendita titoli, sottoscrizione polizza, ecc.).

Questi feedback hanno consentito a Banco BPM di introdurre innovativi processi di lavoro, volti al cosiddetto "Close the Loop", ossia la possibilità, partendo dai feedback ricevuti dai clienti, di migliorare ed implementare prodotti/servizi o addirittura dare feedback al cliente stesso. Nel 2021, ad esempio, è stato avviato un pilota sulla clientela Aziende che prevede, a cura del Contact Center, un ricontatto del cliente entro massimo 48 ore dal feedback ricevuto dalla piattaforma YouBusiness Web. I primi riscontri mostrano che il ricontatto genera un effetto positivo sulla clientela, riscontrabile in feedback migliorativi rispetto a quelli precedentemente dati.

#### *Ricerche*

In aggiunta alle già citate attività di indagine sull'Experience della clientela, nel corso del 2021 sono stati condotti circa 15 progetti di Ricerca ad hoc per il Gruppo, volti ad indirizzare le tematiche che, nel corso dell'anno, hanno richiesto un maggior approfondimento. In particolare, tali progetti si sono focalizzati sulla verifica dei livelli di User Experience nei confronti delle Piattaforme Digitali del Gruppo, contribuendo ad individuare le possibili aree di miglioramento e fornendo un supporto alla strategia e al design della stessa. Sono state inoltre realizzate numerose indagini in supporto alle Strutture del Gruppo inerenti alla tematica ESG e allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e al miglioramento di quelli esistenti. Per tali attività di ricerca, oltre al coinvolgimento di specifici target di clientela, si è fatto ricorso anche alla Panel Community "Insquadra", che dal 2019 è un ulteriore strumento a disposizione per

l'ascolto continuativo della voce del cliente e che coinvolge circa 2.000 clienti Privati e 500 clienti Imprese. I clienti che partecipano alle attività di ricerca di Banco BPM contribuiscono al processo decisionale del Gruppo, fornendo il proprio parere, generando idee e condividendo esperienze e sensazioni. In aggiunta a quanto sopra, i clienti Imprese, ogni volta che partecipano ad un'indagine, contribuiscono alle donazioni destinate alla Fondazione AIRC, supportando così la collaborazione in essere tra il nostro Gruppo e AIRC. Nel 2021, grazie alla partecipazione a In Squadra, è stato possibile contribuire anche al finanziamento di una borsa di studio per giovani ricercatori.

### *Noleggino a Lungo Termine*

Nell'ambito della partnership commerciale con Alphabet (Gruppo BMW), che offre ai clienti il noleggino a lungo termine di vetture e veicoli industriali, a partire dal mese di novembre 2021 è stata introdotta la possibilità, per la clientela dei servizi Webank e YouWeb, di formulare un preventivo e sottoscrivere il contratto di noleggino direttamente online. Tale innovazione ha consentito sia di incrementare sensibilmente la visibilità della vetrina dei prodotti offerti, che, conseguentemente, il numero di clienti interessati presso la rete commerciale.

Sono in corso di rilascio le funzionalità precedentemente descritte anche sul canale APP, al fine di catturare l'interesse della clientela che predilige tale modalità di interfacciamento con la Banca.

E' stata inoltre attivata, sempre in modalità completamente online, una ulteriore funzionalità che consente di richiedere una vettura sostitutiva in attesa della consegna di quella ordinata. In tale modo i clienti possono accedere alla mobilità nel giro di 48-72 H dalla richiesta, con significativo accorciamento dei tempi d'attesa precedentemente registrati.

## **Clientela Imprese**

I clienti Imprese titolari di conto corrente al 31 dicembre 2021 sono circa 470 mila di cui:

<b>Segmento</b>	<b>n. clienti con c/c</b>	<b>% rispetto al totale imprese</b>
Piccoli Operatori Economici	157.028	33,5%
Business	140.954	30,1%
Imprese	43.403	9,3%
Condomini	82.296	17,6%
Altre imprese	44.725	9,5%
<b>Totale</b>	<b>468.406</b>	<b>100,0%</b>

La distribuzione della clientela (clienti unici con conto corrente) per livelli di fatturato conferma la significativa concentrazione nella classe fino a 25 milioni (circa il 99%) già registrata negli anni precedenti, a conferma della vocazione del Gruppo Banco BPM nella relazione con le aziende di medie dimensioni.

Per quanto riguarda la suddivisione della clientela per settori di attività produttiva, le attività commerciali, le attività legate all'estrazione di minerale e quelle manifatturiere hanno continuato a rappresentare l'ambito più significativo, seguite da quelle legate alle costruzioni e immobiliare, all'attività di ristorazione e al mondo dell'agricoltura.

Come più sopra ricordato, la distribuzione della clientela Imprese vede una significativa incidenza delle piccole e medie imprese, nei confronti delle quali il Gruppo, nel corso del 2021, ha ulteriormente rafforzato la propria attività, confermando il ruolo di banca di riferimento e di supporto al tessuto imprenditoriale nei principali territori serviti.

In particolare l'attività si è sviluppata con prodotti e servizi dedicati, nel seguito descritti.

### *Servizi di incasso e pagamento*

Sempre maggiore risulta il peso della componente da servizi transazionali nella composizione del margine da servizi della banca con un'incidenza sempre più alta dei canali telematici (soprattutto quello costituito da You App) a discapito di quella più tradizionali come la filiale.

Una crescita particolarmente vigorosa hanno registrato sia le operazioni di bonifico (soprattutto quelle in modalità "urgente" e "istantanea") che quelle di pagamento tramite circuito "pagoPA", guidato, quest'ultimo, dall'obbligo normativo che, a partire dal 1° marzo 2021, vincola gli Enti della Pubblica Amministrazione (comprese le società partecipate) ad adottare tale sistema per la gestione dei propri incassi.

Tale aumento è stato accompagnato sia da una serie di azioni di direct marketing rivolte in modo principale alla clientela con un elevato livello di digitazione che da un processo continuo di formazione sul tema rivolto ai colleghi di Rete, anche con il coinvolgimento degli Specialisti dei Prodotti Transazionali.

#### *Monetica – POS*

Il pagamento tramite POS è oggi una modalità di pagamento tra le più sicure, che permette di pagare beni e servizi attraverso l'utilizzo di carte di credito, carte di debito e bancomat.

Per l'anno 2021 Banco BPM ha confermato tutte le promozioni in essere ai propri esercenti sia di terminali fissi che mobile, con l'utilizzo di carte tradizionali, *contactless* o con *token* nei *wallet* digitali ed ha lanciato la promo "Special" rivolta al commercio online, in crescita esponenziale in tempi di emergenza Covid.

Banco BPM ha inoltre azzerato dal 1° gennaio 2021 per i successivi 2 anni, a tutti i propri esercenti in stock e di nuova acquisizione, l'addebito delle commissioni delle transazioni con carte PagoBancomat per importi inferiori ai 5 euro e, grazie all'iniziativa del Legislatore "Bonus POS" che ha incrementato dal 30% fino al 100% il credito di imposta sulle commissioni addebitate per i pagamenti elettronici effettuati mediante POS, ha contribuito a spingere la crescita del transato soprattutto dei piccoli esercenti e del segmento *small business*.

A livello operativo nel corso del corrente anno Banco BPM ha adeguato i terminali dei propri esercenti ai nuovi limiti per effettuare pagamenti *contactless* senza dover inserire il codice PIN, innalzato da 25 a 50 euro. Una pronta risposta alle esigenze del mercato che, provato dalla pandemia, richiede strumenti di pagamento semplici e a prova di contagio.

Tra le novità Banco BPM, in partnership con Nexi, ha inoltre messo a disposizione dei propri esercenti servizi a valore aggiunto ampliando l'estensione dell'accettazione dei buoni pasti a nuove Compagnie e introducendo la commercializzazione del circuito Bancomat Pay® per i pagamenti digitali presso tutti gli esercenti con siti e-commerce.

Infine ha posto le basi progettuali, nell'ambito del percorso Innovativo Digitale Omnichannel Sales, dell'offerta a distanza e della vendita in *selfie* dei prodotti POS che saranno resi disponibili nel corso del prossimo anno.

#### *Impieghi e finanziamenti*

I prodotti di finanziamento che compongono i vari Cataloghi, univoci per tutto il Gruppo Banco BPM, mirano a soddisfare le principali e più frequenti necessità di utilizzo: investimenti, capitale circolante, liquidità, consolidamenti, anticipi, elasticità di cassa, crediti di firma.

A seguito delle difficoltà economico/finanziarie subite dalle Imprese, conseguenti al perdurare lo stato di emergenza derivante dalla pandemia Covid-19, è continuata l'attività di miglioramento ed aggiornamento delle tipologie di finanziamento, con l'obiettivo di garantire un Catalogo Prodotti di Finanziamento sempre coerente con le esigenze di mercato e al tempo stesso efficace nella proposta commerciale da parte della Rete Commerciale.

La Banca, nell'intento di proporre soluzioni operative e di sostegno finanziario alla propria clientela - volendo al contempo cogliere le opportunità derivanti dalle normative emanate in materia di "crediti fiscali" - ha proseguito la propria collaborazione con Cherry 106 S.p.A. ora Banco delle Tre Venezie S.p.A. (di seguito B.T.V.) distribuendo i prodotti di acquisto di crediti fiscali con operatività totalmente digitale ed ha continuato ad offrire - con prodotti dedicati allo scopo - la copertura finanziaria per il tempo intercorrente tra l'avvio dei lavori del cantiere ed il suo completamento (a SAL o complessivo) con conseguente monetizzazione del credito fiscale ceduto.

In particolare:

- "Anticipo Superbonus Consumatori", destinato ad offrire a clienti consumatori Persone Fisiche e Condomini la copertura finanziaria per il tempo intercorrente tra l'avvio dei lavori del cantiere ed il suo completamento (a SAL o complessivo) con conseguente monetizzazione del credito fiscale ceduto a B.T.V.;
- finanziamenti chirografari a Condomini - "Credito Condominio", "Credito Condominio Energy Efficiency Italia", prevedendo la possibilità di finanziare le spese di riqualificazione edilizia e di efficientamento energetico anche per la parte di lavori che sarà pagata tramite l'utilizzo del corrispettivo derivante dalla cessione a Cherry 106 di tali crediti fiscali, affiancando la già presente possibilità di finanziamento dei costi dei lavori fino al 100%, IVA inclusa, al netto del credito fiscale ceduto all'impresa mediante "sconto in fattura";

- “Anticipo Contratti Riqualificazione Edifici” destinato alle aziende, attraverso il quale le stesse possono ottenere una copertura finanziaria per il tempo intercorrente tra l’avvio dei lavori del cantiere ed il suo completamento (a SAL o complessivo) con conseguente monetizzazione del credito fiscale ceduto all’intermediario partner commerciale della Banca.

Nel corso del 2021 sono proseguiti i cantieri progettuali volti a perseguire soluzioni finanziarie accessibili per supportare le PMI nella loro transizione energetica e gli investimenti in impianti di energia rinnovabile nell’ambito della tematica riguardante i Sustainable Linked Loan.

I nuovi prodotti si inseriscono nel più ampio contesto delle linee guida di indirizzo strategico in materia di politiche creditizie adottate dalla banca. Intendono diventare la principale offerta che la banca mette a disposizione alle aziende che vogliono intraprendere percorsi virtuosi di sostenibilità con minor impatto su ambiente (ambito Environmental), politiche di inclusione e supporto alle comunità (ambito Social) e rafforzamento organizzativo (ambito Governance).

La prima soluzione rispondente ai “Sustainability Linked Loan Principles” (SLLP) forniti dalla Loan Market Association, l’associazione internazionalmente riconosciuta dai mercati finanziari riguarda il “Finanziamento Chirografario Aziende con ESG Factor”.

Il valore aggiunto del prodotto è dato dalla innovativa possibilità offerta al cliente di inserire un “covenant ESG”, che consente di collegare l’andamento del pricing del finanziamento, al raggiungimento oppure al mantenimento di obiettivi misurabili di sostenibilità dell’azienda.

### *Smart Lending*

Ad inizio 2021 è stata attivata la possibilità per i clienti possessori del remote banking "YouBusiness Web" di richiedere direttamente sul canale alla Banca le agevolazioni collegate all'emergenza derivante dalla pandemia da Covid-19 e relative a:

- concessione dei finanziamenti con la garanzia del Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese di cui al Decreto Legge n. 23 dell’8 aprile 2020 (c.d. Decreto Liquidità) e successive modifiche;
- concessione della sospensione dei pagamenti delle rate dei finanziamenti piuttosto che l’allungamento dei debiti a Breve Termine.

Sempre tramite il canale telematico è proseguita nel corso del 2021 l’offerta alla clientela di finanziamenti a breve termine rateali dedicati a sostenere la liquidità aziendale o ad agevolare il pagamento di tasse/tredicesime.

Inoltre, per migliorare l’accesso ai servizi finanziari da parte delle aziende, è stato avviato un piano di attività volto ad ampliare la tipologia di operazioni di smobilizzo crediti che le stesse potranno richiedere alla Banca tramite Remote Banking.

Con tale progetto, che vedrà compimento nel corso dei prossimi mesi, tutta l’operatività commerciale a breve termine della Banca (sia per operazioni "Italia" che "Esteri") sarà fruibile anche da remoto dalle aziende semplificando ulteriormente così il rapporto Banca/Cliente nell’ambito dell’ordinaria operatività.

### *Altre attività di supporto e di sviluppo degli impieghi alle imprese*

La Banca ha continuato il proprio impegno nelle azioni a supporto delle aziende, anche in conseguenza del perdurare della situazione emergenziale derivante dalla pandemia Covid 19.

Le iniziative attuate nel corso del 2021 in quest’ambito hanno riguardato principalmente gli interventi resi necessari dalla pronta realizzazione delle misure di supporto ed agevolazione dettate da una serie di norme quali Leggi, Decreti Legge e Accordi ABI.

Nel concreto quindi sono stati tempo per tempo aggiornati e resi disponibili:

- finanziamenti con la Garanzia del Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese (ex DL “Liquidità” e successive modifiche);
- finanziamenti con la SACE destinati alle aziende Mid Cap (c.d. “garanzia SACE MidCap”);
- sospensioni del pagamento delle rate dei finanziamenti ipotecari e chirografari (ex DL “Cura Italia e successive modifiche”);
- sospensione del pagamento delle rate dei finanziamenti ipotecari e chirografari e allungamento dei finanziamenti a breve termine ex Accordo per il Credito 2019 e successivi Addendum sottoscritti tra ABI e Associazioni di Categoria.

### *Agroalimentare*

Il comparto "agroalimentare" ricopre un ruolo sempre di maggior rilievo nelle strategie commerciali del Gruppo Banco BPM e, per affiancare la rete nella fase di contatto e di visita alle imprese del settore, ha dedicato uno staff di risorse composto da 15 specialisti commerciali Agricoltura.

L'attività nel corso del 2021 è stata ancora fortemente condizionata dal Covid e si è incentrata, soprattutto, nel rendere accessibile la garanzia del Fondo di Garanzia per le PMI per l'intero comparto primario.

In tema di Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) il nostro Istituto ha comunque continuato anche nel 2021, pur dovendo subire le limitazioni conseguenti all'epidemia di Covid, a perseguire e sostenere le opportunità di business che derivavano dalla realizzazione dei Programmi di Sviluppo Rurali (PSR) previsti per gli anni 2014-2020. E' stata inoltre confermata l'importante iniziativa commerciale "PSR - Siamo con Voi al 100%" allo scopo di offrire il sostegno finanziario degli investimenti che le imprese intendono realizzare beneficiando dei Contributi PSR.

Al riguardo, si evidenzia il fatto che il Parlamento Europeo ha deciso, già nel corso del 2020, di prorogare questa programmazione sino al 31 dicembre 2022, utilizzando le risorse economiche della programmazione 2021-2027. I PSR e i correlati contributi pubblici previsti a favore delle imprese agricole e agroalimentari costituiscono un esclusivo e potente motore per gli investimenti nel settore dell'agricoltura e, di conseguenza, un'interessante opportunità per Banco BPM che ha deciso di sostenere finanziariamente le imprese sia con prodotti di breve termine (dedicati alle varie possibilità di anticipazione del contributo pubblico) sia con prodotti di medio lungo termine (dedicati al sostegno degli investimenti).

Infine, sono stati realizzati finanziamenti dedicati ai Progetti di Filiera e di Distretto con fondi CDP-MIPAAF (IV Bando), tema al quale il nostro Istituto non si era mai approcciato e finanziamenti con fondi BEI dedicati al comparto Agroalimentare, con sotto plafond per giovani agricoltori e clima.

Nel corso del 2021 si sono consolidati l'utilizzo e la manutenzione della procedura di valutazione creditizia delle imprese agricole (Istruttoria Imprese Agricole).

Tale operatività unitamente alla presenza delle figure specialistiche ed alla famiglia di prodotti di finanziamento "Semina", fanno del Banco BPM una tra le banche italiane più attente al presidio e allo sviluppo del comparto Agroalimentare.

### *Finanza Agevolata ed Enti di Garanzia*

Nel 2021 Banco BPM ha proseguito nell'attività di erogazione di finanziamenti agevolati a favore delle Piccole e Medie Imprese e delle imprese a bassa capitalizzazione, nonché delle famiglie, volti (i) a facilitarne l'accesso al credito ovvero (ii) a ridurre il costo di quest'ultimo. Tali finanziamenti si avvalgono (i) di garanzie pubbliche (ad es. Fondo di Garanzia per le PMI, Fondi di garanzia ISMEA, Fondo Europeo per gli Investimenti-FEI, SACE, Fondo di garanzia per la Prima Casa, ecc.), oppure (ii) sono concessi dalla Banca utilizzando fondi ottenuti a condizioni agevolate (ad es. i fondi della Banca Europea degli Investimenti (BEI) o della Cassa Depositi e Prestiti).

Nel corso dell'anno le iniziative di maggior rilievo sono state le seguenti:

- linee di funding BEI, per complessivi 500 milioni, impiegate nella concessione di finanziamenti a medio e lungo termine a sostegno dei programmi di investimento delle PMI e delle imprese MID CAPS italiane e, per una quota pari a 100 milioni, a favore delle imprese del comparto agrario con un particolare focus sui giovani agricoltori e sulle azioni a favore del clima;
- accordo di garanzia FEI Innovfin che, permettendo alla Banca di beneficiare di una nuova linea di garanzia a copertura di finanziamenti già concessi alle PMI e Small Mid Cap italiane, consentirà l'erogazione di nuovi ulteriori finanziamenti per circa 500 milioni a imprese fortemente orientate alle attività di ricerca e sviluppo e/o all'innovazione tecnologica.

Si segnala, infine che a dicembre la Banca ha sottoscritto con la BEI e il FEI una nuova operazione di "cartolarizzazione sintetica", costituita da un Accordo quadro (Retraction Agreement) con la BEI ed un Accordo di Garanzia (Guarantee Agreement) con il FEI.

In forza di tale Accordo, la Banca è impegnata alla costituzione di un "Nuovo Portafoglio" (non garantito dal FEI) di finanziamenti a medio/lungo termine, da erogare entro la data finale del 30 giugno 2023, ad imprese ammissibili al sostegno della BEI, composto attraverso la valorizzazione di operazioni con una rischiosità ed una durata media superiore rispetto a quelle assunte dalla Banca al di fuori dell'iniziativa BEI/EGF.

### *Strumenti di garanzia per le imprese*

Considerata la rilevanza delle garanzie per facilitare l'accesso al credito, in particolare da parte delle Piccole e Medie Imprese, Banco BPM ha dato il massimo impulso all'operatività di garanzia, accessoria all'attività di erogazione del credito, sottoscrivendo/aderendo a specifici accordi e convenzioni con i soggetti gestori e fornitori di garanzia.

Banco BPM è inoltre attivo sui principali strumenti nazionali di garanzia agevolata, tra cui:

- Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese, specializzato nella protezione di finanziamenti bancari destinati a supportare le esigenze finanziarie aziendali;
- ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare) ex SGFA (Società Gestione Fondi Agroalimentari), dedicato al rilascio di garanzie dirette o sussidiarie, cogaranzie e controgaranzie a favore delle imprese agricole;
- SACE, nelle forme di garanzia "Garanzia Italia", "Mid Cap" e "SACE Green", quest'ultimo per rispondere ai parametri previsti nel Regolamento e nella Tassonomia europei delle attività "green" (Reg. UE n. 852/2020).

I predetti Fondi beneficiano della garanzia di ultima istanza dello Stato, che permette alla Banca di diminuire i costi di produzione dei finanziamenti e di applicare ai finanziamenti garantiti dagli stessi condizioni economiche maggiormente favorevoli.

L'operatività mediante i predetti strumenti di garanzia si è sviluppata con l'obiettivo di supportare le imprese nell'attuale contesto emergenziale dovuto all'epidemia di Covid-19.

Tali interventi hanno comportato l'adeguamento alle normative di volta in volta emanate, a partire dal Decreto Legge 8 aprile 2020 n. 23 (c.d. DL "Liquidità"), che hanno potenziato i predetti strumenti pubblici di garanzia a sostegno delle imprese danneggiate dall'evento epidemiologico.

A completamento dell'offerta alle aziende nei prossimi mesi, la banca estenderà la garanzia FGPMI alle aperture di credito a breve termine e ai crediti di firma, attuando di fatto una previsione normativa già contemplata da tempo dalle Disposizioni Operative di FGPMI e consentendo il più esteso utilizzo della garanzia diretta FGPMI.

Un'attività molto intensa è stata inoltre rivolta all'operatività con i Confidi (enti di natura mutualistica nati per facilitare l'accesso al credito delle PMI), sia per la completa adozione del nuovo testo di Convenzione alla luce della riforma del FGPMI del 2019, sia per aumentare la collaborazione con tali realtà in questa fase emergenziale conseguentemente ad un più esteso supporto della controgaranzia loro rilasciata dal Fondo di Garanzia PMI.

È continuata anche la collaborazione con varie Fondazioni, in virtù degli accordi stipulati nel tempo, che disciplinano l'operatività nell'ambito degli interventi finalizzati allo scopo di contrastare il fenomeno dell'usura in relazione ai fondi stanziati dalla legge 108/96 "Legge Antiusura". Grazie alla loro garanzia rilasciata in favore di Banco BPM, possono venire soddisfatte anche necessità di liquidità di persone fisiche con conclamate difficoltà economiche e di accesso al credito.

### *Altre agevolazioni pubbliche alle imprese*

Nell'ambito di ulteriori interventi a favore delle PMI, Banco BPM partecipa anche a diverse misure che prevedono agevolazioni contributive (in conto interessi o a fondo perduto/in conto impianti) dettate da varie normative nazionali e regionali, confermando in tal modo la propria vocazione di banca vicina ai territori serviti e di cui è storicamente espressione.

### *Noleggio a Lungo Termine*

Nell'ambito della Partnership con Alphabet, sono allo studio ulteriori iniziative volte al potenziamento della mobilità sostenibile tramite offerta di veicoli alimentati prevalentemente o esclusivamente con energie "green", con particolare riferimento alle necessità di conversione alla sostenibilità delle flotte aziendali.

### *Partnership con TeamSystem*

Nel corso del 2021 sono proseguiti gli sviluppi relativi alla partnership con TeamSystem, produttore di sistemi gestionali per le imprese. In particolare, è stata rilasciata alla clientela la nuova modalità di interfacciamento via API del gestionale aziendale con il portale internet aziende della Banca "YouBusiness Web"; tale innovazione ha

consentito alla clientela di migliorare notevolmente la user experience per il servizio di importazione delle fatture dal gestionale e di facilitarne il pagamento e/o il finanziamento.

Sono inoltre state sottoscritte nuove importanti convenzioni per offrire alla clientela TeamSystem prodotti di conto corrente e internet banking a condizioni agevolate, oltre alla possibilità di cedere i crediti fiscali (Ecobonus e Superbonus) attraverso i canali Banca.

In ambito cessione crediti fiscali è proseguita la collaborazione con la piattaforma messa a disposizione dal Gruppo TeamSystem che ha consentito di raggiungere importanti risultati commerciali (circa 300 milioni di crediti ceduti alla Banca); la piattaforma è stata oggetto di importanti migliorie per incrementarne la fruibilità alla clientela interessata.

#### *Cessione crediti fiscali derivanti da Ecobonus e Superbonus – imprese e condomini*

Anche per la clientela appartenente al segmento imprese e condomini nel corso del 2021 è proseguita la possibilità di cedere i crediti fiscali derivanti da interventi di efficientamento energetico degli immobili (Ecobonus e Superbonus), con le medesime modalità della clientela del segmento privati. Per il canale retail, relativamente ai segmenti in oggetto, nel corso del 2021 sono state presentate oltre 12.000 pratiche per oltre 1 miliardo di controvalore del credito ed un taglio medio per pratica di circa 155 mila euro per le aziende e di circa 378 mila euro per i condomini. La distribuzione delle pratiche vede una ripartizione percentuale per le aziende del 52% su crediti Superbonus e del 48% su altri bonus fiscali, mentre per i condomini la ripartizione è rispettivamente pari al 9% su Superbonus e 91% su altri bonus fiscali.

## Corporate

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	472.599	463.178	9.421	2,0%
<b>Margine finanziario</b>	<b>472.599</b>	<b>463.178</b>	<b>9.421</b>	<b>2,0%</b>
Commissioni nette	243.007	215.379	27.628	12,8%
Altri proventi netti di gestione	61	101	(40)	(39,6%)
Risultato netto finanziario	22.373	22.875	(502)	(2,2%)
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>265.441</b>	<b>238.355</b>	<b>27.086</b>	<b>11,4%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>738.040</b>	<b>701.533</b>	<b>36.507</b>	<b>5,2%</b>
Spese per il personale	(76.023)	(71.015)	(5.008)	7,1%
Altre spese amministrative	(118.711)	(80.797)	(37.914)	46,9%
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(4.629)	(4.895)	266	(5,4%)
<b>Oneri operativi</b>	<b>(199.363)</b>	<b>(156.707)</b>	<b>(42.656)</b>	<b>27,2%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>538.677</b>	<b>544.826</b>	<b>(6.149)</b>	<b>(1,1%)</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(390.234)	(504.727)	114.493	(22,7%)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(5.242)	(10.802)	5.560	(51,5%)
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>143.201</b>	<b>29.297</b>	<b>113.904</b>	<b>388,8%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(48.316)	(8.057)	(40.259)	499,7%
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>94.885</b>	<b>21.240</b>	<b>73.645</b>	<b>346,7%</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(8.649)	8.649	
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	(11.159)	(9.346)	(1.813)	19,4%
Impatto del riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili	1.850			
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	167	98	69	70,4%
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>85.743</b>	<b>3.343</b>	<b>80.550</b>	<b>non sign.</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

## Andamento economico del settore

Il settore Corporate registra un totale proventi operativi pari a 738,0 milioni, in crescita di 36,5 milioni (+5,2%) rispetto all'esercizio precedente.

All'interno di tale aggregato, il margine di interesse si attesta a 472,6 milioni, con un incremento di 9,4 milioni rispetto al 2020 (+2%), beneficiando, nonostante una lieve riduzione nelle masse degli impieghi, di una minore onerosità della raccolta, migliorata soprattutto nella forma non vincolata. Si segnala altresì il beneficio derivante

dall’allocazione di una parte degli effetti economici del TLTRO III, in parte mitigato dall’impatto negativo del c.d. *liquidity buffer cost*, ossia alla quota di costo attribuita alla Rete per la necessità che il Gruppo ha di detenere un *buffer* di liquidità al fine di fare fronte ad inattesi deflussi di cassa.

In crescita le commissioni nette, pari a 243,0 milioni (+27,6 milioni), per effetto, in particolare, del maggior contributo degli altri servizi alle imprese (+18,6 milioni), mentre il risultato netto finanziario, pari a 22,4 milioni, non ha subito variazioni di rilievo.

Gli oneri operativi registrano un incremento di 42,7 milioni, sia nelle spese per il personale, sia nelle altre spese amministrative, mentre in deciso calo è il costo del credito, pari a 390,2 milioni (504,7 milioni nel 2020), che beneficia di un miglioramento della rischiosità del portafoglio.

Al comparto in esame sono stati inoltre addebitati oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte per 11,2 milioni, rispetto a 9,3 milioni del 2020, che portano il risultato netto della *business line* a 85,7 milioni, rispetto a 3,3 milioni dello scorso esercizio.

Come illustrato in premessa, il segmento “Corporate” comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte ad imprese di medie e grandi dimensioni.

Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

*Premessa*

La funzione Corporate di Banco BPM è la struttura organizzativa che presidia la clientela aziende di medie e grandi dimensioni attraverso la gestione centralizzata di attività a forte contenuto specialistico ed in ambiti ad alto valore aggiunto ed presidio diretto della Rete Commerciale Corporate.

La Rete Commerciale Corporate è organizzata su base territoriale secondo un modello sviluppato e consolidato nel corso degli ultimi anni, che si è dimostrato in grado di garantire un efficiente ed efficace presidio commerciale e territoriale attraverso:

- una struttura centrale deputata al governo “in presa diretta” del business;
- 5 Mercati Corporate articolati, a loro volta, in Centri Corporate;
- oltre 150 gestori che, unitamente ad analisti dedicati, seguono la clientela nell’operatività, con forte orientamento allo sviluppo del business;
- una struttura Large Corporate articolata in presidi locali dedicata a servire la clientela con fatturato superiore a 1 miliardo.

**La clientela Corporate**

Il segmento Corporate comprende le aziende Mid e Large Corporate.

Segmento	n° clienti con c/c (*) o affidati (**) al 31/12/2021
MID Corporate	circa 9.800
Large Corporate	circa 1.200
<b>Totale aziende</b>	<b>circa 11.000</b>

(\*) c/c commerciali, sono esclusi i conti tecnici.

(\*\*) Clienti affidati che hanno un fido (sono esclusi i fidi di massima, le linee di fido per derivati e le linee di fido tecniche per limiti di utilizzo)

Lo spaccato delle aziende Corporate, considerando Clienti e Gruppi, risulta essere:

Clienti corporate	Totali	di cui con CC	di cui affidati
Numero clienti	circa 11.000	circa 10.600	circa 7.600
Numero Gruppi	circa 3.200	circa 3.100	circa 2.960

Il dato sugli impieghi (dati progressivi 2021, saldi medi dell'anno - Fonte RDB) risulta essere il seguente:

<b>(dati in milioni di euro)</b>	
<b>Impieghi vivi</b>	<b>35.362</b>
Cassa + Bond	30.695
Firma	4.667
<b>Raccolta Diretta</b>	<b>10.445</b>

## La business strategy Corporate per il 2021

Il mutevole contesto economico del 2021 e il suo altalenante scenario di mercato sia interno che internazionale, caratterizzato ancora da aspetti di natura emergenziale, hanno condotto la business strategy del Corporate verso l'adozione di due macro-direttrici: la prima dedicata al rilancio del Paese attraverso il supporto delle aziende e l'altra invece di natura progettuale che si è concretizzata nella definizione delle linee guida di sviluppo illustrate nel Piano Industriale 2021-2024.

### *La direttrice operativa a supporto dei propri clienti*

Il supporto alle aziende clienti, in un momento di mercato particolarmente complesso, si è concretizzato attraverso il sostegno a progetti di investimento che hanno avuto come obiettivo il rilancio sia sul territorio nazionale che internazionale, con una sensibilità molto spiccata verso soluzioni in grado di perseguire anche obiettivi di mitigazione dei rischi climatici e ambientali. Oltre a ciò si è mirato a supportare le imprese nella ricostruzione delle scorte di materie prime, in un mercato caratterizzato da una importante risalita dei prezzi delle materie prime.

Banco BPM, anche attraverso le scelte fatte nel corso dell'ultimo anno, vuole consolidare il proprio ruolo di protagonista nel processo di transizione dei modelli di business della clientela Corporate.

Il Corporate, attraverso la sua attività commerciale, è attivamente coinvolto nel raggiungimento di molti SDG (Sustainable Development Goals), fissati dalle Nazioni Unite. L'anno che si è appena concluso ha visto numerose aziende avviare progetti sostenibili dal punto di vista ESG con l'obiettivo di acquisire ulteriori vantaggi competitivi in un mercato molto sensibile a questi temi.

### *Le linee guida di sviluppo contenute nel Piano Industriale 2021-2024*

L'ambizione strategica per il Corporate è quella di rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di player chiave di mercato, facendo leva su un maggior focus strategico e sulle sinergie di Gruppo. Le linee guida alla base di tale ambizione sono principalmente quattro:

- crescita delle attività ad elevato valore aggiunto;
- valorizzazione delle opportunità generate dal PNRR;
- valorizzazione delle sinergie di Gruppo;
- ottimizzazione delle variabili di rischio-rendimento anche attraverso nuovi strumenti di analisi.

Nel seguito vengono descritte le specifiche aree di attività riconducibili alle direttrici strategiche individuate.

## **Focus sull'offerta a supporto della clientela Corporate – prodotti e servizi dedicati**

Banco BPM mantiene un ruolo di riferimento tra gli interlocutori, a livello nazionale, aventi una specifica vocazione alla gestione delle esigenze delle aziende del segmento Corporate. La consolidata esperienza maturata nell'attività di supporto allo specifico comparto, unitamente alla presenza ben radicata sul territorio, contribuiscono al costante consolidamento della relazione banca-impresa, con quote di mercato sempre significative nello specifico segmento di attività.

Mantenere un costante presidio del rapporto con le aziende, in un contesto complesso quale l'attuale, caratterizzato dall'alternarsi di periodi di forte ripresa economica con altri periodi di complicazione del quadro pandemico, ha rappresentato uno degli obiettivi principali, funzionale a fornire il miglior supporto dedicato alla clientela Corporate. Il ruolo dei gestori di riferimento della clientela è stato ancora una volta molto importante per supportare i clienti nelle fasi di ripartenza. Rete Commerciale e Direzione Centrale, grazie anche al consolidato utilizzo di strumenti e supporti digitali, hanno saputo cogliere ed indirizzare in maniera rapida ed efficace le richieste della clientela.

## Principali iniziative commerciali

L'anno 2021 ha contribuito a consolidare ulteriormente il ruolo di banca di riferimento per le Mid-Cap italiane. La struttura Corporate ha infatti proseguito l'impegno di focalizzare e razionalizzare la propria attività, al fine di accrescere ulteriormente le quote di mercato, le share of business ed il proprio posizionamento complessivo a servizio della clientela anche attraverso la valorizzazione di nuove opportunità di mercato (es. Superbonus 110%). Quanto sopra non prescinde dal monitoraggio costante degli aspetti di merito creditizio, unitamente ad un'attività mirata al corretto presidio del rapporto rischio-rendimento.

Sempre significativa la collaborazione e la sinergia con Banca Akros, specializzata in attività di Capital Markets (hedging) e Investment Banking (comparti: Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, M&A, Securitisation e Advisory). Banca Akros si conferma nel 2021 player di riferimento nell'ambito dei piani di derisking attuati nell'orizzonte delle banche medie italiane agendo quale Arranger in importanti operazioni di cartolarizzazione.

Nel corso del 2021 si sono concretizzate le iniziative connesse allo stanziamento di un plafond di 5 miliardi, denominato "Investimenti Sostenibili 2020-2023", annunciato dal Gruppo a dicembre 2020, volto a favorire la green transition. Il plafond è una risposta tangibile ed innovativa alle tematiche emergenti in ambito ESG, che rappresentano sempre più un elemento chiave per lo sviluppo delle aziende clienti.

Accanto al plafond, prosegue lo sviluppo di prodotti ed iniziative dedicate, funzionali a sostenere, in maniera mirata ed articolata, i progetti e gli investimenti "green" delle Aziende Corporate, sia che riguardino operazioni con impostazioni fortemente personalizzate (sviluppate con il supporto di Finanza Strutturata), sia che riguardino operazioni più standardizzate sviluppate direttamente dalla Rete Commerciale Corporate.

Nel corso del 2021 è inoltre entrato a pieno regime l'utilizzo della piattaforma di *interaction commerciale* "Sales4Change"; la piattaforma funziona come una *community* dove i colleghi condividono il proprio *know-how* e sviluppano in modo collaborativo le migliori soluzioni da proporre alle aziende clienti.

I concetti di circolarità e *sharing* delle idee costituiscono i driver per l'ottimizzazione del servizio alla clientela, in un contesto di innovazione digitale.

Nel corso dell'anno sono state introdotte altre nuove funzionalità che hanno permesso un utilizzo sempre più efficace della piattaforma a vantaggio della Rete e della Clientela Corporate. L'attività progettuale è in continua evoluzione e proseguirà anche nel prossimo futuro, con l'obiettivo di realizzare un ecosistema digitale sempre integrato.

## **Copertura rischi finanziari**

Nel corso del 2021 il Gruppo Banco BPM, attraverso la struttura di Corporate & Institutional Banking di Banca Akros, ha riaffermato la sua attività di supporto qualificato alla clientela aziende nella gestione dei rischi finanziari di tasso, cambio e commodity. L'attività è rivolta alle aziende che, in relazione alla loro gestione caratteristica o alla struttura del bilancio, presentano esigenze di copertura dei rischi sopra menzionati.

La clientela è seguita da un gruppo di sales e specialisti presenti sui diversi territori con elevate competenze tecniche e commerciali.

Nel corso dell'anno il Gruppo ha perseguito la sua attività di sviluppo di nuovi prodotti e servizi offerti continuando a consolidare il proprio ruolo di riferimento nell'ambito dell'innovazione per la propria clientela. Tra le attività innovative più recenti si menzionano le coperture su tassi ESG, che rispettano pertanto parametri di sostenibilità.

Nell'esercizio 2021 l'attività si è distinta per una crescita delle coperture sia su tassi di interesse che su cambi e commodity. Attraverso le figure dei sales e degli specialisti la struttura ha consolidato importanti relazioni con i clienti, continuando a fornire servizi ad elevato valore aggiunto anche in un contesto di mercato sempre più sfidante.

## **Acquisto pro-soluto di crediti commerciali e fiscali**

Nel corso del 2021 Banco BPM ha sviluppato in modo rilevante i servizi riferibili all'acquisto pro-soluto dai propri clienti di crediti commerciali, fiscali ed incentivi, da questi ultimi vantati anche verso la Pubblica Amministrazione, compresi i crediti d'imposta afferenti al DL 34/2020 (c.d. "Super Ecobonus").

L'attività svolta in tale contesto è finalizzata, in primis, al sostegno delle filiere produttive tramite uno strumento che negli ultimi anni si è dimostrato particolarmente efficace per l'ottimizzazione del circolante aziendale.

L'esperienza maturata da Banco BPM in questo ambito si manifesta soprattutto nella capacità di definire accordi personalizzati con aziende leader che abbiano intenzione di ottimizzare le opportunità esistenti nella gestione del credito/debito di fornitura, offrendo allo stesso tempo efficaci servizi finanziari ai propri fornitori.

Un altro importante posizionamento di mercato è stato raggiunto nell'acquisto di crediti d'imposta derivanti dai c.d. "Super Ecobonus", attività che ha permesso sia a clientela privata, sia imprese, di poter usufruire appieno delle importanti agevolazioni fiscali previste da tale decreto.

Il consolidamento della posizione di leadership in questo specifico mercato è stato possibile anche grazie ad una prima fase di innovazione delle procedure interne, attraverso lo sviluppo di una piattaforma dedicata in grado di facilitare gli aspetti operativi nel rapporto banca- clientela, piattaforma che sarà oggetto di un importante piano di sviluppo mirato ad una digitalizzazione operativa entro il 2023.

## **Origination**

Attraverso la figura di Senior Banker specializzati per Industry e con il supporto di Business Analyst dedicati, nel 2021 si è ottenuto un rafforzamento della qualità della relazione con gli imprenditori ed il management delle aziende servite; ciò a beneficio della soddisfazione percepita, del cross selling su prodotti e servizi di Corporate e Investment Banking e della profittabilità complessiva delle relazioni con le aziende clienti.

L'Unità di Origination ha poi consolidato un percorso di ulteriore rafforzamento dell'attività di Strategic Coverage sui clienti Corporate a maggiore complessità, anche grazie all'implementazione di una sistematica attività di Capital Structure Analysis & Solutions.

Un approccio analogo è stato implementato per il segmento delle medie imprese.

## **Finanza strutturata**

Nel corso del 2021, l'attività di Finanza Strutturata ha mantenuto il ruolo nel Gruppo nell'assistere la clientela nell'ambito delle operazioni di finanziamento più sofisticate, realizzate con controparti istituzionali e industriali che, in relazione alla finalità del finanziamento e/o al suo ammontare, necessitano di un approccio specializzato. Tale attività, anche per effetto della pandemia, ha registrato interesse crescente da parte della clientela.

Le performance economiche registrate nel 2021 sono risultate in netto miglioramento rispetto all'esercizio precedente, nonostante molti ambiti economici siano risultati danneggiati dal perdurare degli effetti della pandemia. In generale, comunque, anche a seguito del mantenimento delle agevolazioni creditizie legate alla pandemia, Finanza Strutturata ha conosciuto un miglioramento su tutti i parametri di performance, patrimoniali, economici ed operativi.

In particolare, l'attività di Corporate Lending, coinvolta anche nell'attività dei finanziamenti assistiti da garanzia SACE, ha registrato una crescita importante nel numero di operazioni effettuate, oltre che nelle commissioni incassate.

L'attività svolta a favore dei Financial Sponsor, ambito nel quale la Banca vanta una posizione di leadership nel segmento dei leverage con PMI, ha registrato un anno particolarmente positivo grazie al mantenimento delle condizioni di mercato già osservate nel 2020, caratterizzato da un elevato numero di operazioni primarie alle quali si sono aggiunte le operazioni secondarie, che erano mancate nell'esercizio precedente.

L'attività di Project Finance ha registrato una forte crescita nei dati di performance, grazie sia al consolidamento dei rapporti con alcuni operatori che alla partecipazione ad alcune operazioni molto rilevanti. Si ritiene che l'avvio dei progetti legati al PNRR possa avere un impatto positivo negli anni a venire.

L'attività svolta nel Real Estate ha mantenuto i livelli di attività osservati nel biennio 2019-2020 grazie al permanere dell'interesse che operatori istituzionali, anche internazionali, hanno mantenuto in aree in cui la Banca vanta un elevato presidio storico. L'attività gode di un backlog molto interessante, in parte legato ai progetti più importanti sull'area di Milano.

Le operazioni di Finanza Strutturata concluse nel 2021 sono state oltre 200 per un ammontare complessivo deliberato di circa 6,5 miliardi. Di queste, oltre 100 operazioni (per oltre 4 miliardi di fidi deliberati), sono ascrivibili al Corporate Lending. A seguire, in termini di numerosità e relativi volumi, si registrano le operazioni di Leverage (58 operazioni per oltre 900 milioni di fidi deliberati), le operazioni in ambito Real Estate (circa 30 operazioni, per oltre 800 milioni di fidi deliberati), e quelle di Project Finance (oltre 20, per un totale di circa 570 milioni di fidi deliberati).

In generale, infine, Finanza Strutturata si è confermata un importante driver di sviluppo delle relazioni con la clientela più dinamica e più sofisticata consentendo, con il modello di servizio adottato, un sistematico supporto specialistico alle reti commerciali, supportandole nell'attività di sviluppo e di consolidamento delle relazioni con la clientela.

## **Eestero e Trade Finance**

Nel seguito vengono descritte le attività ascrivibili ai processi di internazionalizzazione e promozione dell'import/export che, pur in un contesto economico di inedita complessità, hanno ricevuto ampio impulso anche nel corso del 2021.

### Rete dedicata e unità estero merci

Il Gruppo Banco BPM assiste la propria clientela attraverso una rete commerciale dedicata, composta da oltre 60 figure specialistiche dislocate sul territorio nazionale e con elevate competenze tecnico-commerciali, in grado di supportare al meglio le imprese nella loro attività di internazionalizzazione.

Il Gruppo si avvale, inoltre, per la propria attività operativa di comparti estero-merci dislocati sull'intero territorio nazionale, più precisamente a Milano, Legnano, Verona, Modena, Bergamo e Lucca.

Le suddette unità curano in particolare l'operatività in crediti documentari e rimesse documentate, mentre quella in garanzie internazionali è accentrata presso un unico comparto specificamente dedicato situato a Milano.

L'obiettivo comune è quello di offrire alla clientela un servizio ad alto valore aggiunto, che garantisca consistenti ritorni in termini di gettito commissionale a fronte di un contestuale corretto e puntuale presidio degli ingenti rischi tecnico-operativi.

Nel suo complesso la struttura Operations conta ad oggi circa 100 risorse.

Il 2021 è stato caratterizzato da una forte ripresa del commercio internazionale e la struttura dedicata di Estero e Trade Finance ha saputo valorizzare la crescita aumentando notevolmente le quote di mercato e supportando costantemente e proattivamente la clientela.

### Financial Institutions

Anche nel corso del 2021 il Financial Institutions Group (FIG), nonostante i vincoli imposti dall'emergenza sanitaria, ha presidiato i principali mercati esteri allo scopo primario di garantire adeguati affidamenti a supporto delle attività import ed export della clientela.

A supporto dell'attività export, la struttura ha implementato e rinnovato adeguate linee di credito commerciali, sia continuative che temporanee, a favore di banche estere; per quanto riguarda l'attività import, non potendo effettuare le consuete mirate missioni estere nei principali Paesi d'interesse per la clientela, anche nel 2021 ha comunque mantenuto regolari contatti con le corrispondenti estere, organizzando video call, ottenendo il mantenimento delle linee di credito già in essere e l'implementazione di nuove.

Allo scopo di fornire adeguate coperture per l'operatività di trade finance con Paesi/banche considerati rischiosi o problematici, il Financial Institutions Group ha rinnovato la partecipazione ai rispettivi programmi di "trade facilitation" delle principali banche sovranazionali: EBRD, IFC, ADB.

Attraverso la gestione degli Uffici di Rappresentanza esteri di Mumbai ed Hong Kong, l'ente ha inoltre assistito la clientela che opera, o intende operare, nelle aree di competenza degli uffici stessi.

A supporto della nuova attività di "assets acquisition", FIG ha confermato l'adesione alla BAFT (Bankers' Association for Foreign Trade) ed all'ITFA (International Trade and Forfaiting Association).

### Prodotti e Servizi Estero

Anche nel corso del 2021 il supporto alle aziende operanti sui mercati esteri ha avuto un notevole impulso da parte di Banco BPM, che ha risposto alle mutate esigenze finanziarie degli operatori economici collaborando con soggetti istituzionali e recependo le misure messe a disposizione dal Governo per sostenere finanziariamente l'export italiano.

In coerenza con la crescente importanza dell'offerta digitale di servizi, il 2021 ha visto Banco BPM proseguire nell'integrazione di nuovi canali all'avanguardia, con funzioni sia informative sia dispositive, a favore delle aziende che operano o intendano operare con l'estero, tra questi si evidenzia "Banco BPM Trade World, il tuo alleato all'estero", che consente l'accesso ai mercati internazionali ed il contatto con partner commerciali selezionati grazie alle piattaforme YouWorld e YouLounge.

YouWorld è una piattaforma informativa a supporto del commercio estero; fornisce inoltre riferimenti di potenziali fornitori o clienti esteri organizzati per paese, tipologia di merce o servizi trattati. Le aziende fruitrici del servizio a dicembre 2021 sono complessivamente circa 1.000.

YouLounge è la piattaforma B2B per la promozione dei propri prodotti/servizi attraverso una vetrina virtuale. E' accessibile attraverso l'e-banking di Banco BPM. Partecipa alla Trade Club Alliance insieme ad altre 13 primarie banche partner internazionali che coprono 60 Paesi e conta oltre 22.000 aziende selezionate nel mondo. A dicembre 2021 le aziende clienti che partecipano a YouLounge sono oltre 1.550.

Nel 2021 YouLounge si è arricchita di una nuova funzionalità: "Opportunities" che prevede la possibilità per le aziende importatrici di pubblicare dei post per informare la community sulla ricerca di determinati prodotti/servizi specificandone caratteristiche, tempistiche e altre informazioni utili.

L'offerta digitale in ambito Estero si completa con un terzo portale: YouTrade Finance che consente la gestione dell'operatività merci per via telematica (garanzie internazionali - già operativo, crediti documentari - operativo per la fase import), con semplificazione e ottimizzazione del rapporto banca-cliente e in grado di assicurare massima sicurezza (es. utilizzo della firma digitale) attraverso procedure guidate.

#### Accordi con primarie istituzioni

Al fine di ampliare il supporto alla clientela che opera nel complesso campo della internazionalizzazione, Banco BPM è iscritta con propri manager specialisti nell'area Estero e Trade Finance a diverse associazioni o ha in essere accordi con primarie istituzioni (tra le quali ICC Italia International Chamber of Commerce, Credimpex Italia, Camera di Commercio Italo Germanica, De International Italia e la già citata SACE). Tutto ciò per poter offrire ai propri clienti un supporto professionale basato su approfondita conoscenza di tecniche e mezzi di regolamento, strumenti e norme relative al mondo degli scambi e del commercio internazionale.

Per quanto attiene ai rapporti con le Camere di Commercio, nel corso dell'anno 2021 Banco BPM ha mantenuto la collaborazione con la Camera di Commercio Italo-Germanica (CCIG), la Camera di Commercio Italo-Russa, oltre che con la società DE International Italia. Questa società, che appartiene alla CCIG, offre una ampia gamma di servizi per l'internazionalizzazione e per la promozione di forme di cooperazione (*business days*, incontri *business to business* tra clienti della Banca ed operatori esteri) con particolare focus sull'area tedesca, regione europea di particolare interesse per le imprese italiane impegnate nell'export.

#### Trade and Export Finance

Nel 2021 è stata creata la nuova Direzione di Trade and Export Finance che raggruppa tutte le attività di export finance con SACE/SIMEST, le operazioni di finanza strutturata e *commodity finance internazionale* del Gruppo con primari gruppi industriali internazionali e le operazioni di Trade Finance quali credito fornitore, coperture del rischio banca relativo all'emissione garanzie internazionali ed anche del rischio relativo all'apposizione di conferma di lettere di credito (con copertura SACE ed altre controparti). L'evoluzione del desk si è concentrata sul rafforzamento del Gruppo in operazioni bilaterali con nuovi clienti *large* internazionali, sul mercato sindacato in partnership con Istituti bancari internazionali, puntando anche su operazioni di trade finance mirate al rafforzamento delle esportazioni dei clienti della Banca.

Nel 2021 il desk ha potuto contare su una crescita bilanciata dell'operatività in ambito di credito acquirente, SACE Push strategy e credito fornitore a supporto delle esportazioni della propria rete corporate italiana e ha concluso alcune importanti operazioni internazionali in ambito *commodity finance* e *international corporate*, creando nuovi rapporti commerciali con gruppi industriali attivi nei mercati USA, Messico, Germania, Cina, India, Australia e Africa. Nel 2021, il desk ha partecipato inoltre ad un paio di operazioni di finanziamento con KPI ESG, formalizzando l'ingresso nel mercato di finanziamenti esteri sostenuti da KPI di sostenibilità.

All'ambito "estero evoluto" sono riconducibili le soluzioni (prodotti e attività) di seguito dettagliate:

- Finanziamenti supportati da Export Credit Agency, in particolare SACE:
  - ECA Buyer's Credit - credito fornitore con il supporto della polizza SACE;
  - SACE Push Strategy - operazioni di finanziamento con garanzia finanziaria SACE per facilitare future opportunità di trade tra Italia e mercati esteri;
- Commodity Trade Finance:
  - Pre-Export e Pre-payment Finance - Finanziamenti per il commercio di materie prime a medio o lungo termine con controparti estere;
  - Borrowing Base Financing - Revolving Credit Facilities Secured, operazioni di pegno rotativo su magazzino e crediti commerciali;
- Debitori Esteri:
  - Corporate & Acquisition Loans - operazioni straordinarie con corporate internazionali che operano in Italia;
  - Revolving Credit Facilities - tipiche operazioni di credito revolving non assistite da magazzino e crediti commerciali;
- Trade Finance Tradizionale:
  - Credito Fornitore con voltura di polizza ECA, assistito da garanzia corporate o bancaria (SBLC), per facilitare l'esportazione di macchinari e tecnologie Italiane all'estero;

- Emissione di garanzie contrattuali con copertura SACE a supporto di operazioni commerciali internazionali anche di rilevanti dimensioni;
- Conferma di lettere di credito coperte da SACE.

Complessivamente la struttura nel corso del 2021 ha concluso 68 operazioni consolidando il proprio ruolo di presidio altamente specializzato al servizio dell'espansione dell'export Italiano e dei clienti *large* esteri con quote di mercato in Italia.

### Cultura della “sustainable finance” presso la clientela

Nel 2021 la valorizzazione dei temi di sostenibilità ha continuato a ispirare la progettualità anche in ambito formazione della clientela.

Nel mese di giugno ha infatti preso il via la terza “Lounge Banca Akros e Banco BPM Elite”, edizione con focus su sostenibilità e tematiche ESG. L'evento, in modalità digitale, ha visto coinvolte società provenienti da diverse regioni italiane e operanti in vari settori industriali.

Questo percorso di alta formazione ha l'obiettivo di accompagnare le aziende nella trasformazione della loro visione di crescita in piani strategici sostenibili e risultati concreti accelerandone il potenziale di sviluppo, valorizzandone i progetti in ambito ESG e facilitandone l'avvicinamento alle forme di funding disponibili, compresi i mercati dei capitali, pubblici e privati.

### Istituzionali

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	51.219	56.662	(5.443)	(9,6%)
<b>Margine finanziario</b>	<b>51.219</b>	<b>56.662</b>	<b>(5.443)</b>	<b>(9,6%)</b>
Commissioni nette	42.585	40.024	2.561	6,4%
Altri proventi netti di gestione	3.504	3.056	448	14,7%
Risultato netto finanziario	(420)	126	(546)	
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>45.669</b>	<b>43.206</b>	<b>2.463</b>	<b>5,7%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>96.888</b>	<b>99.868</b>	<b>(2.980)</b>	<b>(3,0%)</b>
Spese per il personale	(12.972)	(8.499)	(4.473)	52,6%
Altre spese amministrative	(28.186)	(28.423)	237	(0,8%)
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(749)	(879)	130	(14,8%)
<b>Oneri operativi</b>	<b>(41.907)</b>	<b>(37.801)</b>	<b>(4.106)</b>	<b>10,9%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>54.981</b>	<b>62.067</b>	<b>(7.086)</b>	<b>(11,4%)</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(8.054)	(22.836)	14.782	(64,7%)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(149)	(415)	266	(64,1%)
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>46.778</b>	<b>38.816</b>	<b>7.962</b>	<b>20,5%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(15.439)	(10.675)	(4.764)	44,6%
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>31.339</b>	<b>28.141</b>	<b>3.198</b>	<b>11,4%</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(1.035)	1.035	
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	(10.726)	(9.180)	(1.546)	16,8%
Impatto del riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili	842	2.200	(1.358)	(61,7%)
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	(38)	(22)	(16)	72,7%
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>21.417</b>	<b>20.104</b>	<b>1.313</b>	<b>6,5%</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

### Andamento economico del settore

Il totale dei proventi operativi del settore Istituzionali registra un risultato pari a 96,9 milioni, in flessione di 3,0 milioni rispetto all'esercizio precedente (-3,0%).

All'interno di tale aggregato, il margine di interesse mostra una riduzione pari a 5,4 milioni, dovuta principalmente all'impatto del c.d. *liquidity buffer cost*, ossia alla quota di costo attribuita alla Rete per la necessità del Gruppo di detenere un *buffer* di liquidità al fine di fare fronte ad inattesi deflussi di cassa, che riduce l'incremento del margine

di interesse commerciale; al contrario le commissioni nette registrano un aumento di 2,6 milioni. Crescono complessivamente gli oneri operativi, pari a 41,9 milioni (+4,1 milioni rispetto al 2020) in particolare per l'incremento delle spese per il personale, che registrano un incremento di 4,5 milioni.

In decisa contrazione le rettifiche nette su finanziamenti verso clientela, pari a 8,1 milioni rispetto a 22,8 milioni dell'esercizio precedente, grazie alla sensibile riduzione del costo del rischio conseguente che al miglioramento della rischiosità del portafoglio.

Al conto economico dell'esercizio sono stati addebitati oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte per 10,7 milioni (9,2 milioni del 2020). L'esercizio 2021 si chiude con un risultato netto pari a 21,4 milioni, rispetto a 20,1 milioni dello scorso esercizio.

Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

Il 2021 è stato un anno cruciale, caratterizzato da fenomeni di impatto rilevante:

- la gestione "economica" della pandemia da Covid 19, parallela alla gestione sanitaria, che ha comportato un ulteriore sostegno finanziario da parte del Sistema Bancario all'economia reale del Paese, dopo quello introdotto nel primo anno di pandemia;
- la valutazione delle opportunità di ripresa economica rivenienti dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), le cui risorse saranno veicolate per oltre il 70% tramite la Pubblica Amministrazione;
- la crescente importanza attribuita agli effetti dei cambiamenti climatici ed alla valutazione dell'impatto sociale degli investimenti finanziari (focus sugli obiettivi SDG dell'Agenda ONU 2020-30), che ha richiesto una maggiore attenzione da parte della Banca, attraverso l'avvio del progetto ESG ("Environmental, Social & Governance"), laddove il Terzo Settore riveste un ruolo fondamentale, ai fini delle logiche di determinazione del valore "sociale" degli investimenti.

L'attività di coordinamento e supporto commerciale relativi alla Clientela Istituzionali, Pubblica Amministrazione, Enti Religiosi, Terzo Settore ed alle Alleanze Accentrate, è affidata alla Funzione Istituzionali, Enti e Terzo Settore, mediante il presidio sull'offerta prodotti, lo sviluppo di idonei canali distributivi, l'evoluzione dei modelli di servizio e lo sviluppo di prodotti dedicati.

Le strutture di "business" in cui si articola la Funzione Istituzionali, Enti e Terzo Settore, sono le seguenti:

- Istituzionali;
- Partnership Accentrate con Alleanze Esterne al Gruppo;
- Enti e Pubblica Amministrazione;
- Terzo Settore ed Enti Religiosi.

## Istituzionali

Le Controparti Istituzionali sono i principali soggetti cosiddetti "vigilati" quali Assicurazioni e Società Parabancarie, SGR, SIM, Fondi Comuni aperti e chiusi, Fondazioni Bancarie, Casse di Previdenza e Assistenza Sociale e Fondi Pensione. Inoltre, tra le Controparti Istituzionali vengono ricomprese lo Stato, gli Organi Costituzionali, gli Enti Statali Centrali ed alcune Società partecipate dalla Pubblica Amministrazione Centrale, oltre a Regioni, Aziende Sanitarie e Ospedaliere e grandi Comuni.

Le relazioni con le Controparti Istituzionali vengono presidiate dalla omonima Struttura mediante un modello di servizio completo, che comprende gestori ed addetti specializzati ed una filiale dedicata.

La clientela Istituzionali (dati al 31 dicembre 2021) risultava così distribuita per tipologia di SAE/Attività economica:

Tipologia Ente per SAE (*)	Distribuzione %
Fondi Comuni d'investimento, Fondi Pensione ed OICR	19%
SIM, SGR e società fiduciarie	8%
Società del parabancario (Leasing, Factoring) e Credito al Consumo	5%
Regioni, Aziende Sanitarie, Grandi Comuni e Partecipate della Pubblica Amministrazione	8%
Imprese di assicurazione	6%
Fondazioni bancarie	2%
Stato Centrale ed Organi Costituzionali	2%
Enti di Previdenza ed Assistenza Sociale	2%
Altre società ed intermediari finanziari	48%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

(\*) non sono incluse le Società del Gruppo

Tra le attività coordinate dalla struttura dedicata alle Controparti Istituzionali, rientra altresì l'operatività svolta per le società del Gruppo Banco BPM.

Per una maggiore efficacia nella gestione dei rapporti, sono stati armonizzati i servizi offerti e sono state sviluppate sinergie commerciali con Banca Akros e Banca Aletti per rendere più completa e qualificata la gamma dei servizi offerti a questo particolare tipo di clientela.

Nel 2021, in particolare, sono state avviate le seguenti attività:

- acquisto di senior notes da parte di Banco BPM nell'ambito del progetto sulle cartolarizzazioni di crediti a clientela Retail, con lo scopo di dare maggior supporto all'economia reale ed impulso alla crescita degli impieghi;
- concessione dei primi finanziamenti ESG volti a sostenere specifiche iniziative dei Fondi d'investimento Alternativi (i.e. finanziamenti a Fondi di Real Estate per la realizzazione di RSA, con rilevante impatto sociale).

### Partnership commerciale con alleati esterni al Gruppo

Tra le attività della Funzione Istituzionali, Enti e Terzo Settore rientra anche quella di sovrintendere e coordinare la struttura dedicata alla gestione in modalità accentrata delle alleanze commerciali con partner esterni al Gruppo Banco BPM.

Tali alleanze sono disciplinate da appositi accordi di partnership commerciale, i quali prevedono un'offerta prodotti dedicata esclusivamente alla clientela dell'alleato esterno, mediante un duplice canale distributivo:

- offerta fuori sede, mediante l'attività dei consulenti finanziari esterni;
- offerta in sede, attraverso la presenza di sportelli dedicati all'interno dei negozi finanziari dell'alleato commerciale.

La gestione commerciale in modalità accentrata si articola attraverso la presenza di una struttura dedicata, inserita all'interno della Funzione Istituzionali Enti e Terzo Settore, dalla quale dipendono 18 filiali distribuite sul territorio nazionale.

Il presidio diretto attraverso una struttura completamente dedicata consente, oltre allo sviluppo costante degli accordi commerciali in coerenza con gli sviluppi legislativi, anche maggiori ritorni economici ed un migliore presidio dei rischi operativi soprattutto in tema di normativa antiriciclaggio. Mediante questa modalità vengono serviti, in collaborazione con gli alleati, circa 40.000 rapporti di conto corrente.

Il mercato dell'offerta fuori sede di prodotti e servizi bancari attraverso le reti di consulenti finanziari appartenenti a gruppi che non hanno banche all'interno del proprio perimetro è ad ampio potenziale ed il modello organizzativo specificamente assunto ed il "know-how" finora acquisito da Banco BPM permettono buone possibilità di ulteriore sviluppo di un business in costante crescita sul mercato.

## Enti e Pubblica Amministrazione

La Clientela Enti e Pubblica Amministrazione, o anche "Public Sector", ai sensi del Regolamento UE n. 549/2013 sul Sistema Europeo dei conti nazionali e regionali, è costituita da:

- Amministrazioni Pubbliche, che a loro volta comprendono le Amministrazioni Centrali (Stato ed Organi Costituzionali, Ministeri e relativi Dipartimenti, ecc.), le Amministrazioni Territoriali (Regioni e Province Autonome) e Locali (Province e Comuni) e gli Enti di Previdenza ed Assistenza Pubblici;
- Società Pubbliche, ovvero soggetti che producono beni e/o servizi destinati alla vendita e che abbiano natura giuridica pubblica o che siano controllati direttamente o indirettamente dalle Amministrazioni Pubbliche, in forza di leggi, decreti o regolamenti specifici.

Il Public Sector è preposto alla gestione del segmento dal punto di vista commerciale, normativo, amministrativo. L'attività, relativamente all'acquisizione dei rapporti e gestione della Pubblica Amministrazione, viene espletata ponendo particolare attenzione agli impegni ed alle criticità che ne derivano, alla limitazione dei rischi operativi, di immagine, creditizi ed in ottica commerciale.

Banco BPM è in possesso della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 per la gestione dei servizi di tesoreria e cassa e finanziamenti alla Pubblica Amministrazione.

L'attività commerciale del 2021 si è svolta ponendo attenzione alla graduale ripresa successiva all'epidemia da Covid-19, fornendo alle controparti del Public Sector prodotti e servizi adeguati ad affrontare le specifiche esigenze. Al riguardo, è stata dedicata una sempre maggiore attenzione alle attività svolte dalle partecipate pubbliche nell'ambito del settore idrico e del ciclo di smaltimento dei rifiuti, per gli evidenti impatti ambientali, secondo le logiche ESG.

Particolare focus è stato dedicato al PNRR ed al ruolo chiave che il Public Sector assumerà in tale contesto.

La Clientela Enti e P.A. (dati al 31 dicembre 2021) risultava così distribuita per tipologia di SAE/Attività economica:

Tipologia Ente per SAE	Distribuzione %
Comuni - Unioni Comuni	35%
Istituti scolastici ed Università	23%
Società partecipate ed Imprese Produttive di Servizi Pubblici	26%
Altri enti	16%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

## Terzo Settore ed Enti Religiosi

La clientela appartenente al Terzo Settore ed Enti Religiosi è rappresentata da Associazioni, Fondazioni, ONLUS, Cooperative ed Imprese Sociali ed altre Organizzazioni non profit previste dalla Legge di Riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/17), oltre a diocesi, parrocchie, congregazioni ed ordini religiosi. Nel segmento sono ricompresi anche i sindacati ed i partiti politici.

La clientela Terzo Settore ed Enti Religiosi (dati al 31 dicembre 2021) risultava così distribuita per tipologia di SAE/Natura giuridica:

Tipologia Ente per natura giuridica	Distribuzione %
Associazioni	45%
Fondazioni	2%
Enti religiosi (parrocchie)	13%
Cooperative Sociali	4%
Altri enti con o senza personalità giuridica	36%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Il Terzo Settore e gli Enti Religiosi costituiscono un segmento "centrale" della clientela per interesse sulle tematiche ESG, e Banco BPM ha rafforzato il presidio commerciale verso tali clienti mediante la propria struttura dedicata, con specialisti in ogni territorio di azione di Banco BPM.

Tra le iniziative distintive del 2021, si evidenziano:

- le misure di sostegno economico per contrastare gli effetti della pandemia da Covid-19, in particolare verso quella larga fascia del Terzo Settore e degli Enti Religiosi rimasta esclusa dopo la scadenza della moratoria con garanzia pubblica a fine 2020 e non più rinnovata; le misure adottate riguardano sia la sospensione del pagamento delle rate dei mutui in ammortamento, sia la concessione di nuovi finanziamenti per esigenze di liquidità indotte dalla pandemia (erogati oltre 50 milioni nel 2021, più del 30% del totale erogato alle organizzazioni "non profit" ed al mondo religioso);
- la collaborazione con il Politecnico di Milano, che ha condotto uno studio approfondito sulla valutazione dell'impatto sociale degli investimenti riguardanti le organizzazioni del Terzo Settore, attraverso il progetto Tiresia, con spunti interessanti ai fini dello sviluppo delle nuove metriche di misurazione del valore sociale degli investimenti, secondo le logiche ESG;
- la concessione di nuova finanza per progetti di impatto sociale;
- il lancio del Portale del terzo settore dedicato alla clientela di questo ambito e richiamabile direttamente dal sito istituzionale di Banco BPM (<https://www.bancobpm.it/terzo-settore/>). Attraverso il sito è possibile entrare in contatto con la struttura specialistica dedicata, che presta consulenza e agevola l'apertura di nuovi rapporti;
- la sponsorizzazione per la terza edizione al laboratorio "Cantieri Viceversa", organizzato dal Forum Nazionale del Terzo Settore, per consentire l'incontro tra domanda ed offerta di fondi tra le organizzazioni ed enti del Terzo Settore.

## Private

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	(2.557)	1.131	(3.688)	
<b>Margine finanziario</b>	<b>(2.557)</b>	<b>1.131</b>	<b>(3.688)</b>	
Commissioni nette	100.394	89.708	10.686	11,9%
Altri proventi netti di gestione	5	7	(2)	(28,6%)
Risultato netto finanziario	(283)	(75)	(208)	277,3%
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>100.116</b>	<b>89.640</b>	<b>10.476</b>	<b>11,7%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>97.559</b>	<b>90.771</b>	<b>6.788</b>	<b>7,5%</b>
Spese per il personale	(55.953)	(52.422)	(3.531)	6,7%
Altre spese amministrative	(15.909)	(20.112)	4.203	(20,9%)
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(3.423)	(604)	(2.819)	466,7%
<b>Oneri operativi</b>	<b>(75.285)</b>	<b>(73.138)</b>	<b>(2.147)</b>	<b>2,9%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>22.274</b>	<b>17.633</b>	<b>4.641</b>	<b>26,3%</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(265)	81	(346)	
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(204)	16	(220)	
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>21.805</b>	<b>17.730</b>	<b>4.075</b>	<b>23,0%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(7.327)	(4.876)	(2.451)	50,3%
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>14.478</b>	<b>12.854</b>	<b>1.624</b>	<b>12,6%</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(4.676)	4.676	
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	(772)	(1.369)	597	(43,6%)
Impatto del riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili	242	-	242	
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	(2.680)	(2.887)	207	(7,2%)
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>11.268</b>	<b>3.922</b>	<b>7.346</b>	<b>187,3%</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

## Andamento economico del settore

Il totale dei proventi operativi del settore Private risulta pari a 97,6 milioni, in crescita (+7,5%) rispetto allo scorso esercizio.

All'interno di tale aggregato, il margine di interesse risulta in calo rispetto al 2020 (-3,7 milioni); tale flessione è dovuta principalmente all'impatto del c.d. *liquidity buffer cost*, ossia alla quota di costo attribuita alla Rete per la necessità del Gruppo di detenere un *buffer* di liquidità al fine di fare fronte ad inattesi deflussi di cassa.

Le commissioni nette, pari a 100,4 milioni, mostrano un aumento di 10,7 milioni rispetto all'esercizio precedente. Gli oneri operativi, pari a 75,3 milioni, sono in aumento rispetto allo scorso esercizio (+2,9%) sostanzialmente per l'incremento delle spese per il personale che crescono di 3,5 milioni e delle rettifiche di valore su attività materiali e immateriali, che aumentano di 2,8 milioni; tale incremento è parzialmente compensato da una contrazione delle spese amministrative, che risultano in calo di 4,2 milioni.

Al conto economico del segmento in esame sono state addebitate rettifiche sui crediti per 0,3 milioni, accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri per 0,2 milioni e oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte pari a 0,8 milioni (1,4 milioni nello scorso esercizio).

Considerando anche il contributo negativo della PPA (Purchase Price Allocation), pari a -2,7 milioni, il settore operativo Private chiude con un risultato netto dell'esercizio positivo di 11,3 milioni, con un incremento di 7,3 milioni rispetto al 2020.

Come illustrato in premessa, il segmento "Private" comprende le attività di gestione e commercializzazione dei prodotti/servizi bancari e finanziari e di intermediazione creditizia rivolte a privati con un patrimonio che, singolarmente e/o a livello di nucleo commerciale, sia almeno pari a 1 milione. Tali attività sono svolte dalla controllata Banca Aletti. Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

Alla chiusura dell'anno 2021, la Rete Private Banking di Banca Aletti registra un ammontare globale di "asset under management" (amministrati e gestiti) pari a 25,3 miliardi, in forte crescita rispetto al 2020; il dato include le marginali posizioni di liquidità dei clienti private di Banca Aletti appoggiate su Banco BPM.

La solidità dei dati reddituali si basa su un contesto di grande qualità dell'attività consulenziale della Rete Private che ha accompagnato i clienti nel mutato contesto dei mercati finanziari ed ha favorito la costruzione di portafogli di investimento caratterizzati da un corretto approccio all'incremento del rischio e da una diversificazione internazionale e tematica. La scelta di attivare la citata attività consulenziale sin dai primi mesi dell'anno ha potuto far beneficiare i portafogli dei clienti del favorevole contesto dei mercati azionari. L'elevato livello di delega ha permesso di implementare la qualità dei portafogli prevalentemente attraverso soluzioni di risparmio gestito con alta qualità di asset management.

Il permanere dei rendimenti strutturali negativi dei tassi monetari interbancari e di quelli delle curve dei rendimenti di molti mercati obbligazionari ha rafforzato la decrescita degli investimenti obbligazionari e monetari; d'altro canto, il contesto internazionale nel quale è fortemente aumentata la liquidità sul sistema e, di conseguenza, degli investitori ha mantenuto i volumi di raccolta diretta a vista su livelli analoghi all'anno precedente.

Le molteplici strategie e le azioni mirate all'incremento delle masse nel medio termine ed all'allargamento del perimetro alla clientela hanno fornito confortanti risultati in termini di nuova raccolta netta, sia sui clienti privati sia sui clienti istituzionali. In particolare, è meritevole di menzione la capacità di generazione di nuove relazioni e di sviluppo delle esistenti anche in un anno caratterizzato da frequenti limitazioni ai contatti personali spesso sostituiti da strumenti digitali.

Per supportare l'attività di sviluppo, in linea con la strategia degli anni precedenti, sono state impostate azioni finalizzate alla generazione di occasioni di contatto con clienti potenziali attraverso alcuni eventi sul territorio; nel rispetto del contesto sanitario, le iniziative si sono limitate agli ultimi mesi dell'anno.

In coerenza con il piano di sviluppo commerciale di Banco BPM, che prevede un approccio sempre più pervasivo al "cross selling", l'anno ha visto la piena realizzazione della collaborazione con la Direzione Corporate (a livello di Mercati e a livello di strutture centrali quali Origination e Finanza Strutturata) con la quale si è messo a terra un piano sinergico di sviluppo delle famiglie imprenditoriali, che si è concretizzato con l'ingaggio di tutti i Centri Corporate; a tale attività si è affiancata la strutturata collaborazione con la divisione Investment Banking di Banca Akros. L'insieme delle attività ha generato un importante incremento di masse e di perimetro clienti.

Meritevole di segnalazione è l'azione congiunta con il segmento Imprese con il quale si è strutturata un'azione di supporto alle aziende del Gruppo caratterizzate da un eccesso di liquidità strutturale al fine di definire soluzioni di investimento che, coerentemente con l'orizzonte temporale ed il basso profilo di rischio, generassero rendimenti positivi.

Al 31 dicembre 2021 la rete di Banca Aletti consta di 11 Aree, 45 Unit, 10 sportelli distaccati, 258 Private Bankers e 10 Consulenti Finanziari.

## Investment Banking

	2021	2020	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	53.830	73.213	(19.383)	(26,5%)
<b>Margine finanziario</b>	<b>53.830</b>	<b>73.213</b>	<b>(19.383)</b>	<b>(26,5%)</b>
Commissioni nette	43.424	41.651	1.773	4,3%
Altri proventi netti di gestione	1.126	253	873	345,1%
Risultato netto finanziario	13.414	10.327	3.087	29,9%
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>57.964</b>	<b>52.231</b>	<b>5.733</b>	<b>11,0%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>111.794</b>	<b>125.444</b>	<b>(13.650)</b>	<b>(10,9%)</b>
Spese per il personale	(33.528)	(25.293)	(8.235)	32,6%
Altre spese amministrative	(58.038)	(58.953)	915	(1,6%)
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(356)	(345)	(11)	3,2%
<b>Oneri operativi</b>	<b>(91.922)</b>	<b>(84.591)</b>	<b>(7.331)</b>	<b>8,7%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>19.872</b>	<b>40.853</b>	<b>(20.981)</b>	<b>(51,4%)</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(55)	3	(58)	
Rettifiche nette su titoli ed altre attività finanziarie	17	78	(61)	(78,2%)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	490	286	204	71,3%
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>20.324</b>	<b>41.220</b>	<b>(20.896)</b>	<b>(50,7%)</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(5.834)	(13.495)	7.661	(56,8%)
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>14.490</b>	<b>27.725</b>	<b>(13.235)</b>	<b>(47,7%)</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	(3.836)	(602)	(3.234)	537,2%
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	-	(2.911)	2.911	
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>10.654</b>	<b>24.212</b>	<b>(13.558)</b>	<b>(56,0%)</b>

## Andamento economico del settore

La dinamica dei principali aggregati economici segna una flessione del margine di interesse (-19,4 milioni), per la diminuzione registrata, in particolare, dal contributo del portafoglio titoli, soprattutto nella componente infragruppo. Su quest'ultima, infatti, incidono in modo significativo i prestiti obbligazionari sottostanti ai *certificates* emessi da Banca Akros, che, dalla fine di giugno 2020, sono limitati a quelli collocati da reti terze (i *certificates* collocati dalla rete del Gruppo sono emessi dalla Capogruppo). Di ciò ha beneficiato specularmente il risultato netto finanziario che, tuttavia, ha risentito negativamente della minore attività di strutturazione dei prodotti di investimento nonché della minore attività di *coverage* e di sviluppo della clientela Corporate & Financial Institutions, in coordinamento con la Capogruppo con derivati di tasso, cambio e *commodity*, portando la voce in oggetto a 13,4 milioni (in crescita di 3,1 milioni rispetto al 2020). Le commissioni nette risultano in linea con l'anno precedente, grazie anche al contributo dell'area Investment Banking, che ha più che compensato il calo delle commissioni di strutturazione per i minori collocamenti di *certificates* del Gruppo.

Gli oneri operativi registrano complessivamente una crescita di 7,3 milioni, incremento per lo più ascrivibile alle spese per il personale, per il ripristino integrale della componente variabile, compensata, in misura minore, dalla diminuzione del numero di risorse avvenuta nel corso del 2021.

Al conto economico del segmento in esame sono stati inoltre addebitati oneri sistemici, al netto delle relative imposte, pari 3,8 milioni, che portano il risultato netto dell'esercizio a 10,7 milioni.

Il settore "Investment Banking" comprende le attività di strutturazione di prodotti finanziari, di accesso ai mercati regolamentati, di supporto e sviluppo di servizi finanziari specializzati svolte dalla controllata Banca Akros. Nel corso del mese di Maggio 2021, Banca Akros ha acquisito il 100% della partecipazione nella società Oaklins Italy S.r.l., "boutique" operativa nell'attività di consulenza in materia di Merger & Acquisition.

Il settore "Investment Banking" comprende le attività di strutturazione di prodotti finanziari, di accesso ai mercati regolamentati, di supporto e sviluppo di servizi finanziari specializzati svolte dalla controllata Banca Akros. Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

## Corporate & Institutional Banking

Nel corso del 2021 è proseguita positivamente, nonostante l'emergenza sanitaria ancora in atto, l'attività commerciale di *coverage* e di sviluppo della clientela Corporate & Financial Institutions in relazione all'offerta dei prodotti e servizi specialistici di Banca Akros, in coordinamento con la Capogruppo.

In particolare, grazie al modello di servizio che prevede l'accentramento presso la Banca di tutti i *sales* dei prodotti di hedging per la clientela corporate e imprese del Gruppo Banco BPM, sono state efficacemente presidiate le attività su strumenti di copertura dei rischi finanziari, prestate anche nell'ambito del "cross selling" con la Capogruppo, con particolare attenzione allo specifico target di riferimento rappresentato dal segmento Mid Corporate. I flussi sui prodotti derivati, in valore nozionale, si sono attestati complessivamente, nel corso dell'anno, a circa 4 miliardi per le operazioni di copertura del rischio cambio e *commodity* e a circa 5 miliardi per le operazioni di copertura del rischio tasso sui sottostanti finanziamenti, erogati principalmente da Banco BPM.

Grazie alle figure dei *sales* e degli specialisti localizzati presso i centri corporate sul territorio nazionale, la struttura ha consolidato, insieme al Gruppo, importanti relazioni commerciali con i clienti, fornendo servizi ad elevato valore aggiunto in un contesto di mercato caratterizzato dalla forte concorrenza da parte di altre banche italiane ed estere.

Nel periodo Banca Akros ha proseguito nello sviluppo di nuove attività e servizi, inclusi prodotti "ESG", confermandosi un operatore di riferimento nell'ambito dell'innovazione a favore della propria clientela.

È proseguita anche l'attività di strutturazione di *Certificates*, pur condizionata sia dal trend di restringimento degli spread creditizi all'interno del settore bancario, sia dalla politica commerciale e di funding del Gruppo, che ha anche determinato il contenimento della durata dei prodotti offerti alla clientela delle reti distributive.

Nell'anno, il totale degli *Investment Certificates* strutturati dalla "fabbrica prodotti" Global Market ammonta a circa 900 milioni, di cui circa 100 milioni emessi da Banca Akros e collocati da reti terze. Nel 2020 il totale degli *Investment Certificates* strutturati dalla Banca era stato pari a circa 1.900 milioni, di cui 120 milioni collocati da reti terze.

In un anno record per il risparmio gestito, Banca Akros ha collaborato con Anima SGR per la strutturazione di fondi per oltre 1 miliardo (550 milioni nel 2020): tale risultato è legato all'elevato gradimento mostrato dalla clientela di Anima verso prodotti caratterizzati, da un lato, da esposizioni a investimenti "tematici" anche mediante indici ESG, dall'altro da forme di gestione dinamica del rischio azionario.

Nella caratteristica attività di negoziazione sul mercato secondario obbligazionario, i flussi da clientela istituzionale nei comparti dei titoli governativi, *supranational* e *agency*, nonché degli emittenti *corporate* e *financial*, pur risentendo del generale rallentamento dell'attività che ha caratterizzato i principali mercati di riferimento, si sono complessivamente attestati a 13,2 miliardi.

Si conferma altresì il positivo contributo del c.d. "flow business" nei comparti azionario e FX.

Di rilievo l'attività di distribuzione sul mercato primario obbligazionario a investitori istituzionali, con l'attiva partecipazione al collocamento di emissioni di primari emittenti (descritti nel successivo paragrafo "Investment Banking"); si segnala il rilevante contributo fornito nel collocamento della terza e della quarta emissione del BTP Futura, rispettivamente nel mese di aprile e novembre, che hanno visto Banca Akros agire in qualità di Co-dealer, invitata dal MEF.

Sul fronte della diversificazione delle fonti di finanziamento per le imprese è proseguito lo sviluppo delle attività in relazione a operazioni di raccolta di capitale da parte di operatori specializzati nel settore del *private debt*, degli Eltif e dei fondi infrastrutturali.

### Attività di negoziazione e market making in conto proprio

Nel contesto di generale "risk-on" dei mercati, l'attività di market making con la clientela è iniziata generalmente a livelli inferiori alle attese, per poi riportarsi gradualmente su volumi in linea con il secondo semestre del 2020. Il trading proprietario è stato caratterizzato da mercati con bassa volatilità e rendimenti compressi, ma è riuscito a generare complessivamente un risultato finanziario positivo e superiore a quello del 2020.

Il team di financial engineering ha proseguito nell'attività di strutturazione di *Certificates*, Polizze e SICAV, supportando con efficacia anche la diversificazione nei parametri di indicizzazione dei prodotti per la clientela.

Nel comparto *fixed income*, il *market making* di titoli governativi e corporate ha registrato volumi inferiori alle aspettative durante i primi due mesi dell'anno, mentre dal mese di marzo la clientela istituzionale è tornata ad operare in modo più significativo. La buona performance del "credito" (corporate bonds, ecc.), ancora caratterizzata da rendimenti positivi, ha reso possibile conseguire risultati superiori alle attese. Positivi anche i risultati del trading su tassi di interesse, grazie anche ai buoni volumi dei prodotti per la gestione del rischio tasso offerti alla clientela aziendale per il tramite della Capogruppo, che hanno consentito di gestire attivamente i "books" e cogliere opportunità di trading sulla volatilità.

Sui mercati azionari l'attività di *market making* in *equity derivatives* con la clientela e sui mercati regolamentati è stata sostanzialmente in linea con il secondo semestre del 2020. Più lenta inizialmente l'attività di *market making* di certificates, i cui volumi sono però decisamente cresciuti a partire dalla fine del secondo semestre e si sono mantenuti elevati fino a fine anno. Il trading proprietario si è confrontato con volatilità realizzate particolarmente basse e ha prodotto risultati al di sotto delle attese.

L'attività sul mercato dei cambi con la clientela ha visto volumi ridotti, in continuità con il recente passato, non aiutata dal persistere di "trading range" sulle principali valute. Buoni invece i risultati della negoziazione proprietaria, grazie all'implementazione di strategie di "daily trading" focalizzate sull'assunzione che il prezzo degli *asset* tenderà a convergere al prezzo medio con il passare del tempo (c.d. "mean reversion").

L'assorbimento patrimoniale e il VAR giornaliero a fronte dei rischi di mercato delle attività di negoziazione in conto proprio si sono ridotti rispetto all'anno precedente, come conseguenza di scelte strategiche di capital allocation operate dalla Capogruppo in tema di RWA di mercato. Questa attività di "derisking" sul portafoglio obbligazionario ha comportato una forte riduzione del margine finanziario che ha impattato negativamente sui risultati dell'area Global Markets.

### **Attività di intermediazione e ricerca finanziaria**

Nel corso del 2021 Banca Akros ha confermato e rafforzato la prima posizione assoluta nell'intermediazione in conto terzi sul mercato del reddito fisso quotato (fonte Assosim), con controvalori scambiati complessivamente pari al 33,04% (21,02% nel 2020) del totale del mercato. Nel dettaglio, il valore dell'intermediazione in conto terzi dei Bonds quotati conferma, anche per l'anno 2021, Banca Akros al primo posto sui seguenti mercati: DomesticMOT e EuroMOT, con quote di mercato rispettivamente pari al 34,70%, al 28,18%.

Positivi anche i risultati conseguiti da Banca Akros nell'attività di intermediazione azionaria in conto terzi sul mercato italiano, dove la Banca migliora il proprio ranking posizionandosi al terzo posto (quarto posto nell'anno 2020) tra gli intermediari italiani ed esteri attivi sull'Euronext Milan Domestic (già MTA) con una quota di mercato pari all'8,92%, sostanzialmente in linea con l'anno scorso (Fonte: Assosim). Il mercato Euronext Milan Domestic è rappresentato da un paniere di 241 società, con una capitalizzazione complessiva di 757,3 miliardi, pari al 43,2% circa del PIL italiano.

Sul Mercato Euronext growth Milan (già AIM-Italia), il mercato delle PMI, notevolmente cresciuto negli ultimi anni, la Banca migliora la sua posizione di un *grade* rispetto all'anno precedente e si posiziona al terzo posto sugli scambi in conto terzi, con una quota di mercato del 9,2%. Il mercato Euronext growth Milan è rappresentato da un paniere di 174 società, con una capitalizzazione complessiva di circa 11,5 miliardi, pari allo 0,6% circa del PIL italiano.

Con riferimento all'intero mercato azionario italiano, Banca Akros è nella terza posizione assoluta per controvalori negoziati, con una quota di mercato dell'8,65%, rispetto al quarto posto del 2020.

È positivamente proseguita l'operatività anche sul mercato Equiduct, gestito da Börse Berlin, dove Banca Akros si conferma il primo operatore italiano.

Nell'attività di *specialist* e *corporate broker* per emittenti quotati sui mercati di Borsa si registrano, a fine anno 2021, 36 mandati, di cui 6 nuovi. A fine 2020 i mandati ottenuti erano stati 33. Dei 36 mandati attualmente in essere, 10 sono di società quotate sull'Euronext Milan Domestic, 12 di società quotate sullo Euronext STAR Milan (già STAR) e 14 di società quotate sul mercato Euronext Growth Milan.

Nell'attività di intermediazione in conto terzi sui mercati dei derivati regolamentati di Borsa Italiana, Banca Akros si colloca al secondo posto sul *future* su azioni (quarta posizione nel 2020) con una quota di mercato del 2,66%, al quinto posto nelle Opzioni sull'Indice FTSE Mib, con una quota di mercato del 4,19% (terzo posto nel 2020), al

nono posto nelle opzioni su azioni, con una quota di mercato dell'1,71% (sesto posto nel 2020) e all'undicesimo posto nel mercato dei Futures su indice (decimo posto nel 2020).

Banca Akros si colloca altresì al secondo posto sul mercato degli ETF (ETFPLUS) e su quello degli scambi dei Certificates SEDEX (terzo posto nel 2020) con una quota di mercato rispettivamente del 13,5% e del 20%. L'ottima performance sul mercato degli ETF è stata raggiunta anche grazie al contributo di SABE ETF, il sistema proprietario per la ricerca automatica della best execution dinamica rispondente ai dettami di MIFID II, al servizio della clientela bancaria e istituzionale.

È positivamente proseguita l'attività sul mercato tedesco dei derivati energetici EEX, con un andamento in crescita dei clienti e dei volumi intermediati per conto della clientela attiva in operazioni di negoziazione e copertura dei rischi nei relativi settori.

## Investment Banking

Banca Akros ha intensificato la propria focalizzazione sulle attività di M&A/Corporate Finance rivolte a famiglie imprenditoriali ed imprese, nonché a fondi di Private Equity. La Banca, inoltre, ha completato la sua "proposition" commerciale, grazie all'accesso al network globale di Oaklins, società acquisita a maggio 2021, che comprende oltre 800 professionisti dedicati all'M&A e Corporate Finance in ben 45 Paesi; in tal modo il Gruppo Banco BPM arricchisce la propria offerta commerciale, potendo dare supporto per operazioni *cross-border* "in" e "out" alla clientela corporate, imprese e "financial sponsors".

Con riferimento all'attività di M&A si segnala l'esecuzione di diversi incarichi, sia "sell side" sia "buy side", nonché l'assistenza in OPA e il rilascio di *fairness opinion*; di seguito sono riportate le principali attività svolte nel 2021:

- operazioni con "famiglie" imprenditoriali: si segnala la cessione del controllo di Inrail ad Autostrada del Brennero, l'assistenza a Lisap nell'acquisizione di Parisienne Italia, l'advisory a Landi Renzo nell'acquisizione del 49% di Metatron, l'assistenza a S3K per la ricerca di un fondo di private equity (poi individuato in HLD), la consulenza agli azionisti di ATK nella cessione di una quota di maggioranza al fondo Progressio, l'advisory a EGM nel conferimento del ramo di azienda laminati a KME Italy;
- operazioni per conto di fondi di Private Equity: si segnala l'assistenza a NB Aurora nell'acquisizione di una quota di minoranza in Veneta Cucine, nonché a White Bridge nell'acquisizione di Antichi Sapori dell'Etna (Pisti).

Sono stati svolti inoltre incarichi di advisory per l'azionista di riferimento nell'OPA Panaria e per ION nell'OPA Cerved, nonché a CDP nell'emissione della *fairness opinion* relativamente al rapporto di concambio SIA-Nexi ed a Linkem per l'emissione della *fairness opinion* relativamente al concambio Tiscali - Linkem Retail.

Quanto ad Oaklins Italy, da maggio 2021 si segnala la realizzazione di 5 operazioni: in particolare, lato *sell-side*, la vendita di Pinsalab a Deutsche Invest Capital, la cessione di Zephyr a Dea capital e VSL Club, la cessione di DMR Group e di Weingrill; lato *buy-side* si segnala invece, l'assistenza a Bee2Link nell'acquisizione di Terranova Web Systems.

Nel mese di giugno Banca Akros è stata accreditata da CDP come un intermediario per lo svolgimento delle attività istruttorie, di esecuzione e gestione degli impieghi del Patrimonio Rilancio.

Per quanto riguarda l'attività di Equity Capital Markets, Akros ha svolto il ruolo di Global Coordinator e Specialist nella IPO di Almawave, per un controvalore totale raccolto di 30 milioni, nonché il ruolo di Global Coordinator, NOMAD e Specialist nella IPO della SPAC Industrial Stars of Italy 4 su AIM Italia per un controvalore di 138 milioni. Banca Akros ha inoltre svolto il ruolo di Sponsor nel passaggio dal mercato AIM Italia al Segmento STAR di Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M., il ruolo di intermediario incaricato del coordinamento della raccolta delle adesioni nelle OPA Panaria e Carraro ed il ruolo di Co-Lead Manager nell'aumento di capitale di Autogrill. Inoltre, la Banca ha svolto un'operazione di Accelerated Book Building Offer con il ruolo di Joint Global Coordinator ad ottobre 2021 sul titolo Salcef, per un controvalore di 32 milioni.

Nelle attività di Debt Capital Market si segnala la partecipazione al collocamento presso investitori istituzionali delle seguenti emissioni obbligazionarie del comparto Corporate: ENEL S.p.A. (3.250 milioni), Terna S.p.A. (600

milioni), Marcolin S.p.A. (350 milioni), Gamenet S.p.A. (575 milioni), Inwit S.p.A. (500 milioni), Atlantia S.p.A. (1 miliardo), Autostrade per l'Italia S.p.A. (1 miliardo), Telecom Italia S.p.A. (1 miliardo) e ASTM S.p.A. (3 miliardi). Nel comparto delle Financial Institutions, Banca Akros ha partecipato, in qualità di Joint-Bookrunner, al collocamento delle emissioni obbligazionarie perfezionate nel corso del 2021 dalla Capogruppo Banco BPM e da Anima, nonché delle emissioni dei titoli senior legati alle operazioni di cartolarizzazione di Nexi S.p.A. (per 1.050 milioni), di Agos Ducato S.p.A. (Sunrise 2021-2 per 603,4 milioni) e di Alba Leasing S.p.A. (Alba 12 per 474,7 milioni). Nel comparto degli emittenti SSA (Enti Sovranazionali, Sovrani e Agenzie Statali) Akros ha partecipato, con il ruolo di Joint Bookrunner, all'emissione di Senior Bond di AMCO S.p.A. per 750 milioni e di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. per 50 milioni; è altresì intervenuta in oltre venti emissioni di primari emittenti italiani ed esteri, tra cui la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e la tedesca Kreditanstalt Für Wiederaufbau (KfW).

Nel comparto delle cartolarizzazioni performing Akros ha diretto, in qualità di Joint Arranger due operazioni di cartolarizzazione di crediti al consumo originati da Agos Ducato (Sunrise 2021-1 e Sunrise 2021-2) per complessivi 2,2 miliardi e della cartolarizzazione di crediti derivanti da contratti di leasing originati da Alba Leasing S.p.A. (Alba 12) per 1,1 miliardi.

Banca Akros ha inoltre assistito, con il ruolo di Co-Arranger, Credimi S.p.A nell'operazione di cartolarizzazione di crediti derivanti da finanziamenti a piccole medie imprese in bonis di complessivi 200 milioni e un'istituzione finanziaria italiana, nell'operazione di cartolarizzazione di crediti derivanti da finanziamenti a piccole medie imprese in bonis di complessivi 170 milioni.

Nel comparto delle cartolarizzazioni *corporate* si evidenzia che Akros ha assistito, con il ruolo di Arranger, Unoenergy S.p.A. nella sua prima cartolarizzazione di crediti derivanti dall'attività di fornitura di gas naturale ed energia elettrica per complessivi 50 milioni, e una società operante nel commercio dell'acciaio nella sua prima cartolarizzazione per complessivi 30 milioni; inoltre, la Banca ha ricoperto il ruolo di Advisor Finanziario nel primo programma triennale di cartolarizzazione di crediti commerciali di 295 milioni originato da Generalfinance S.p.A..

Nel comparto "Green", Banca Akros ha inoltre diretto in qualità di Arranger, un'innovativa operazione di cartolarizzazione di crediti in bonis derivanti da finanziamenti in *project finance* su impianti di energia rinnovabile, promossa da Glenmont REBS Fund, per complessivi 26 milioni.

Infine, nel comparto delle cartolarizzazioni non performing Banca Akros ha diretto, in qualità di Joint Arranger, l'operazione di cartolarizzazione "Rockets" della Capogruppo e un'operazione di cartolarizzazione Multioriginator di un portafoglio di crediti in sofferenza appartenenti a 12 istituti bancari italiani per un ammontare complessivo di 790 milioni (Luzzatti POP NPLS 2021).

## Partnership strategiche

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	(4.919)	(9.777)	4.858	(49,7%)
Risultato delle partecipazioni valutate a patrimonio netto	229.608	129.385	100.223	77,5%
<b>Margine finanziario</b>	<b>224.689</b>	<b>119.608</b>	<b>105.081</b>	<b>87,9%</b>
Risultato netto finanziario	-	11.671	(11.671)	
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>-</b>	<b>11.671</b>	<b>(11.671)</b>	
<b>Proventi operativi</b>	<b>224.689</b>	<b>131.279</b>	<b>93.410</b>	<b>71,2%</b>
Spese per il personale	(1.935)	(1.853)	(82)	4,4%
Altre spese amministrative	(521)	(713)	192	(26,9%)
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(190)	-	(190)	
<b>Oneri operativi</b>	<b>(2.646)</b>	<b>(2.566)</b>	<b>(80)</b>	<b>3,1%</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>222.043</b>	<b>128.713</b>	<b>93.330</b>	<b>72,5%</b>
Utili (perdite) su partecipazioni e investimenti	(18.673)	-	(18.673)	
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>203.370</b>	<b>128.713</b>	<b>74.657</b>	<b>58,0%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	2.487	3.582	(1.095)	(30,6%)
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>205.857</b>	<b>132.295</b>	<b>73.562</b>	<b>55,6%</b>
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>205.857</b>	<b>132.295</b>	<b>73.562</b>	<b>55,6%</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

Il settore denominato Partnership Strategiche è il segmento in cui confluiscono gli apporti al consolidato delle partecipazioni detenute in Vera Vita, Vera Assicurazioni, Bipiemme Vita, Agos Ducato, Alba Leasing, Selmabipiemme Leasing, Factorit, Gardant Liberty Servicing e Anima Holding.

**Andamento economico del settore**

I proventi operativi del settore in esame ammontano a 224,7 milioni, con una crescita di 105,8 milioni, grazie all'apporto delle società partecipate valutate con il metodo del patrimonio netto, che registra un incremento di 100,2 milioni, grazie al migliorato quadro macroeconomico generale e all'impatto positivo, pari a 42,1 milioni, derivante dal riallineamento del valore fiscale degli avviamenti effettuato da una partecipata. In particolare, si segnala il positivo contributo di Anima Holding (43,2 milioni) e di Agos (156,0 milioni).

La dinamica del Risultato netto finanziario risente dei mancati dividendi da Anima Holding in quanto la società, dal secondo trimestre dello scorso esercizio, è valutata con il metodo del patrimonio netto.

Il conto economico del segmento in esame registra inoltre l'impatto, negativo per 18,7 milioni, derivante dall'impairment effettuato a fronte della quota partecipativa detenuta in Factorit.

## Leasing

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	22.228	23.928	(1.700)	(7,1%)
<b>Margine finanziario</b>	<b>22.228</b>	<b>23.928</b>	<b>(1.700)</b>	<b>(7,1%)</b>
Commissioni nette	(362)	(979)	617	(63,0%)
Altri proventi netti di gestione	(15.985)	(1.945)	(14.040)	721,9%
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>(16.347)</b>	<b>(2.924)</b>	<b>(13.423)</b>	<b>459,1%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>5.881</b>	<b>21.004</b>	<b>(15.123)</b>	<b>(72,0%)</b>
Spese per il personale	(5.975)	(6.467)	492	(7,6%)
Altre spese amministrative	(24.762)	(26.583)	1.821	(6,9%)
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(1.080)	(781)	(299)	38,3%
<b>Oneri operativi</b>	<b>(31.817)</b>	<b>(33.831)</b>	<b>2.014</b>	<b>(6,0%)</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>(25.936)</b>	<b>(12.827)</b>	<b>(13.109)</b>	<b>102,2%</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(39.892)	(106.248)	66.356	(62,5%)
Risultato netto della valutazione al fair value delle attività materiali	(99.858)	(12.227)	(87.631)	716,7%
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	739	(409)	1.148	
Utili (perdite) su partecipazioni e investimenti	85	1.340	(1.255)	(93,7%)
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>(164.862)</b>	<b>(130.371)</b>	<b>(34.491)</b>	<b>26,5%</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	38.209	34.682	3.527	10,2%
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>(126.653)</b>	<b>(95.689)</b>	<b>(30.964)</b>	<b>32,4%</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(585)	585	
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	671	686	(15)	(2,2%)
Utile (Perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	-	4.578	(4.578)	
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>(125.982)</b>	<b>(91.010)</b>	<b>(34.972)</b>	<b>38,4%</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

Il comparto Leasing include l'operatività di locazione finanziaria dell'ex Banca Italease, confluita nella Capogruppo, nonché l'operatività della società Release. I contratti di leasing in essere vengono gestiti in un'ottica di *run-off*, non essendo prevista la stipula di nuove operazioni né l'erogazione di nuova finanza su quelle in decorrenza.

Il comparto leasing si occupa pertanto prevalentemente di attività di natura amministrativa oppure connesse alla gestione tipica del post-vendita, sia relativamente ai finanziamenti sia con riferimento ai beni oggetto della locazione finanziaria.

In relazione ai contratti di leasing che presentano canoni insoluti, l'attività del comparto leasing, ed in particolare di Release, è invece finalizzata ad assicurare il ripristino di condizioni di regolarità nei pagamenti e, ove ciò non fosse possibile, a perseguire il recupero dei crediti, minimizzando i rischi ed i costi dei contenziosi in essere, anche attraverso il rientro in possesso dei beni. In tali casi l'attività del comparto è finalizzata alla migliore valorizzazione dei beni recuperati, in particolare immobili, attraverso la commercializzazione oppure la messa a reddito.

### Andamento economico del settore

Il comparto Leasing, in cui vengono computati gli impatti dell'entità gestionale "Leasing Banco BPM" (ex Banca Italease) e le risultanze contabili di Release, registra un totale Proventi Operativi pari a 5,9 milioni, in riduzione di 15,1 milioni rispetto ai 21,0 milioni dello scorso esercizio, pari al -72,0%. Il calo è riconducibile principalmente alla diminuzione di 14,0 milioni degli "Altri proventi netti di gestione", causata dal forte incremento, di circa 13 milioni, degli oneri di gestione del magazzino immobiliare per effetto dei rilevanti lavori di completamento e ristrutturazione di un importante complesso immobiliare. Nell'aggregato in esame si osserva inoltre una riduzione di 1,7 milioni del "Margine di interesse" per decremento delle masse fruttifere (il comparto leasing è in *run-off*).

Gli oneri operativi, pari a 31,8 milioni, registrano una riduzione del 6,0% rispetto all'esercizio precedente; in particolare, le "Altre spese amministrative" si sono ridotte del 6,9%, passando da 26,6 milioni del 2020 a 24,8 milioni del corrente esercizio. I minori costi sono riconducibili principalmente a Release per 1,2 milioni (minori imposte dirette sugli immobili per 0,8 milioni e minori costi per assicurazioni immobili, spese varie e outsourcing infragruppo per 0,4 milioni).

Le rettifiche nette su attività materiali e immateriali ammontano a 1,1 milioni.

Per effetto di tali dinamiche, il risultato della gestione operativa risulta in calo di 13,1 milioni, passando dai -12,8 milioni del 2020 ai -25,9 milioni del 2021.

Il costo del credito si è ridotto di 66,4 milioni, passando da -106,2 milioni agli attuali -39,8 milioni; il miglioramento è riconducibile principalmente a Release, che ha registrato riprese di valore nette per 44,8 milioni (di cui 37 milioni derivanti dal piano di risanamento concordato su una posizione rilevante e 5 milioni da incassi). Nel precedente esercizio erano state registrate rettifiche di 18,8 milioni derivanti dalla cessione di un portafoglio di crediti non performing (operazione "Titan").

Il risultato della valutazione al fair value delle attività materiali passa da -12,2 milioni del 2020 a -99,9 milioni: l'incremento, registrato interamente su Release, riflette le rettifiche riconducibili al processo di valutazione condotto annualmente sugli immobili e sono ascrivibili agli immobili di proprietà acquisiti nell'ambito dell'attività di recupero crediti (c.d. "foreclosed assets").

Da quanto sopra evidenziato, il comparto leasing consegue un risultato di esercizio negativo pari a 126,0 milioni, rispetto alla perdita di 91,0 milioni dell'esercizio precedente.

## Corporate Center

	2021	2020 (*)	variaz.ass.	variaz. %
Margine di interesse	407.725	452.938	(45.213)	(10,0%)
Risultato delle partecipazioni valutate a patrimonio netto	2.332	1.414	918	64,9%
<b>Margine finanziario</b>	<b>410.057</b>	<b>454.352</b>	<b>(44.295)</b>	<b>(9,7%)</b>
Commissioni nette	6.270	(14.735)	21.005	
Altri proventi netti di gestione	81.402	45.296	36.106	79,7%
Risultato netto finanziario	211.601	259.625	(48.024)	(18,5%)
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>299.273</b>	<b>290.186</b>	<b>9.087</b>	<b>3,1%</b>
<b>Proventi operativi</b>	<b>709.330</b>	<b>744.538</b>	<b>(35.208)</b>	<b>(4,7%)</b>
Spese per il personale	(411.784)	(403.523)	(8.261)	2,0%
Altre spese amministrative	367.065	325.012	42.053	12,9%
Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali	(126.150)	(118.956)	(7.194)	6,0%
<b>Oneri operativi</b>	<b>(170.869)</b>	<b>(197.467)</b>	<b>26.598</b>	<b>(13,5%)</b>
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>538.461</b>	<b>547.071</b>	<b>(8.610)</b>	<b>(1,6%)</b>
Rettifiche nette su finanziamenti verso clientela	(10.032)	(17.706)	7.674	(43,3%)
Risultato netto della valutazione al fair value delle attività materiali	(41.775)	(24.494)	(17.281)	70,6%
Rettifiche nette su titoli ed altre attività finanziarie	(345)	(1.108)	763	(68,9%)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(6.695)	(23.437)	16.742	(71,4%)
Utili (perdite) su partecipazioni e investimenti	(180)	(150)	(30)	20,0%
<b>Risultato lordo dell'operatività corrente</b>	<b>479.434</b>	<b>480.176</b>	<b>(742)</b>	<b>(0,2%)</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(155.918)	(97.040)	(58.878)	60,7%
<b>Risultato netto dell'operatività corrente</b>	<b>323.516</b>	<b>383.136</b>	<b>(59.620)</b>	<b>(15,6%)</b>
Oneri relativi alla ristrutturazione aziendale al netto delle imposte	-	(48.217)	48.217	
Oneri relativi al sistema bancario al netto delle imposte	(25.556)	(26.491)	935	(3,5%)
Impatto del riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili	48.808	-	48.808	
Impairment su avviamenti	-	(25.100)	25.100	
Variazione del merito creditizio sui Certificates emessi dal Gruppo, al netto delle imposte	4.354	(11.739)	16.093	
Purchase Price Allocation al netto delle imposte (**)	(9.473)	(13.181)	3.708	(28,1%)
Utile (Perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi	284	(330)	614	
<b>Utile (perdita) dell'esercizio di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>341.933</b>	<b>258.078</b>	<b>83.855</b>	<b>32,5%</b>

(\*) A parità di totale della voce, i dati relativi all'esercizio precedente sono stati riesposti per garantire un confronto omogeneo con i criteri di profilazione utilizzati per l'esercizio 2021.

(\*\*) PPA relativa ai crediti e alla client relationship, al netto dei relativi effetti fiscali.

La business line Corporate Center è il segmento in cui confluiscono gli apporti al consolidato non rappresentati nelle altre linee di business. Nello specifico, il Corporate Center include gli apporti economici della Finanza della Capogruppo Banco BPM, della controllata ProFamily, delle società immobiliari del Gruppo, nonché della gestione accentrata delle funzioni a favore di tutto il Gruppo (Cost management, Personale, etc.).

## Andamento economico del settore

I proventi operativi complessivi del Corporate Center ammontano a 709,3 milioni, in contrazione rispetto al 2020. In particolare, il margine di interesse si attesta a 407,7 milioni, in flessione soprattutto per la dinamica dello spread di liquidità (ossia dal tasso figurativo di re-impiego della liquidità) di cui ha beneficiato la Rete Commerciale (174,1 milioni, rispetto allo scorso esercizio). Tuttavia, a fronte dell'impatto negativo anzi detto, il margine di interesse ha goduto, da un lato, del maggior ricorso al *funding* della BCE, con le masse del TLTRO III passate da 27,5 miliardi dello scorso esercizio a 39,2 miliardi, e, dall'altro, della riduzione del costo delle emissioni istituzionali. Con riferimento a queste ultime, il peso delle scadenze ha più che compensato l'impatto a conto economico delle emissioni effettuate nel secondo semestre del 2020 (850 milioni, di cui 500 milioni per una emissione subordinata a settembre), che non avevano dispiegato appieno il loro effetto sul margine di interesse dello scorso esercizio. Inoltre, durante il 2021 sono stati emessi 800 milioni di prestiti obbligazionari, di cui una emissione di un prestito obbligazionario subordinato di 300 milioni a fine giugno. Sostanzialmente stabile il contributo del portafoglio titoli, ove a fronte di una diminuzione dei rendimenti, si è assistito ad un miglioramento del costo del relativo *funding*.

Il totale degli Altri proventi operativi si attesta a 299,3 milioni, in crescita rispetto al precedente esercizio anche per effetto del contributo positivo relativo alla chiusura di alcune vertenze legali e di alcune ulteriori sopravvenienze attive per complessivi 20,6 milioni, a fronte di un minor contributo del Risultato netto finanziario. Quest'ultimo, nonostante la positiva performance del portafoglio titoli (+90,1 milioni), soprattutto per effetto di alcune cessioni effettuate in corso d'anno, ha risentito negativamente della valutazione del titolo Nexi, che ha chiuso il corrente esercizio a -25,8 milioni (contro +158,6 milioni dell'esercizio 2020).

In sensibile flessione gli oneri operativi, pari a 170,9 milioni, a seguito dell'incremento della componente di ribaltamento dei costi sostenuti dal Gruppo verso le diverse *business line*.

In diminuzione il costo del credito e gli accantonamenti per rischi ed oneri mentre il Risultato della valutazione al fair value delle attività materiali si attesta a 41,8 milioni, a seguito del processo di valutazione condotto annualmente sugli immobili. Sostanzialmente stabile risultano invece gli Oneri sistemici (25,6 milioni).

Il conto economico del segmento in esame evidenzia inoltre l'impatto, positivo per 48,8 milioni, conseguente all'esercizio della facoltà di riallineamento dei valori fiscali ai valori contabili degli immobili ad uso strumentale del Gruppo per 48,8 milioni.

L'effetto della variazione del merito creditizio sui *Certificates* emessi dal Gruppo, al netto delle imposte, è positivo per 4,4 milioni (-11,7 milioni nel 2020). Migliora anche il contributo legato alla PPA, il cui impatto negativo passa da -13,2 milioni a -9,5 milioni. Considerando il Risultato di pertinenza dei terzi e le imposte, l'utile netto del Corporate Center si attesta a 341,9 milioni, rispetto a 258,1 milioni dello scorso esercizio.

Nel seguito si forniscono maggiori dettagli in merito alle attività gestite dal segmento di business in esame.

## Finanza di Gruppo

La Capogruppo è il polo di coordinamento e di presidio delle politiche di gestione delle poste strutturali dell'attivo e del passivo, proprie e delle altre società del Gruppo, finalizzate all'ottimizzazione del capitale disponibile, all'individuazione di opportune operazioni e di strategie di *funding* per il Gruppo, mediante azioni sui mercati domestici e internazionali, nonché al presidio delle esigenze di liquidità e delle sue dinamiche, come anche della gestione dei portafogli titoli e di altri strumenti finanziari della proprietà del Gruppo.

L'operatività della Finanza di Gruppo si articola attraverso le seguenti strutture operative: *Funding* e *Capital Management*, *Banking Book* e *ALM*, *Trading* e *Fondi* e *Group Treasury*.

### Funding e Capital Management

La posizione di liquidità del Gruppo si è mantenuta estremamente robusta per tutto il 2021; gli indicatori di liquidità LCR e NSFR nel corso dell'anno sono rimasti ampiamente al di sopra degli obiettivi di *Risk Appetite Framework*.

Il ricorso al *funding* a medio lungo termine da BCE (TLTRO III), in virtù delle condizioni particolarmente favorevoli introdotte dalla Banca Centrale nel corso del 2020 per far fronte alle conseguenze della pandemia da Covid-19, è stato ulteriormente incrementato in corso d'anno e si attesta al 31 dicembre 2021 a 39,2 miliardi nominali.

Durante l'anno sono stati effettuati nuovi tiraggi per complessivi 15,7 miliardi e sono stati effettuati rimborsi anticipati di tranche più vecchie per complessivi 4 miliardi; il tiraggio netto complessivo effettuato nel 2021

ammonta pertanto a 11,7 miliardi. Tale strategia ha consentito di beneficiare del tasso favorevole e di allungare il profilo delle scadenze.

In relazione all'attività di emissione di strumenti obbligazionari destinati al mercato *wholesale*, si è provveduto all'adeguamento e all'aggiornamento del programma EMTN anche attraverso dei *supplement* e dei programmi di Obbligazioni Bancarie Garantite utilizzabili per le emissioni di covered bond.

Per quanto concerne le emissioni obbligazionarie pubbliche, si segnalano tre collocamenti per complessivi 1,2 miliardi. Nel dettaglio: (i) a gennaio 2021 un Additional Tier 1 di 400 milioni e cedola del 6,5%, (ii) a giugno un Tier II in formato "10NC5" di 300 milioni e cedola del 2,875% e (iii) a luglio un Social Senior Preferred Bond di 500 milioni con *maturity* 5 anni e cedola pari allo 0,875%, che costituisce il primo bond ESG di Banco BPM emesso nell'ambito del *Green, Social and Sustainability Bond Framework*, i cui proventi finanzieranno un portafoglio selezionato di PMI a cui sono state concesse erogazioni coperte dalla garanzia pubblica prevista nel Decreto Liquidità per fronteggiare l'emergenza Covid-19.

Infine, relativamente alle attività di ottimizzazione degli RWA, si segnala che a dicembre sono state concluse due operazioni di cartolarizzazione sintetica:

- Cartolarizzazione Sintetica "Audrey": operazione realizzata con il FEI (Fondo Europeo per gli Investimenti) che prevede la garanzia della tranche *junior* di un portafoglio di circa 1,7 miliardi di crediti in bonis erogati alle PMI. Si tratta della terza operazione del Gruppo realizzata con il FEI;
- Cartolarizzazione Sintetica "Brigitte": operazione realizzata con un investitore di mercato che prevede la garanzia della tranche *junior* di un portafoglio di circa 2,9 miliardi di crediti in bonis erogati a Mid Corporate Plus e Large Corporate (ivi compresi finanziamenti erogati in pool). Si tratta della prima operazione di cartolarizzazione sintetica realizzata dal Gruppo con un investitore di mercato avente come sottostante un portafoglio di Large Corporate.

## Banking Book e ALM

### ALM

La gestione del rischio di tasso del Banking Book è operativamente effettuata in modo accentrato dalla Capogruppo in un'apposita Funzione delegata e le scelte di gestione hanno come obiettivo primario l'esigenza di contemperare il riequilibrio delle dinamiche di volatilità del valore economico con la volatilità del margine di interesse al variare della curva dei tassi di mercato monetari e finanziari in genere, in accordo con quanto previsto dalla normativa specifica (BCBS, CRR/CRD, EBA, Banca d'Italia).

Il Gruppo utilizza un sistema integrato di Asset Liability Management (ALM) con l'obiettivo di elaborare le misure di rischio che prevedono anche il ricorso a modelli e misure comportamentali e la gestione è prioritariamente imperniata su un modello di "natural hedge" che tende a perseguire una naturale compensazione dei rischi generati dai gap delle poste passive e attive. Le poste in cui sono presenti le coperture sono soprattutto quelle a vista, le emissioni obbligazionarie, i mutui ipotecari e il portafoglio titoli.

### Gestione dei Portafogli di Proprietà

Relativamente alla gestione degli strumenti finanziari dell'attivo, nel corso del 2021 si sono seguite le strategie sinteticamente descritte di seguito.

### Posizioni nella categoria contabile HTCS

Il portafoglio del *business model* HTCS della Capogruppo nel corso del 2021 ha subito un lieve incremento, passando da 9,4 a 9,9 miliardi.

La quota governativa è il principale oggetto di questo incremento, combinazione di una sostanziale diminuzione della componente di titoli di Stato italiani più che compensata da un incremento di quella di titoli esteri, rispettivamente -2,2 e +2,7 miliardi.

La componente non governativa, rimasta sostanzialmente invariata nel suo ammontare, ha visto una parziale riallocazione verso i settori *corporate* più legati alla ripresa economica attesa post pandemia e alle ingenti politiche fiscali, con particolare focus sui titoli ESG. Le attese di inflazione e il conseguente rischio di un rialzo dei tassi *risk free*, poi concretizzatosi nella seconda metà dell'anno, hanno portato alla scelta di immunizzare progressivamente la parte più sensibile del portafoglio dal rischio tasso con una sostanziale riduzione della *duration*.

### Posizioni nella categoria contabile HTC

Nel 2021 il portafoglio HTC del Banking Book della Capogruppo è diminuito da 20,7 miliardi a 18,7 miliardi nominali, a seguito del perfezionamento delle vendite a termine negoziate nell'anno 2020 e alle scadenze naturali di titoli. Per quanto concerne il portafoglio governativo, anche in questo caso, la componente che registra la riduzione più significativa è quella dei titoli domestici, consolidando il processo di diversificazione dei rischi già in atto da anni. Si ritiene inoltre opportuno sottolineare che durante il corso dell'esercizio sono state negoziate circa 2 miliardi di ulteriori vendite a termine che verranno perfezionate nel corso del 2022.

Per la componente non governativa sono state adottate le medesime politiche di investimento descritte precedentemente, nel reinvestimento dei titoli in scadenza.

## **Trading e Fondi**

### Posizioni nella categoria contabile HFT

Per quanto concerne l'attività di negoziazione, si evidenzia che le strategie poste in essere nei primi mesi del 2021 hanno dovuto adeguarsi alle nuove metriche (cambiamento di scenario/sensitivity del "VaR Stressato" passato da scenario di tasso a scenario di credito) e ai nuovi limiti di rischio adottati dalla Banca pur in continuità di indirizzo dell'attività rispetto a quanto effettuato nell'esercizio precedente. In particolare, anche in linea con quanto citato, gli investimenti in strumenti obbligazionari sono rimasti focalizzati sulla componente governativa e sui tassi *risk free*, sia tramite IRS che CCT, al fine di ridurre gli effetti di assorbimento patrimoniale e nel rispetto di vincoli e limiti. Relativamente ai titoli di Stato, l'attività si è focalizzata principalmente su strategie di *flattening*, di *country spread*, e, in misura minore, sull'attività in opzioni (sia di copertura che direzionali, soprattutto listate) la cui gestione non ha conseguito risultati positivi, salvo sul margine di interesse. Una contribuzione positiva al risultato netto finanziario è stata invece portata, da un lato, dalla gestione del portafoglio residuale dei *bond financial* e non governativi e dall'altra dall'implementazione di strategie di trading azionario e, marginalmente, di trading sui cambi.

### Alternative Investments e Fondi

Nel corso del 2021 è proseguita l'attività di investimento in Fondi Alternativi, che ha privilegiato, come negli anni precedenti, il Private Equity, con particolare focus sul mondo *green* e con una maggiore diversificazione di investimenti all'estero. È proseguita l'attività di promozione del nuovo Servizio di Due Diligence e di Mediazione rivolto alla Clientela Istituzionale che investe nel *private market*, mentre, nel campo degli investimenti nei Fondi OICVM, nell'esercizio si è proceduto in particolare alla progressiva riduzione del rischio azionario a vantaggio del mondo obbligazionario.

## **Group Treasury**

I tassi di interesse definiti da BCE sulle operazioni di rifinanziamento principali, sulle operazioni di rifinanziamento marginale e sui depositi presso la Banca Centrale sono rimasti invariati.

Le condizioni economiche particolarmente vantaggiose delle operazioni di TLTRO III hanno portato ad incrementare l'esposizione diretta con BCE da 27,5 miliardi nominali di fine 2020 a 39,2 miliardi nominali di fine 2021.

L'eccellente posizione di liquidità della Banca, derivante anche da un robusto incremento delle poste a vista da parte della clientela durante il periodo pandemico, ha consentito di contenere il ricorso al sostegno monetario di BCE per un importo che, al netto degli impieghi di liquidità nella Deposit Facility messa a disposizione da BCE e del saldo del conto di gestione presso la Banca Centrale, ammontava a circa 1 miliardo alla chiusura del 2021.

Nel corso del 2021 l'attività del Money Market Desk ha registrato un'intensa operatività in forex swap sia per esigenze di copertura dei conti in divisa estera presso le varie tesoriere sia per cogliere opportunità di arbitraggio, esprimendo un *turn over* medio mensile intorno ai 10 miliardi di ammontare nominale (controvalore in euro).

Si rammenta che, a partire dal mese di novembre 2021, la metodologia di determinazione dei tassi per l'operatività con la clientela non si è più basata sui tassi Libor, ma sui tassi *fallback* pubblicati su Bloomberg su mandato ISDA.

Nel mese di marzo 2021, Banco BPM è diventato ufficialmente aderente diretto alla Clearing House (Controparte Centrale) LCH SA con accesso al circuito LCH Repo SA. I benefici operativi dell'adesione diretta hanno riguardato inizialmente l'attività di pronti contro termine con sottostanti titoli governativi tedeschi, ampliandosi successivamente anche ad altri titoli governativi europei (Portogallo, Irlanda, Austria e Belgio). Tale adesione si è andata ad aggiungere a quella già perfezionata nel mese di dicembre 2020 relativa alla Controparte Centrale Eurex Clearing AG, la cui attività si è sviluppata e concretizzata nel corso del 2021. Si evidenzia che queste adesioni, oltre a fornire un ulteriore circuito per il finanziamento dei titoli (raccolta di liquidità) e per la copertura di posizioni corte, offrono un vantaggio nell'ottica di riduzione dei rischi operativi, del rischio controparte nonché di quello reputazionale.

L'adesione ad un maggior numero di Casse Centrali ha consentito una migliore ottimizzazione del collaterale disponibile e un contenimento dei costi della raccolta. Sul fronte dell'investimento *secured* della liquidità in eccesso si segnala una marcata riduzione dei volumi a causa del costante permanere dei tassi repo *General Collateral* al di sotto del tasso della Deposit Facility di BCE.

L'attività di *secured financing* sugli assets di proprietà ha evidenziato una raccolta che si è mediamente attestata a circa 8,2 miliardi, mentre l'attività di impiego, escludendo l'operatività di lungo termine, è stata mediamente pari a circa 2,3 miliardi.

Considerando il portafoglio in dollari, la curva dei tassi repo USD ha registrato nel 2021 una scarsa volatilità attestandosi stabilmente sui livelli poco superiori allo zero. Per il finanziamento dei governativi USD si è scelto di adottare una strategia di diversificazione delle scadenze al fine di garantire la miglior efficienza del *funding* di quel portafoglio.

Si è confermato anche per il 2021 il consolidamento dell'operatività in prestito titoli non collateralizzato sul mercato interbancario con controparti di elevato standing, che è stato favorito dalla solida posizione di liquidità e che ha permesso di ottimizzare il ritorno economico dei titoli di categoria *High Quality Liquid Assets*. L'*outstanding* massimo delle transazioni concluse è stato raggiunto alla fine del quarto trimestre con circa 2,1 miliardi di prestiti in essere.

Le operazioni di repo a medio/lungo termine con sottostanti titoli non governativi - in particolare con l'utilizzo di emissioni di *Covered bond self-retained* e di ABS aventi sottostante le tranche senior delle cartolarizzazioni delle sofferenze garantite dalle cosiddette GACS - hanno subito una sensibile diminuzione nell'arco dell'anno a fronte delle loro progressive scadenze naturali. Complessivamente l'ammontare finanziato, per tutte le suddette tipologie, alla fine del 2021 registra un *outstanding* complessivo pari a circa 1,3 miliardi.

L'azione di supporto agli indicatori di liquidità è proseguita anche attraverso un incremento delle operazioni di *collateral switch* con un *outstanding*, a fine 2021, di circa 350 milioni.

Sul mercato dei cambi, gli operatori hanno preso atto della forte crescita globale che ha caratterizzato le economie mondiali nel 2021, registrando una notevole volatilità sul mercato del cambio Eur/Usd, anche dovuta alle aspettative di riduzione degli acquisti di *assets* da parte delle Banche Centrali (*tapering*), che ha portato il dollaro a rafforzarsi sull'Euro, raggiungendo i minimi dell'anno in novembre sulla base della prospettiva di rialzi dei tassi americani in tempi brevi.

Si evidenzia che durante il 2021 è iniziata un'intensa attività di collaborazione con la Rete commerciale sui cambi spot e a termine; si prefigurano per l'anno 2022 anche interessanti prospettive di collaborazione con la struttura che segue i prodotti "estero".

## Gestioni patrimoniali

Nel segmento del Corporate Center confluiscono inoltre le attività connesse alle gestioni patrimoniali di Banca Aletti, le cui commissioni di negoziazione e performance, nella logica di allocazione delle risorse ai diversi segmenti e di analisi delle relative performance definita dal Gruppo, non sono attribuite alla Rete Private.

Con riferimento agli asset gestiti, gli investimenti posti in essere hanno privilegiato l'esposizione all'asset class azionaria, strategicamente in sovrappeso complessivo, privilegiando però posizionamenti tecnico/tattici a livello di aree geografiche e, in modo particolare, a livello settoriale per gestire la maggiore volatilità, non recepita a livello aggregato, dovuta a repentine rotazioni settoriali. I rendimenti negativi offerti dalle curve governative europee hanno reso poco attraenti gli investimenti nell'asset class obbligazionaria governativa; la persistenza di dati elevati di inflazione, crescita economica solida ed il processo di *tapering* più rapido di quanto inizialmente ipotizzato e che ha caratterizzato gli ultimi mesi dell'anno, hanno supportato un posizionamento prudente, con la *duration* media dei portafogli gestiti contenuta e sottopesata rispetto ai parametri di riferimento. Per il comparto corporate è stato mantenuto un approccio selettivo e prudente, nell'ottica di cogliere opportunità di mercato. La diversificazione valutaria dei portafogli, funzionale ad una ponderata ripartizione dei rischi, è stata gestita con approccio tattico ed ha fornito, in generale, una buona contribuzione alle performance dei portafogli gestiti.

I risultati dell'anno sono stati, nel complesso, positivi e mediamente superiori ai parametri di riferimento contrattuali. Al 31 Dicembre 2021 le masse in gestione si sono attestate a 3,5 miliardi, lievemente superiori alle masse di fine 2020 (3,2 miliardi).

## Comparto immobiliare

L'attività del settore immobiliare è caratterizzata sia dalla gestione del patrimonio strumentale del Gruppo sia dalla valorizzazione e dismissione di quello non strumentale.

L'attività svolta nel corso del 2021 è stata tesa all'efficientamento degli spazi occupati e alla riduzione dei costi di gestione degli stessi, proseguendo il piano di razionalizzazione delle piazze che prevede il rilascio di immobili di terzi e di proprietà vuoti o solo parzialmente occupati: in questo modo si ottiene, per gli immobili di terzi, la restituzione ai proprietari con il risparmio dei canoni di locazione, mentre per gli immobili di proprietà, la disponibilità per la vendita o per la locazione a terzi, consentendo anche un risparmio dei costi fissi di gestione. Ad oggi si sono conclusi i trasferimenti da Roma via Ludovisi a Roma Parco dei Medici e piazza Flaminio, da Milano viale Fulvio Testi a Milano via Massaua e piazza Meda, da Verona via Quintino Sella a Verona via Meucci e piazza Nogara, con un risparmio annuo complessivo di circa 3,1 milioni.

È stato inoltre portato a termine il progetto relativo alla chiusura di 300 agenzie, con la restituzione a proprietari terzi di 200 immobili per un risparmio sui canoni di locazione pari a 6,8 milioni annui.

In relazione al Fondo Eracle, a seguito della sottoscrizione del nuovo accordo e della conseguente stipula dei nuovi contratti di locazione, sono stati restituiti alla proprietà 72 immobili.

La gestione tecnica e giuridica di tutto il patrimonio non strumentale del Gruppo è affidata a Bipielle Real Estate e comprende anche immobili rivenienti da contratti di leasing in default. Con l'incorporazione di Bipielle Real Estate nel Banco BPM, con decorrenza 1° gennaio 2022, si è completato il processo di riorganizzazione del comparto immobiliare con la distribuzione delle attività nelle strutture sopra indicate.

L'attività relativa alla valorizzazione del patrimonio non strumentale si inserisce in un mercato immobiliare italiano che è stato, ovviamente, pesantemente condizionato dalla pandemia che ha colpito il Paese dal 2020 e che nel 2021 ha visto notevoli segnali di crescita.

Dopo l'inizio della pandemia è emersa una netta gerarchia tra le *asset class* a livello europeo. I trend europei evidenziano che i settori residenziale e logistica continueranno a rappresentare interessanti opportunità per gli investitori nel *real estate* nel 2022. In Italia la logistica è l'*asset* numero uno nel 2021 con prezzi che hanno raggiunto nuovi record.

Il mercato immobiliare italiano conferma la ripresa come emerge dal terzo rapporto sul settore di Nomisma. Anche le statistiche dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI) dell'Agenzia delle Entrate evidenziano la fase di ripresa nelle compravendite immobiliari non residenziali: tutti i segmenti del non residenziale riflettono una dinamica di crescita dei volumi, a partire dal terziario-commerciale, che comprende oltre il 50% di tutto il volume di scambi del settore, anche se l'andamento dei prezzi non si è dimostrato altrettanto espansivo come in ambito residenziale. In particolare, il settore degli uffici mostra stabilità nei prezzi, pur registrando distinzioni rispetto ai singoli mercati, mentre il commerciale ha segnato una piccola variazione negativa.

Il settore meno dinamico è stato quello produttivo, pur registrando un significativo aumento delle compravendite.

L'OMI riporta che nel terzo trimestre 2021 gli scambi di uffici e studi privati sono cresciuti del 18% rispetto al 2020, sfiorando il +30% nel nord-est, mentre le transazioni relative a negozi e laboratori registrano un +22,7%, con una distribuzione territoriale abbastanza omogenea. In rialzo le compravendite di depositi commerciali e autorimesse (+30,6%), capannoni e industrie (+47,1%). Segno positivo, infine, anche per il settore produttivo agricolo (+19,3%). In crescita anche il settore alberghiero, pur ancora lontano dai livelli record del 2019.

In questo contesto di ripresa non sono mancati comunque gli ostacoli alla vendita, che ne hanno rallentato il processo, soprattutto in relazione alla Pubblica Amministrazione con ritardi nell'attività deliberativa di pratiche edilizie ed urbanistiche, necessarie a perfezionare gli atti notarili.

Nonostante ciò, il Gruppo ha stipulato rogiti per circa 115 milioni, in aumento del 34% rispetto al 2020, mentre ha preso impegni o deliberato vendite per altri 100 milioni.

Tra le operazioni più significative si segnalano la cessione di alcuni complessi immobiliari ex-strumentali tra cui: Piazza Mercanti a Milano (ad un prezzo superiore a 13 milioni), Via Quintino Sella a Verona (ad un prezzo di circa 8 milioni) e Piazzale Accursio a Milano (ad un prezzo superiore a 5 milioni). Si segnala inoltre la cessione di immobili sottostanti a posizioni NPL nell'ambito della cessione di un portafoglio di sofferenze rispettivamente a Doria Leaseco-Illimity per il cosiddetto progetto L-Ace (52 immobili) e Zeus Leaseco per il cosiddetto progetto Titan (32 immobili).

Il settore delle locazioni commerciali, purtroppo, non ha recuperato i livelli pre-pandemia ma, rispetto al primo semestre dell'anno, registra comunque un aumento dei volumi mediamente di 3,5 punti percentuali. In relazione ai canoni di locazione si registrano, su base annua, variazioni positive per abitazioni e uffici, mentre si confermano le variazioni negative per i negozi, le stesse che hanno investito i prezzi di vendita.

Il turismo è, con la ristorazione, tra i settori più duramente colpiti a livello globale dalla pandemia; le misure restrittive connesse all'evoluzione dei contagi hanno condizionato l'andamento delle entrate turistiche durante la prima e l'ultima parte dell'anno. I settori più colpiti (negozi, alberghi e palestre) hanno riscontrato difficoltà nel pagamento dei canoni di locazione.

Nel corso del 2021, anche se in misura ridotta rispetto al 2020, alcuni conduttori del settore turistico alberghiero e dei settori *retail* più toccati dalla pandemia hanno richiesto dilazioni di pagamento o riduzioni temporanee dei canoni di locazione. Il Gruppo ha accolto positivamente gran parte delle richieste, sia sottoscrivendo nuovi accordi transattivi sia accettando la parziale compensazione con il credito di imposta maturato sui canoni di locazione. L'impatto economico negativo è stato di oltre 5 milioni, registrato principalmente dalla controllata Release, che detiene alcuni alberghi con clientela business e turistica internazionale, pesantemente condizionati dalla pandemia. Sempre per quanto riguarda il settore degli immobili a destinazione turistico-alberghiera, non si registrano impatti negativi per le controllate Lido dei Coralli, Terme Ioniche e Sagim: per queste società è continuato il processo di sviluppo immobiliare tramite la regolarizzazione catastale ed urbanistica dei complessi immobiliari di proprietà, oltre a lavori di manutenzione straordinaria ed adeguamento normativo.

A livello di Gruppo è proseguita comunque l'attività di "messa a reddito" degli spazi liberi, compresi quelli rivenienti dalle recenti chiusure delle filiali e, a tal proposito, sono stati sottoscritti nuovi contratti di locazione, per complessivi nuovi canoni annuali di circa 5 milioni, tra cui i principali riguardano una porzione del complesso immobiliare in Roma, via Anagnina locato da Release alla Regione Lazio e una parte dell'immobile in via del Pescaccio a Roma locato da Sirio ad una società controllata dalla stessa Regione.