

Banco BPM 2023-26: A Solid Success Story

*Strongly committed team,
ready to deliver Superior Shareholder Value*

*Sustainable Banking,
proudly supporting the Italian Economy*

12 dicembre 2023


BANCO BPM



Disclaimer

La presente presentazione è stata redatta da Banco BPM ("Banco BPM") e include alcune dichiarazioni previsionali, proiezioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali opinioni del management della Banca in merito a eventi futuri.

Le dichiarazioni previsionali sono affermazioni che non sono fatti storici e comprendono proiezioni e stime finanziarie e le relative ipotesi, dichiarazioni relative a piani, obiettivi e aspettative in merito a operazioni, prodotti e servizi futuri e dichiarazioni relative a prestazioni future. Le dichiarazioni previsionali sono generalmente identificate dalle parole "si aspetta", "anticipa", "ritiene", "intende", "stima" ed espressioni simili. Per loro natura, le dichiarazioni previsionali comportano una serie di rischi, incertezze e ipotesi che potrebbero far sì che i risultati o gli eventi effettivi differiscano materialmente da quelli espressi o impliciti nelle dichiarazioni previsionali. Queste dichiarazioni e informazioni previsionali sono state sviluppate da scenari basati su una serie di ipotesi economiche per un determinato ambiente competitivo e normativo.

Banco BPM non si assume alcun obbligo di aggiornare o rivedere alcuna dichiarazione previsionale, sia a seguito di nuove informazioni, sia a seguito di eventi futuri o altro, ad eccezione di quanto richiesto dalla legge applicabile. Non si dovrebbe fare indebito affidamento sulle dichiarazioni previsionali, che parlano solo alla data della presente presentazione. Tutte le successive dichiarazioni previsionali, scritte e orali, attribuibili a Banco BPM o a persone che agiscono per suo conto sono espressamente qualificate nella loro interezza da questo disclaimer.

Nessuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, è o sarà fornita da Banco BPM, dalle sue controllate o dai rispettivi rappresentanti, direttori, funzionari, dipendenti o consulenti o da qualsiasi altra persona in merito all'accuratezza, alla completezza o all'equità delle informazioni contenute nella presente presentazione e nessuna responsabilità è accettata dalla stessa per l'accuratezza o la sufficienza delle stesse o per eventuali errori, omissioni o inesattezze, negligenze o di altro tipo, ad esse relative.

La distribuzione di questa presentazione in altre giurisdizioni può essere limitata da leggi o regolamenti. Di conseguenza, le persone che entrano in possesso di questo documento devono informarsi e osservare tali restrizioni. Nella misura massima consentita dalla legge applicabile, Banco BPM e le sue controllate declinano ogni responsabilità per la violazione di tali restrizioni da parte di qualsiasi persona.

La presente presentazione non costituisce un'offerta pubblica ai sensi della legislazione vigente, né un'offerta o un invito a sottoscrivere, sottoscrivere o acquisire in altro modo titoli di Banco BPM, né un consiglio o una raccomandazione in merito a tali titoli. La presente presentazione e le informazioni in essa contenute non costituiscono un'offerta di titoli negli Stati Uniti o a qualsiasi persona statunitense (come definita nella Regulation S ai sensi dello U.S. Securities Act del 1933 (il "Securities Act"), e successive modifiche), in Canada, Australia, Giappone o in qualsiasi altra giurisdizione in cui tale offerta sia illegale.

Ai fini del presente avviso, per "presentazione" si intende il presente documento, qualsiasi presentazione orale, qualsiasi sessione di domande e risposte e qualsiasi materiale scritto o orale discusso in seguito alla distribuzione del presente documento. Partecipando a questa presentazione e accettando una copia della stessa, accettate di essere vincolati dalle limitazioni di cui sopra relative alle informazioni divulgate nella presente presentazione.

Banco BPM 2023-26: A Solid Success Story

AGENDA

	Pagina
Punti di forza e track record dei risultati raggiunti	5
Piano Strategico 2023-26: indicatori economico-finanziari	13
Performance Acceleration Program	27
Conclusioni	56
Appendice	58

IL PIANO STRATEGICO IN SINTESI

Accelerazione della redditività e creazione di valore sostenibile

~€6mld

Utile Netto cumulato
2023-26

€4mld

Remunerazione
complessiva 2023-26
degli azionisti

>€1,5mld

Utile netto
2026

~13,5%

RoTE
2026

~14%

CET1
2026

I sette pilastri del nostro Programma di Accelerazione

- 1** Consolidamento della **leadership** nel **segmento Aziende & Corporate Investment Banking** e sostegno della transizione green
- 2** Rafforzamento del **Wealth Management** e del **Life Insurance**
- 3** Estrazione di **maggior valore** dai recenti deal **assicurazione danni** e **Monetica**
- 4** Benefici dell'ulteriore **sviluppo** dell'**omnicanalità**
- 5** Potenziamento di **tech innovation**, **lean banking** e **cybersecurity**
- 6** Ulteriore **rafforzamento del profilo patrimoniale** del Gruppo
- 7** **Empowerment di dipendenti e comunità**, in linea con la vocazione Sociale del Gruppo

← SOSTENIBILITÀ PIENAMENTE INTEGRATA ALL'INTERNO DEL PIANO →

**Punti di forza e track
record dei risultati
raggiunti**

Un piano basato su solide fondamenta

FRANCHISE DI VALORE E MODELLO DI BUSINESS EFFICACE

Posizionamento geografico ottimale

12,8%

Quota di mercato
filiali in Lombardia¹

78,1%

Impieghi a clientela –
Nord Italia e Toscana

Conglomerato finanziario con fabbriche prodotte altamente specializzate

Assicurazione Vita

NUOVO GRUPPO ASSICURATIVO VITA
con Vera che sarà interamente acquisita entro Dic. 2023²

AGOS

Assicurazione Danni²

PayCo³

**JV «CHIAVE» CON I
PRINCIPALI ATTORI DEL
MERCATO**

ANIMA
CHI RISPARMIA AMA



**BBPM PRINCIPALE AZIONISTA DI UN TOP PLAYER ITALIANO
INDIPENDENTE NEL RISPARMIO GESTITO**

COMPROVATA REDDITIVITÀ E SOLIDITÀ PATRIMONIALE

Un ritmo di crescita solido e sostenibile

>2x

Utile netto 2023G vs
2021

CET 1 Sett-23 14,3%
+90pb vs. YE 21

Obiettivi del precedente Piano superati con 1 anno di anticipo

EPS ANNO 2024
obiettivo Piano prec.
~0,69€



EPS ANNO 2023
Guidance
>0,80€

BEN POSIZIONATI PER ESTRARRE ULTERIORE REDDITIVITÀ

Presenza geografica ottimale: al centro dell'economia italiana

SOLIDO FRANCHISE

Clienti: 3,8 milioni

Filiali retail: 1.358

7% Quota di mercato nazionale per filiali²

Leadership nelle regioni più ricche d'Italia

Quota di mercato per filiali¹

Lombardia	Veneto	Piemonte
12,8%	7,9%	9,7%
(9,3% al Nord)		

Impieghi a clientela in bonis: Ripartizione per area geografica

Su esposizione lorda
78,1%

13,4% Lazio

20,1%

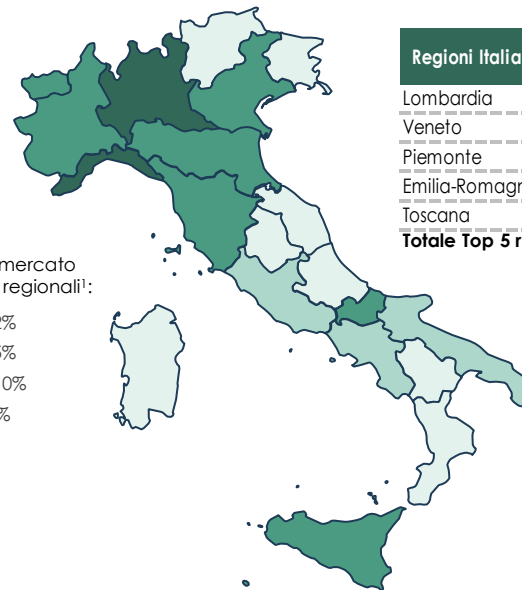
1,8%

Nord + Toscana

Resto dell'Italia

Resto del mondo

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DI BBPM











Regioni Italiane	% del PIL tot	% dell'Export tot
Lombardia	23%	26%
Veneto	9%	13%
Piemonte	8%	10%
Emilia-Romagna	9%	14%
Toscana	7%	9%
Totale Top 5 regioni	56%	72%

>73% degli impieghi BBPM

Fonti: Infostat, Banca d'Italia; IHS; ISTAT

Banche specializzate e fabbriche prodotto: motori di crescita strategici

BANCHE SPECIALIZZATE Gamma completa di prodotti e servizi bancari	BANCA D'INVESTIMENTO 	Quota detenuta (100%)	#1 nel mercato obbligazionario, primario broker italiano, market maker ed emittente di prodotti strutturati Una delle principali banche private del mercato italiano
	SOLUZIONI DI PRIVATE BANKING E WEALTH MGMT 		

FABBRICHE PRODOTTO CHIAVE Partecipazioni rilevanti in società finanziarie specializzate	Dal 14,3% nel 2017 Quota			
	RISPARMIO GESTITO 	ANIMA	22%	BBPM azionista principale Primario player indipendente nell'AM
	CREDITO AL CONSUMO 	Agos	39%	JV con:  Primario player a livello nazionale
	ASSICURAZIONE VITA¹ (Recentemente internalizzata)		Quota detenuta (100%)	Vita: singolo Gruppo assicurativo
	ASSICURAZIONE DANNI¹		35%	JV con:  Danni: partnership con primaria Bancassicurazione europea
MONETICA²		28,6%	JV con:  2° player in Italia	

Significativo potenziale da valorizzare

MAGGIORE CONTRIBUTO AI RICAVI GRAZIE AD UNA RAFFORZATA STRATEGIA PROPRIETARIA DEI BUSINESS CHIAVE	<ol style="list-style-type: none"> Sviluppare un'offerta di prodotti di alto livello per i clienti Coinvolgimento diretto nella governance e nella gestione delle fabbriche prodotto ("influenza significativa") Due flussi di ricavi per Banco BPM: commissioni di distribuzione e ricavi dai risultati netti delle società
--	---

7 anni di successo: aumento della redditività e della solidità della Banca

2017 - 2019

RISTRUTTURAZIONE DEL GRUPPO

- INTEGRAZIONE INFORMATICA, ORGANIZZATIVA E COMMERCIALE DELLE EX BANCHE
- SEMPLIFICAZIONE E SPECIALIZZAZIONE DELLA RETE E DELLE FABBRICHE PRODOTTO / JVs
- DERISKING MASSIVO

2020 - 2021

CONSOLIDAMENTO DEL MODELLO DI BUSINESS E DEL PROFILO PATRIMONIALE

- MODELLO COMMERCIALE DIGITALE E MULTICANALE
- MIGLIORAMENTO DELLA POSIZIONE DI RISCHIO/CAPITALE
- RAFFORZAMENTO DELLA REDDITIVITA'

2022 - 2023

REDDITIVITÀ E CREAZIONE DI VALORE

- VALORIZZAZIONE DELLE AMBIZIONI STRATEGICHE
- AUMENTO COSTANTE DELLA REDDITIVITA'
- RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE E DELLA GESTIONE DEL RISCHIO
- REVISIONE MODELLO DI BUSINESS BANCASSICURAZIONE E MONETICA
- INVESTMENT GRADE DA S&P, MOODY'S, FITCH E DBRS

RIDUZIONE DEI COSTI E DERISKING

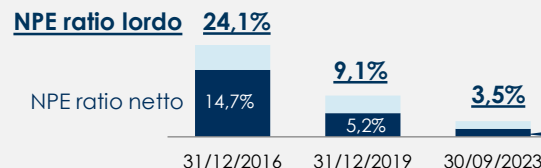
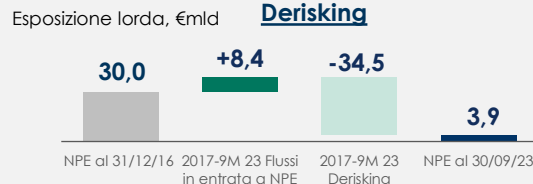
Filiali retail (#)

~950 riduzione vs. fine 2016
da ~2.300 a ~1.350

Organico (#)

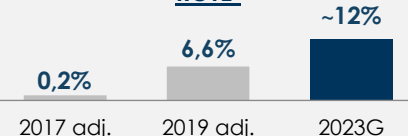
riduzione di ~5.000 risorse vs.
fine 2016
da ~24.700 a <20.000

	2017 Adj. ¹	2019 Adj.	9M 23
C/I	64%	60%	48%

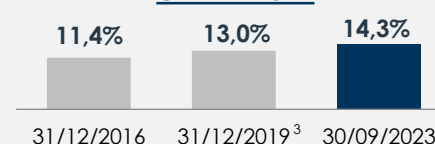


REDDITIVITÀ E POSIZIONE DI CAPITALE

ROTE²

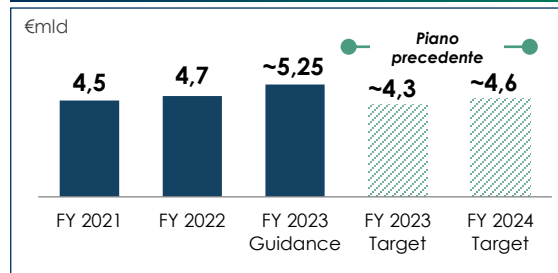


CET1 RATIO FL

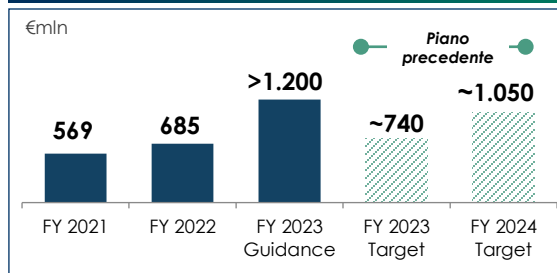


Target 2024 del precedente Piano raggiunti con 1 anno di anticipo

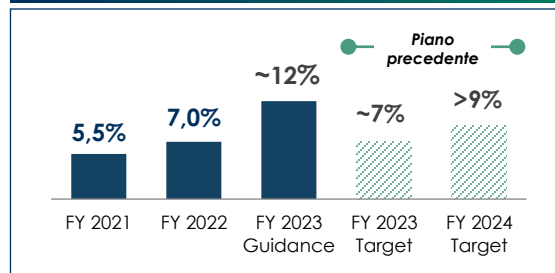
TOTALE RICAVI



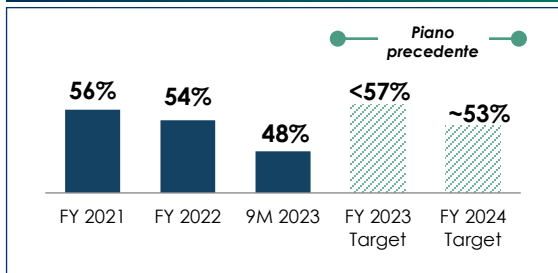
RISULTATO NETTO



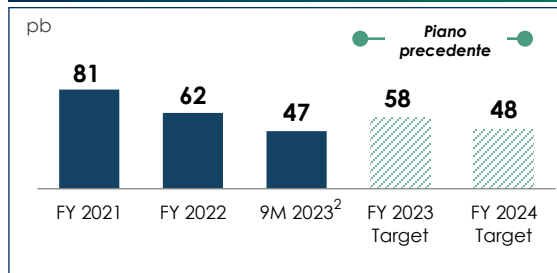
ROTE¹



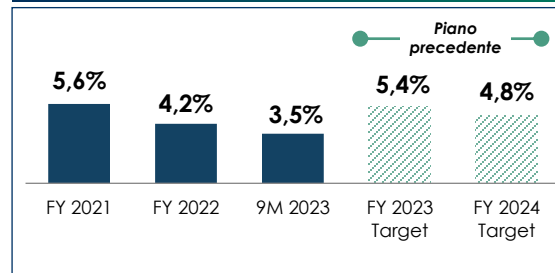
COST / INCOME



COSTO DEL RISCHIO



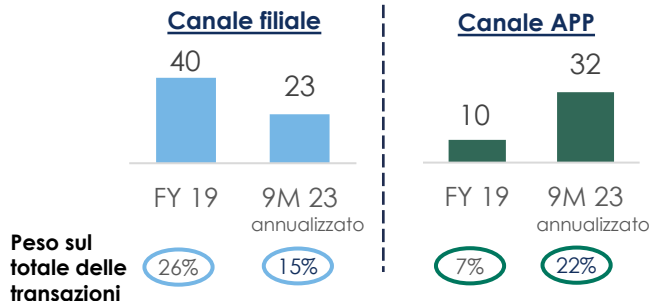
NPE RATIO LORDO



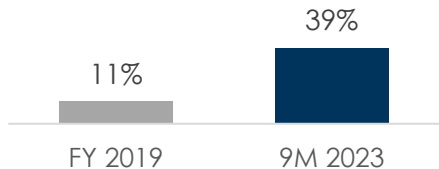
Il percorso di sviluppo digitale e di integrazione ESG sta proseguendo con successo

BANCA DIGITALE

TRANSAZIONI IN FILIALE E TRAMITE APP (M)



% VENDITE OMNICHANNEL¹



SOSTENIBILITÀ



BUSINESS



Adesione a NZBA nel 1° trimestre 23
→ 5 settori prioritari identificati²

59%

Nuovi prestiti green e a basso rischio di transizione a imprese e PMI³ nei 9M 23

~€500mln

Nuovi prestiti al settore non profit nel 2021-9M 23

€4,25mld

Green & Social bond emessi nel 2021-2023⁴: BBPM #1 banca italiana emittente di green bond nel 2022

Nuovo Green Social & Sustainability Bonds Framework allineato alla Tassonomia pubblicato nel 2023

27%

Quota di obbligazioni societarie ESG nel pff. proprietario al 30/09/23

IMPATTO AMBIENTALE BANCA

-54%

Emissioni nette Scope 1 e 2 Market-based nel 2022 vs. 2021

PERSONE E COMUNITÀ

+33%

Donne in posizioni manageriali dal 2020

€13,7mln

Donazioni e sponsorizzazioni per i progetti "E" e "S" nel 2021-9M 23

GOVERNANCE

- Comitato per la sostenibilità a livello di Consiglio di Amministrazione istituito ad aprile 2023
- KPI ESG presenti nella politica di remunerazione del management di breve e lungo termine
- ESG integrato nelle politiche di finanziamento e nei principali processi di gestione del rischio

RICONOSCIMENTO DEI NOSTRI PROGRESSI:

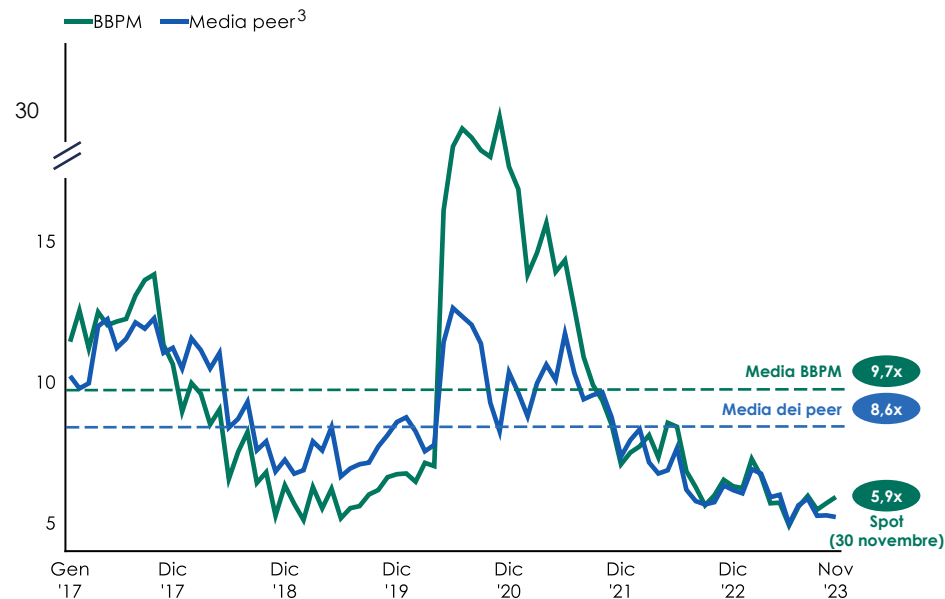
Miglioramento del rating ESG: Sustainalytics score da 22,4 (Mid-Risk) a 15,7 (Low-Risk) → tra le banche italiane con il rating migliore

Performance azionaria best-in-class dalla fusione, con ancora spazio di crescita

TOP 30 BANCHE UE – PERFORMANCE PREZZO AZIONARIO GEN 2017 / NOV 2023¹



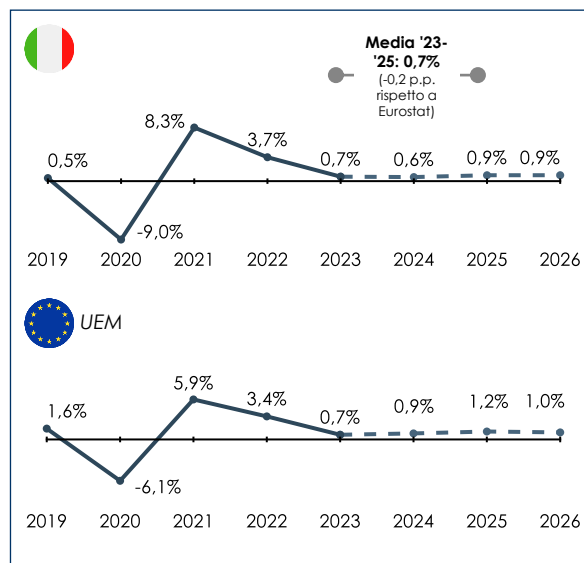
P/E²: GAP SIGNIFICATIVO RISPETTO ALLA MEDIA DI LUNGO TERMINE



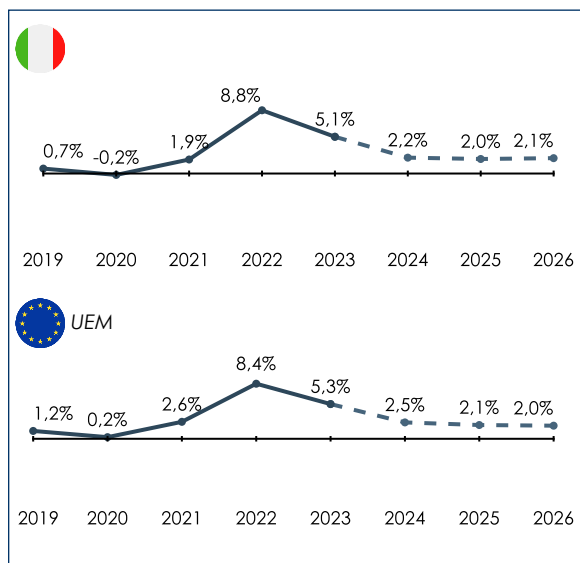
Piano Strategico 2023-26: indicatori economico- finanziari

Principali ipotesi macroeconomiche sottostanti

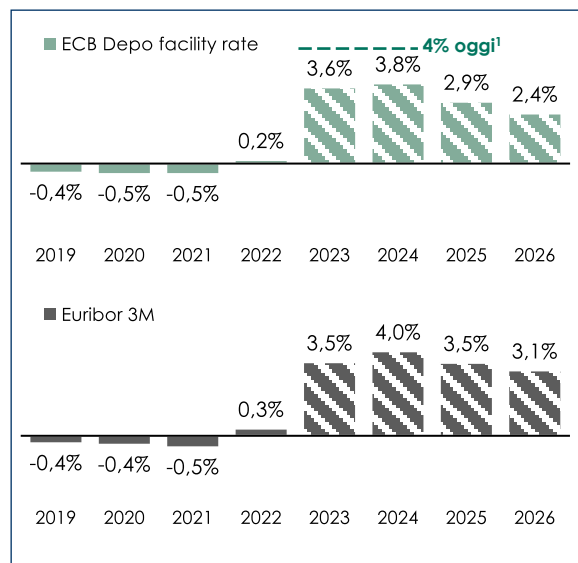
CRESCITA DEL PIL REALE (% ANNO SU ANNO)



INDICE DEI PREZZI AL CONSUMO (% ANNO SU ANNO)



TASSI A BREVE TERMINE (MEDIA ANNUA)

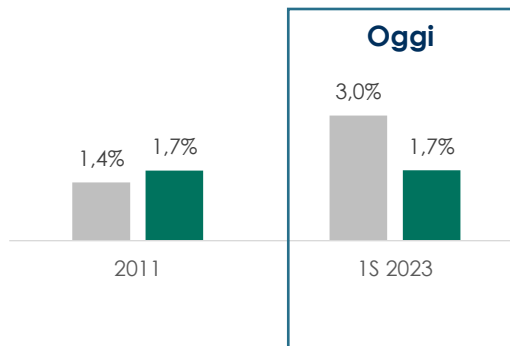


Le principali opportunità offerte dalle attuali condizioni di mercato

L'ATTUALE LIVELLO DI MARGINE DI INTERESSE È STATO RAGGIUNTO ANCHE IN UN CONTESTO DI MINORI TASSI

Le principali banche italiane per attivo¹

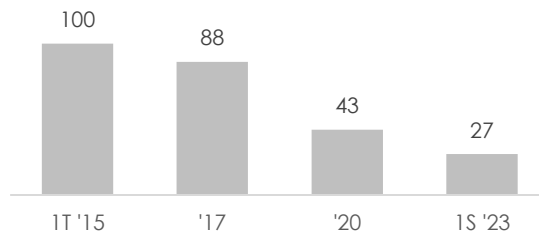
- Euribor 3M medio
- Margine d'interesse / media totale attivo



RAFFORZAMENTO STANDARD CREDITIZI PER PREVENIRE IL DETERIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CREDITO

- Oggi il punto di partenza è **più forte che mai**:

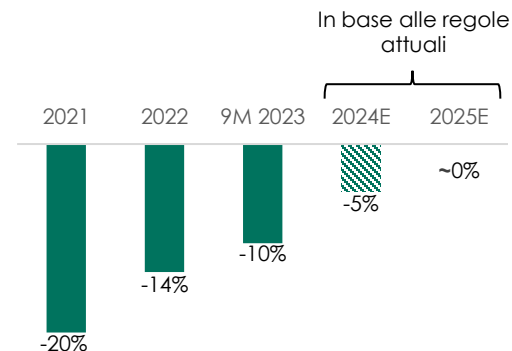
Italia² – Probability of default (media ponderata) – Corporate e Aziende
Numeri indicizzati (1° trimestre 2015= 100)



- Negli ultimi anni, le banche italiane hanno **adottato nuovi standard di gestione** del credito, guidati da un quadro **normativo** e da un approccio di **vigilanza rigorosi**

ELIMINAZIONE GRADUALE DEGLI ONERI DI SISTEMA

Prime banche italiane per attivo³ - Impatto degli oneri sistemici sull'utile netto



Aumento delle ambizioni economico-finanziarie, alla base di una remunerazione per gli azionisti a livelli «top»

Piano precedente: obiettivi 2024

~€4,6mld <i>Ricavi totali</i>	~53% <i>Cost / Income</i>	48pb <i>Costo del rischio</i>
4,8% <i>NPE ratio lordo</i>	~€1,05mld <i>Risultato netto</i>	>9% <i>ROTE¹</i>
~13,6% ² <i>CET1 ratio</i>		



Nuovo Piano: Obiettivi 2026

~€5,4mld <i>Ricavi totali</i>	<50% <i>Cost / Income</i>	~45pb <i>Costo del rischio</i>
~3,0% <i>NPE ratio lordo</i>	>€1,5mld <i>Risultato netto</i>	~13,5% <i>ROTE¹</i>
~14% <i>CET1 ratio</i>		



**€4MLD
REMUNERAZIONE
AGLI AZIONISTI
TRA 2023-26**

**«Best-in-class»:
>50% dell'attuale
Market Cap³**

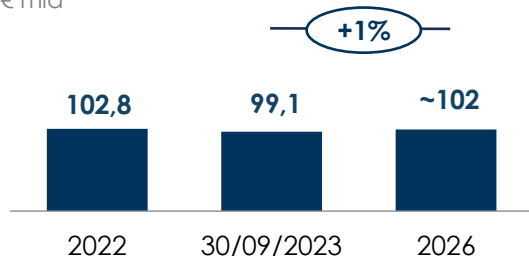
Volumi: ritorno a una crescita degli impieghi, accelerazione su raccolta

indiretta

○ CAGR 9M 2023-26

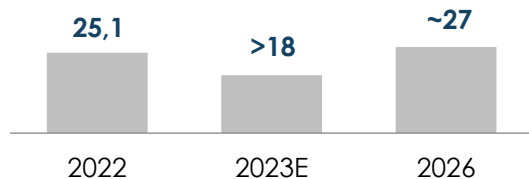
IMPIEGHI IN BONIS «CORE»

€ mld



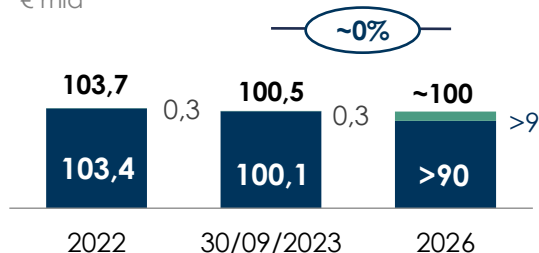
€ mld

Erogato¹



C/C E DEPOSITI DA CLIENTELA

€ mld



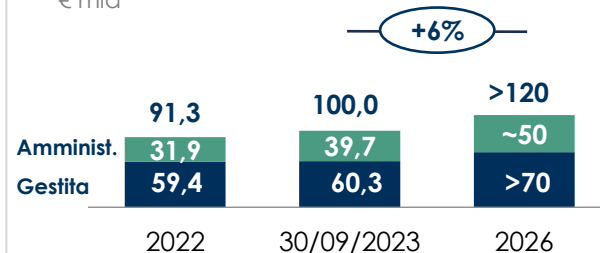
■ C/C & Depositi a vista

■ Depositi vincolati

Fare leva sui depositi vincolati per stabilizzare il livello complessivo della raccolta

RACCOLTA INDIRETTA

€ mld

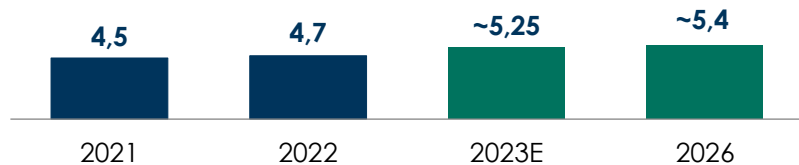


€7,5mld raccolta netta cumulata nel 2024-26, trainata principalmente dai prodotti Vita

Conto Economico: obiettivi per un ulteriore sviluppo della nostra traiettoria di crescita

TOTALE RICAVI

€ mld

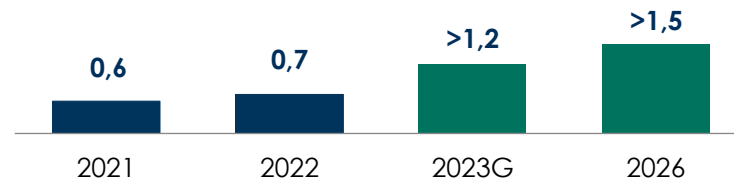


Di cui principali Fabbriche Prodotto



UTILE NETTO

€ mld



ROTE²

5,5%

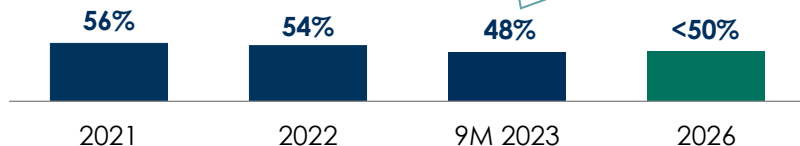
7,0%

~12%

~13,5%

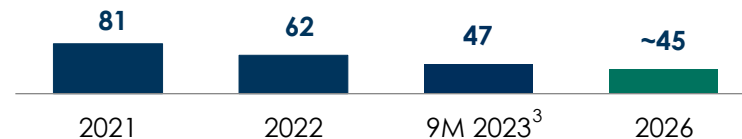
COST / INCOME

<50% 2023G tenendo conto del rinnovo del CCNL



COSTO DEL RISCHIO

pb



Headwinds su margine di interesse e oneri operativi più che compensati da commissioni nette e utili dalle partecipate

RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA

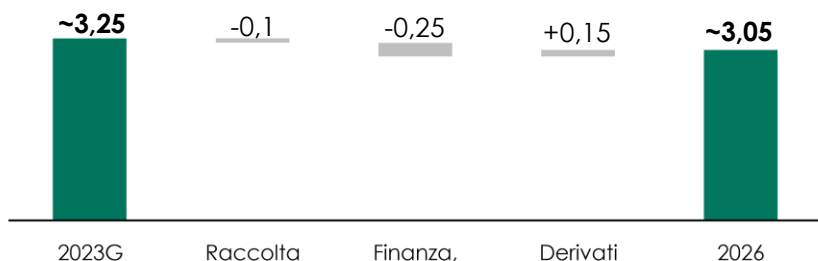
2023E-2026, €mld



Margine di interesse e commissioni nette: principali driver di evoluzione

COMPENSAZIONE DELLA RIDUZIONE DEL MARGINE DI INTERESSE...

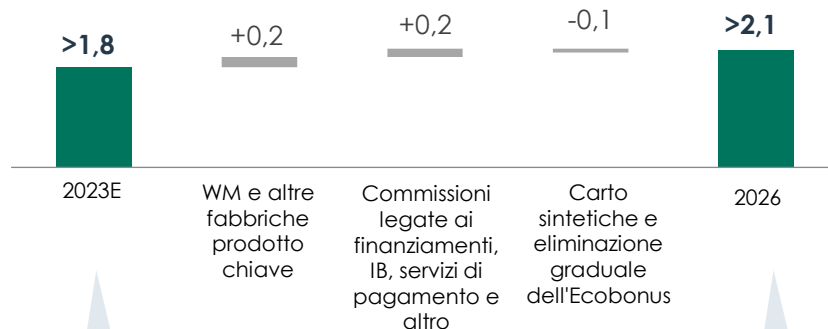
2023G-2026, €mld



- **-€0,3mld** dai depositi da clientela (effetto dei depositi vincolati), parzialmente compensati da **tassi più elevati su nuove erogazioni vs. back-book**
- **-€0,4mld** da aumento del **funding istituzionale**, al netto del beneficio del reinvestimento
- **Ottimizzazione del portafoglio titoli** con un incremento di **+€0,2mld**
- **Beneficio derivante dall'aumento delle dimensioni del «replicating portfolio» (+€0,2mld), parzialmente compensato da altri derivati e contributi al margine di interesse**

... CON MAGGIORI COMMISSIONI NETTE

2023E-2026, €mld



Di cui commissioni nette da fabbriche prodotto chiave:

~€0,65mld
2023E

~€0,85mld
2026

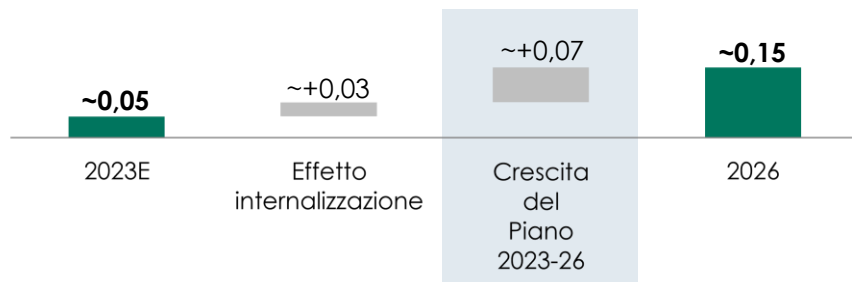
ANIMA + Agos + Bancass. Vita + Bancass. Danni + PayCo

Risultato dell'attività assicurativa Vita e utili da partecipate: principali driver

UTILI DA CONSOLIDAMENTO ASSICURAZIONI (VITA)

Contributo ai ricavi
2023E-2026, €mld

Bancass. Vita



- Maggiori volumi per **un incremento della quota di prodotti Vita sugli AuM**
- Miglioramento dei margini grazie all'internalizzazione **della catena del valore**
- *Nota: i risultati delle fabbriche prodotto Vita nel 2023 sono stati influenzati dall'impennata dei tassi d'interesse; la normalizzazione/diminuzione dei tassi d'interesse avrà un impatto positivo nel 2024-26 attraverso un maggiore ammortamento del Contractual Service Margin (CSM)*

UTILI DA SOCIETÀ PARTECIPATE

Contributo ai ricavi
2023E-2026, €mld



- **In gran parte (>90%) da fabbriche prodotto chiave:**

ANIMA  + Agos  + Bancass. Danni  + PayCo 

Costi: maggior efficienza per compensare inflazione e aumento investimenti

DETTAGLI SULL'EVOLUZIONE DEI COSTI

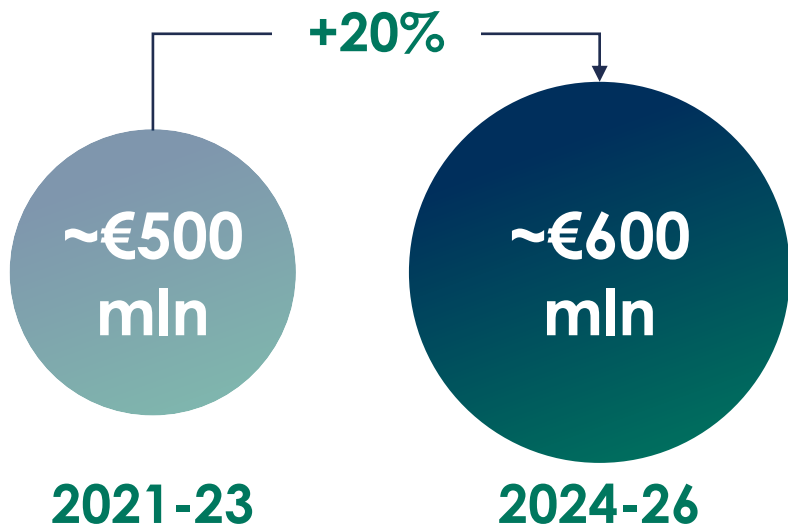
2023E-2026, €mld



Aumento investimenti IT grazie a innovazione tech e digitale

INVESTIMENTI IT

Cum. 2024-26 vs. Cum. 2021-23



AREE DI INVESTIMENTO CHIAVE

-  **Strumenti digitali per i gestori** (e.g., piattaforma di consulenza WM)
-  **Soluzioni omnichannel** per la gestione dei clienti
-  **Utilizzo di advanced analytics tools** nei processi di credito
-  **Soluzioni AI/Gen AI**
-  **Modernizzazione tecnologica e sicurezza informatica (cybersecurity)**
-  **Automazione delle Operations**
-  **Conformità normativa**



Supporto alla strategia ESG

Un track record distintivo su qualità del credito e costo del rischio

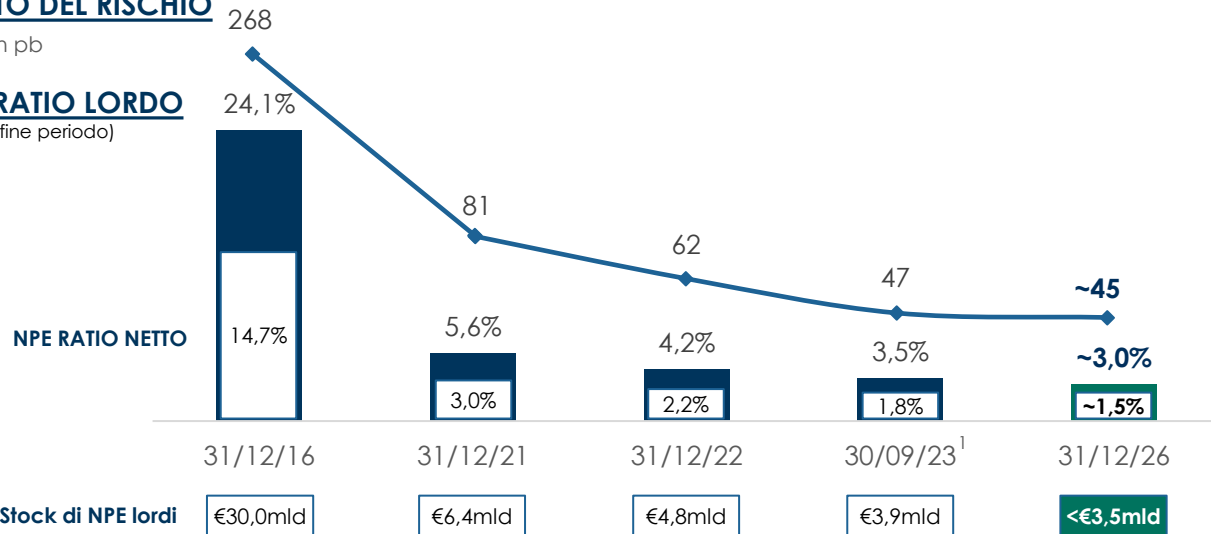
MIGLIORAMENTO DEL PROFILO DI RISCHIO DI CREDITO

COSTO DEL RISCHIO

— in pb

NPE RATIO LORDO

(dati di fine periodo)



DRIVER DI PERFORMANCE STORICI:

- **Miglioramento della qualità del portafoglio crediti**
- **Gestione proattiva del credito**
- **Importante derisking effettuato negli anni**

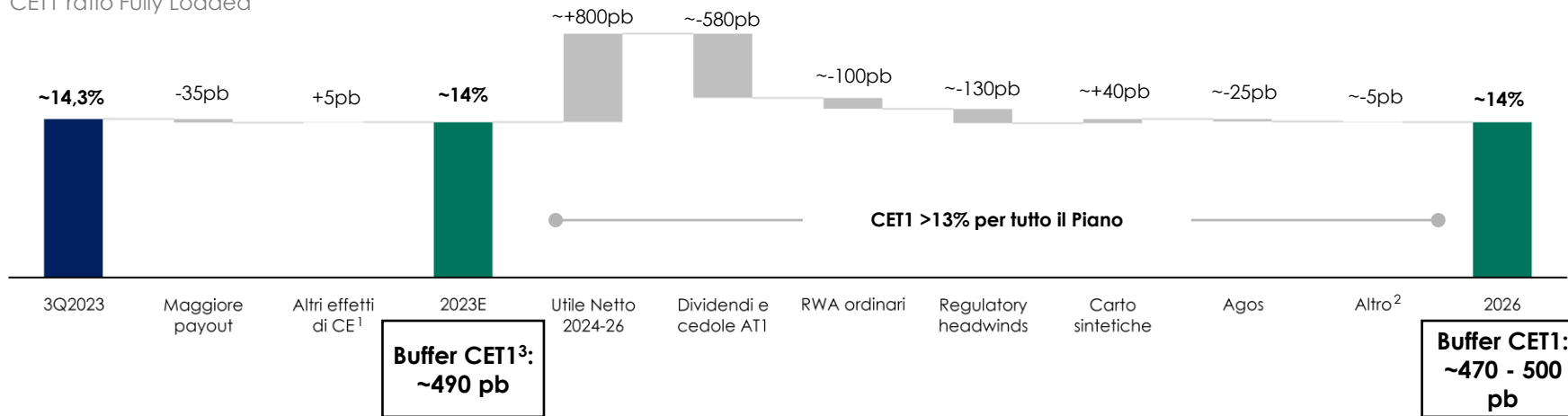
DRIVER DI PERFORMANCE 2023-26:

- **Rafforzamento** del processo di **concessione** e di prevenzione del **credito**
- **Migliori prestazioni di recupero** e maggiore capacità di «work-out»
- Elevata quota di **garanzie statali nell'attuale portafoglio crediti**

Capitale non influenzato dall'aumento della remunerazione agli azionisti

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DEL CET1 RATIO

CET1 ratio Fully Loaded



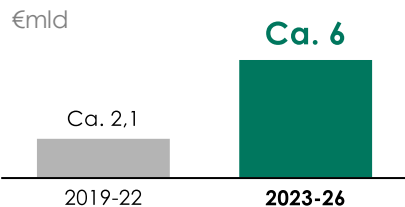
INDICI DI LIQUIDITÀ E FUNDING

LCR e NSFR si manterranno al di sopra dei requisiti minimi nell'orizzonte del Piano Strategico

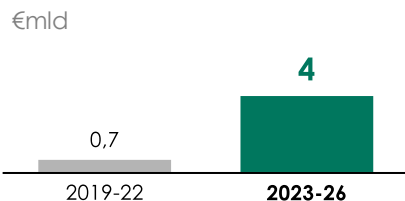
Mantenimento di un buffer solido rispetto ai requisiti MREL in tutto l'arco Piano

Forte conto economico alla base di un aumento della remunerazione agli azionisti

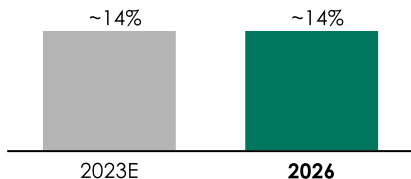
3X
UTILE NETTO



5X
REMUNERAZIONE
AGLI AZIONISTI



**PRESERVATA
UNA FORTE
CAPITALIZ-
ZAZIONE**



CONSISTENTE REMUNERAZIONE 2023-26

- **>50%** dell'attuale capitalizzazione di mercato¹
- **~40%** TBV (9M 2023)

MODALITA'

- **«Interim dividend»** sarà introdotto nel 2024
- A partire dal 2024, **la forma di remunerazione** (dividendi / buyback) sarà valutata **periodicamente**
- **Un ulteriore aumento** della remunerazione agli azionisti utilizzando **capitale in eccesso**, sarà presa in considerazione anche in base al pieno raggiungimento degli obiettivi di Piano

DIVIDENDI NEL 2024

~€1,3mld

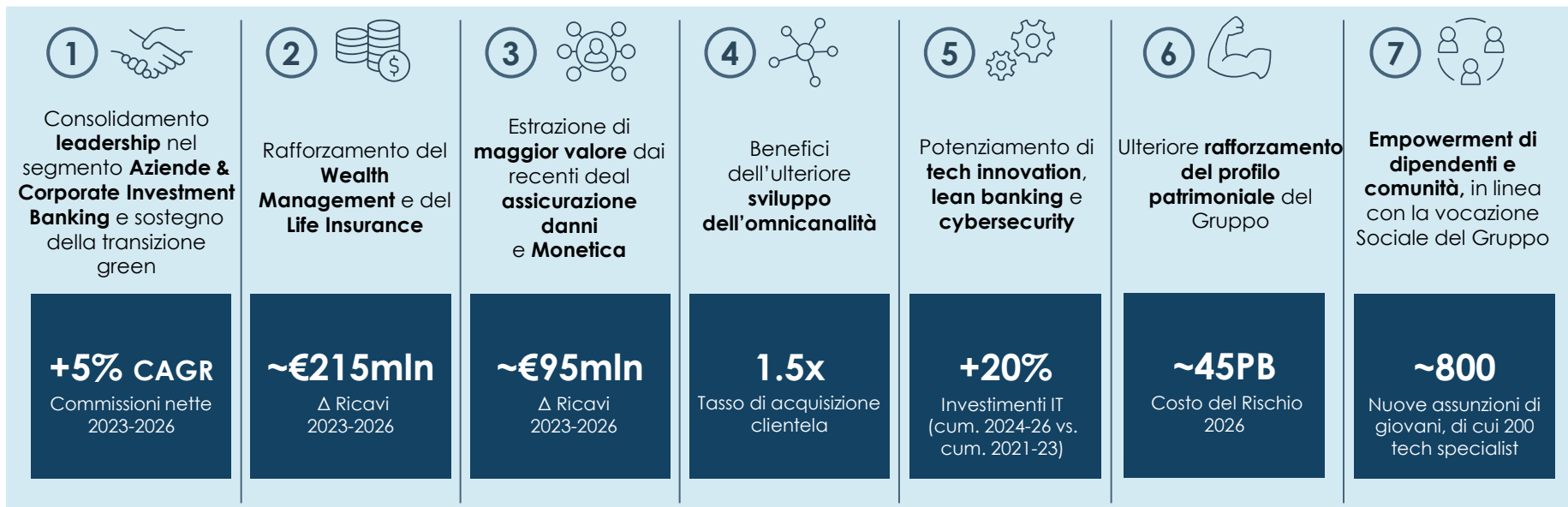
di cui ~€0,75mld di dividendi a valera sui risultati del 2023

~17%

della capitalizzazione di mercato¹

Performance Acceleration Program

I sette pilastri del nostro Programma di Accelerazione



**PIENA INTEGRAZIONE
DELLA STRATEGIA ESG NEL PIANO**



Sviluppare ulteriormente l'integrazione della nostra strategia ESG

AMBIZIONI DI SOSTENIBILITÀ INTEGRATE NEL PIANO



E

- Supportare i nostri clienti nel loro percorso di transizione attraverso la consulenza e l'offerta commerciale, in coerenza con l'adesione alla **Net-Zero Banking Alliance**
- Rafforzare la **gestione e il monitoraggio del rischio climatico e ambientale**
- Continuare a **ridurre il nostro impatto ambientale**

>€10mld

Nuovi prestiti green e a basso rischio di transizione

(media annua 2024-26)¹

«CARBON NEUTRAL» ENTRO IL 2024

Sulle emissioni nette Scope 1&2²



S

- Migliorare ulteriormente la nostra **«people strategy»**, il **ricambio generazionale e l'empowerment delle donne**
- Rafforzare la nostra posizione di **leadership come banca finanziatrice del terzo settore**
- Confermarsi come **Top Community Bank**, con un **forte impatto sulle nostre comunità locali** (con focus su scuola e istruzione)

+20%

Donne in posizioni manageriali
(2026 vs. 2023)

~€200mln

Nuove erogazioni al terzo settore
(2026)

~€5mln

Donazioni e contributi per progetti "E" e "S"
(media annua 2024-26)



G

- **Continuare** a mantenere l'allineamento dei **piani di incentivazione a breve e lungo termine per manager e dipendenti con gli obiettivi ESG**
- Sostenere la nostra **trasformazione digitale** con una **solida gestione della privacy e della sicurezza informatica**
- **Migliorare ulteriormente l'approccio alla misurazione** dei rischi ESG, in coerenza con l'**evoluzione della normativa esterna** e con la materialità dei rischi

~15%

Nuovi profili specializzati in Cybersecurity su totale nuove assunzioni in ambito IT & Digital
(2024-26)

#200mila

Ore di formazione ESG per i dipendenti nel 2026

Aziende e Corporate: una solida piattaforma per una ulteriore crescita

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

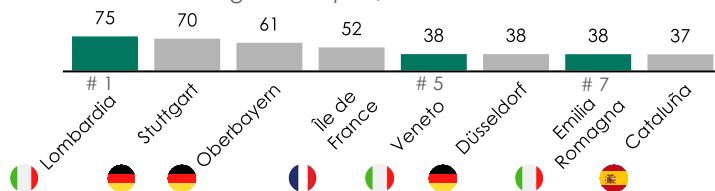
Empowerment di dipendenti e comunità

POSIZIONAMENTO DISTINTIVO NELLE REGIONI CHIAVE DELL'ECONOMIA ITALIANA

Le regioni più rilevanti per le Aziende e Corporate per quota di mercato¹

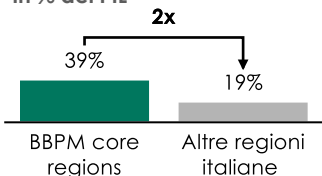


Valore aggiunto lordo – produzione industriale²
Classifica delle regioni europee, € mld

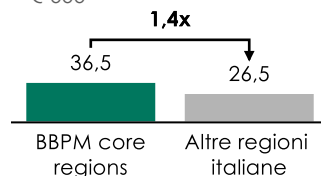


3 delle regioni «core» di BBPM tra le prime 8 in Europa per valore aggiunto industriale

Esportazione di beni e servizi in % del PIL³

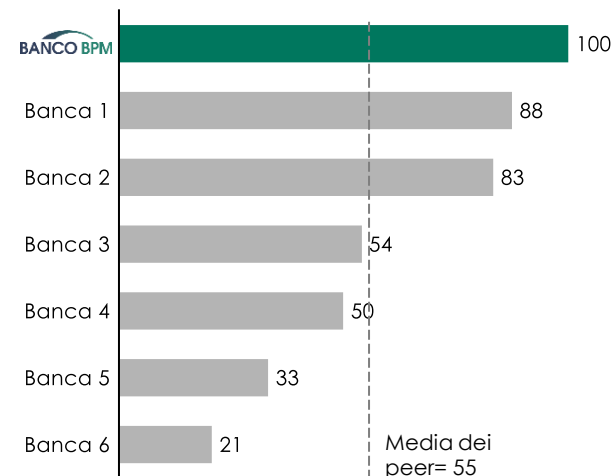


PIL pro capite³ €'000



PARTNER DI RIFERIMENTO DELLE AZIENDE

Net Promoter Score (Indice di soddisfazione clientela)⁴
2022 - BBPM = base 100

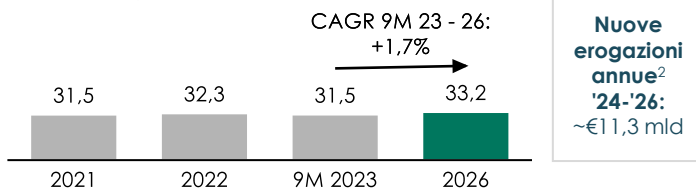


Solida crescita entro il 2026 trainata soprattutto dalle commissioni

Impieghi verso la clientela¹

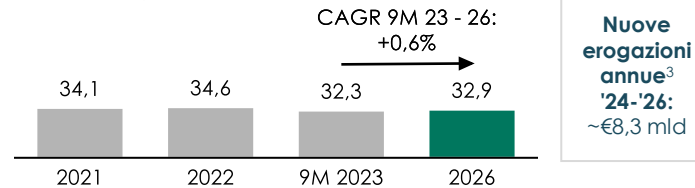
Corporate & Investment Banking

€mld, fine periodo



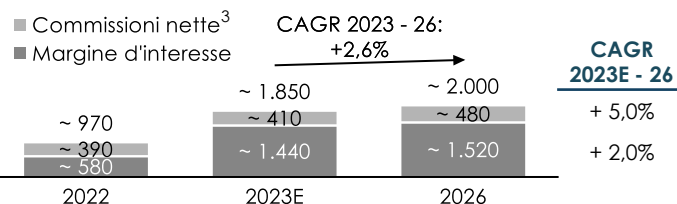
Aziende

€mld, fine periodo

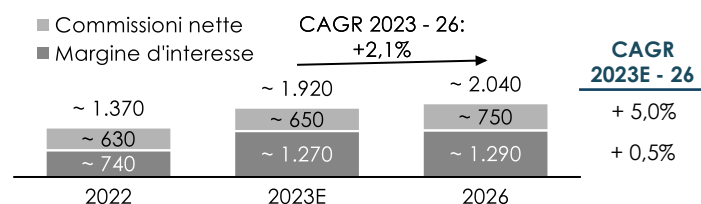


Ricavi «core»

€mln



€mln



Priorità strategiche

Evoluzione del modello di servizio per consolidare il ruolo di BBPM e la **penetrazione** della **Banca** sulla base clienti

Efficienza **operativa** e **vendita a distanza** come fattori abilitanti di **cross-selling** e **focus** commerciale

ESG Factory: consolidamento del ruolo di BBPM come **partner** per la **transizione sostenibile** delle **Aziende** e delle **Corporate italiane**

Estensione delle soluzioni di **finanziamento** e **consulenza** a valore aggiunto dal mondo CIB alle Aziende

Corporate & Investment Banking: un modello di servizio su misura

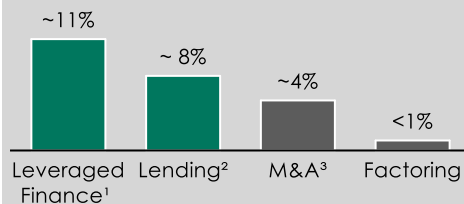
UN MODELLO ROBUSTO CON UN POTENZIALE DI CRESCITA

L'identità distintiva di BBPM nel mercato mid-corporate...



...con ancora spazio di crescita su specifici clienti e aree di attività

Quota di mercato (stima interna)



BANCO BPM

TRE PRINCIPALI PRIORITÀ D'AZIONE

MODELLO AVANZATO DI SERVIZIO AL CLIENTE

- **Gestori focalizzati su Key Clients** e ottimizzazione portafogli
- Focus su **clienti con potenziale inespresso** attraverso evoluzione del modello di segmentazione
- **Copertura settoriale avanzata:** Infrastrutture (PNRR), PowerGen, Private Equity, ...

SCALE-UP OFFERTA

- **Full Potential Banca Akros:** sinergie di origination su base clienti BBPM, ampliamento offerta prodotti di investimento e set-up di una business unit Sales
- **Supply Chain Finance:** specialisti, prodotti, piattaforma digitale, crescita tramite M&A di target specifici (include fintech)

CONSOLIDAMENTO LEADERSHIP

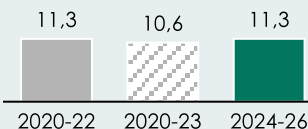
- **Originate-to-Share** come promotore della crescita dell'attività di Finanza Strutturata
- **Digitalizzazione Global Transaction Banking** con soluzioni basate su Intelligenza Artificiale per le economie di scala

← Focus specifico anche su **crescita delle attività a valore aggiunto** per le Large Corporate (capital markets / emissioni obbligazionarie), facendo leva su rating investment grade BBPM →

Obiettivi chiave

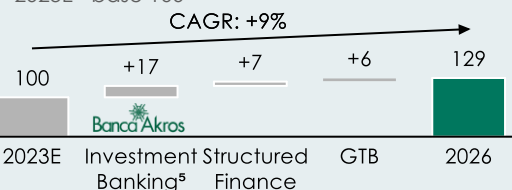
Media annua dei nuovi prestiti⁴

€ml



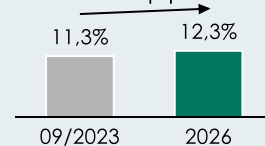
Servizi a valore aggiunto CIB

2023E= base 100



Share of wallet⁶

+ 1 p.p.



Note: 1. Quota di mercato calcolata sul valore delle transazioni, su base dati pubblici (2022). 2. Quote di mercato relative a Corporate e Aziende. 3. Quota di mercato calcolata sul valore delle transazioni, sulla base dei dati pubblici delle transazioni tra 10 e 250 milioni di euro (11M 2023). 4. Finanziamenti a M/L termine (Sec. e Unsec.), incluso revolving. 5. Include la crescita delle commissioni nette e del risultato finanziario netto. 6. I dati si riferiscono alla clientela Corporate, la Share of Wallet è calcolata sulle linee di credito utilizzate. Fonti: Assifact; Mergermarket; Banca d'Italia.

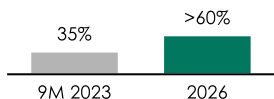
Aziende: approccio differenziato basato su consulenza digitale e a 360°

PRIORITÀ STRATEGICHE

Piccole e micro imprese¹:
digitalizzazione
e
semplificazione
come fattori di
crescita

- **Nuove soluzioni digitali:** nuova **App** e **Remote Banking** fattori abilitanti per un'esperienza «best-in-class» nei servizi transazionali e nelle vendite omnichannel

% clienti SB con App



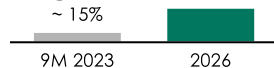
- **Smart & digital lending:** decisioni automatizzate e percorsi da remoto su prodotti di credito selezionati entro la fine del 2024

% vendite a SB abilitate da smart lending

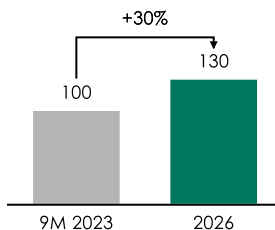


- **Sviluppo delle vendite a distanza:** forza lavoro dedicata nella Filiale Digitale con l'intera suite di prodotti disponibile a distanza

% sforzo commerciale su SB - Filiale Digitale



% effort gestori su attività commerciali² 9M 2023= base 100



ESEMPI DI AI/ GENERATIVE AI USE CASES

- Smart lending basato su scoring del credito avanzato
- Co-piloting assistenza clienti filiale digitale



PMI:
consulenza a
360° con una
value proposition
completa

- Ampliamento attuale copertura con 70 **business center** per le **PMI** con aperture mirate in aree ad elevato potenziale
- **Sfruttare ulteriormente sinergie** con fabbriche prodotto, CIB, Akros e Aletti
- **Soluzioni dedicate all'agribusiness:** offerta specializzata e prossimità

M&A & Corporate Finance

Banca Akros

Cambio generazionale / Wealth

BANCA ALETTI

Un'ampia gamma di
soluzioni per le Aziende

Global Transaction Banking

Supply Chain Finance

AMBIZIONE 2023-26

+€100mln

Crescita delle
commissioni nette
+5% CAGR 2023-26 vs
+3% di crescita 2022 - 23

~50% Assicurazione danni
Servizi di pagamento
Trade Finance
Commissioni da AUM



~50% Commissioni relative a
finanziamenti, conti correnti, altro

ESG Factory per Aziende e Corporate: a sostegno della transizione sostenibile



Il percorso delle Aziende e Corporate per una transizione sostenibile

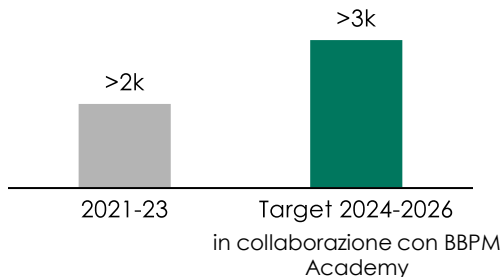
1

Formazione ESG: aumentare competenze e consapevolezza

2024-26 Iniziative BBPM

- **Formazione ESG per le imprese: workshop e iniziative educative** per clienti attuali e potenziali
- Aumentare il numero di gestori **con competenze ESG**
- Fornire ai clienti **supporto per l'autovalutazione ESG**

Nuova ESG Factory: formazione ESG alle imprese
Ore



2

Consulenza ESG: identificazione delle esigenze e delle soluzioni

- **Completamento roll-out** dello «ESG diagnostic tool» ad integrazione delle **politiche di credito**, accompagnando i clienti nella loro transizione sostenibile
- «Gap-analysis» e **consulenza ESG**
- Creazione di un **ecosistema di partner ESG**

Entro il 2026 **tutte le delibere** di Aziende e Corporate in settori ad alta emissione¹ e delle Large Corporate **saranno eseguite** con «ESG diagnostic tool»

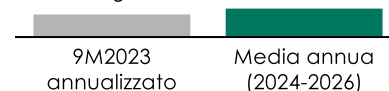
vs ~50% @9M2023

3

Offerta ESG: supporto alla trasformazione sostenibile del modello operativo

- **Finanza sostenibile:** suite completa di prodotti di finanza sostenibile, incluse soluzioni allineate alla Tassonomia e finalizzate al finanziamento di iniziative specifiche
- **Valutazione del rischio fisico e offerta di soluzioni** di protezione

Nuovi finanziamenti green e a basso rischio di transizione a Aziende e Corporate²
€mld



Definizione target NZBA



Sui settori prioritari³

Entro 3Q24



Tutti gli altri settori

Entro il 2026

Impegno SBTi



Entro 1Q24

Wealth Management: maggiore valorizzazione del nostro potenziale sulla base dei recenti progressi

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

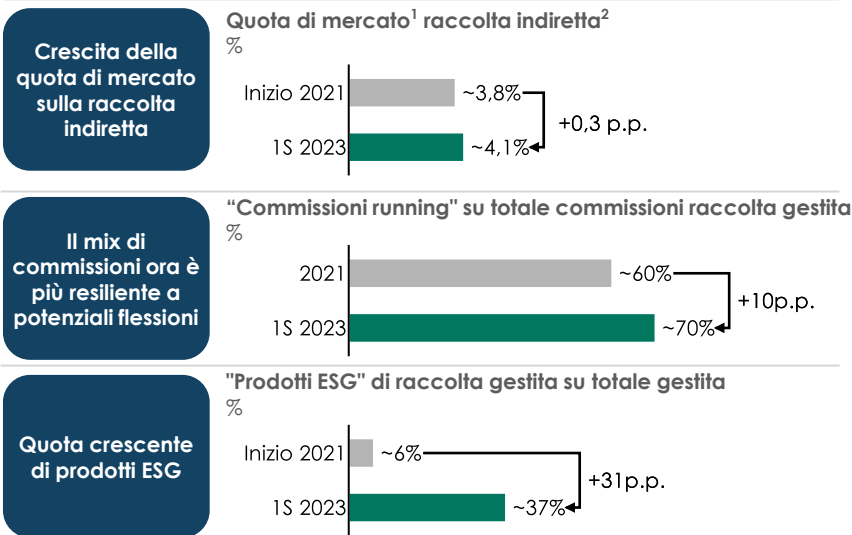
Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

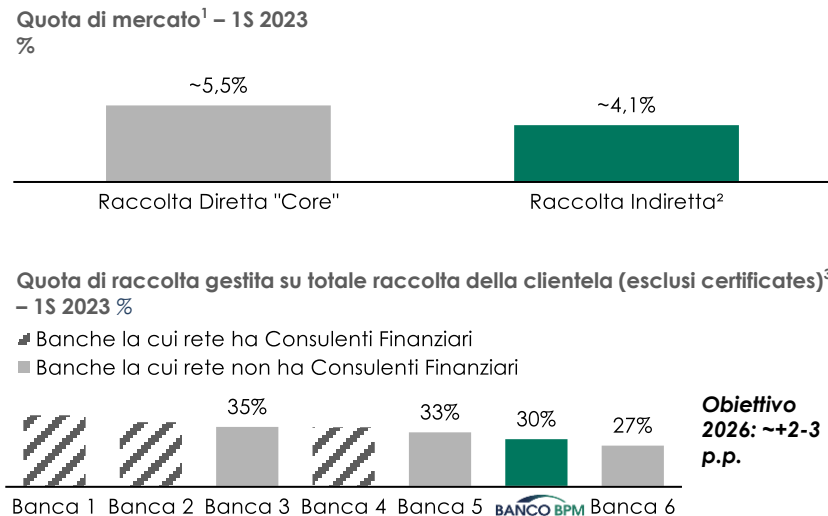
Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

PRIMI RISULTATI POSITIVI DELLA TRASFORMAZIONE ATTIVATA NEL WEALTH MANAGEMENT



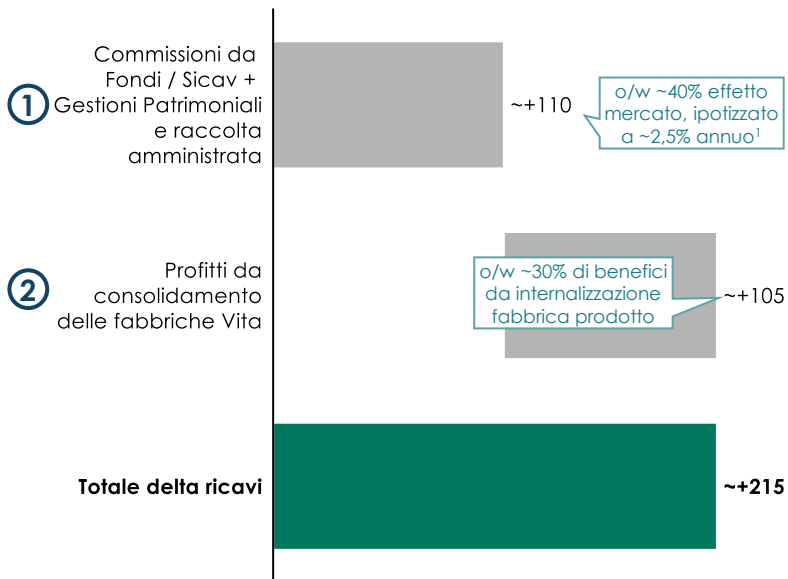
POTENZIALE RESIDUO ANCORA CONSIDEREVOLE



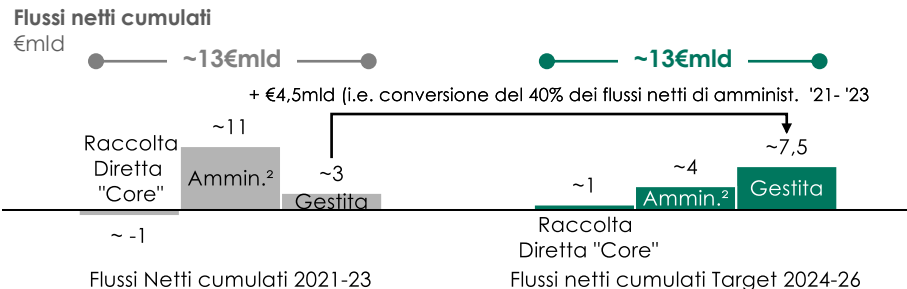
~€215mln di ricavi aggiuntivi sostenuti da crescita AuM e assicurazione Vita

TARGET ~+215€MLN DI RICAVI: COME RAGGIUNGERLO

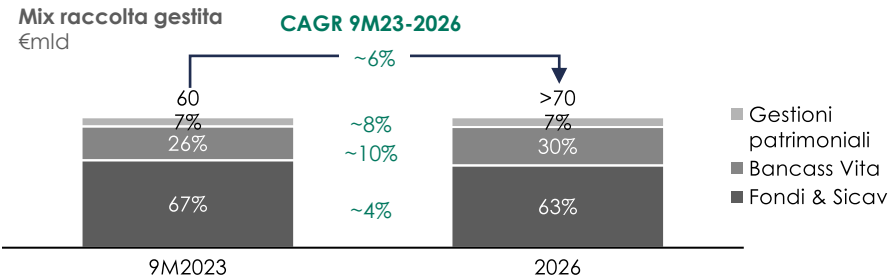
Delta Ricavi 23-26 da Wealth Management e Bancassicurazione Vita
€mln



① In uno scenario di tassi di interesse in calo, l'obiettivo è quello di convertire il ~40% della raccolta amministrata '21-'23 in gestita



② Maggiore attenzione commerciale a prodotti Bancassurance Vita ora completamente internalizzati



Affluent: quattro priorità chiave per la crescita dell' AuM

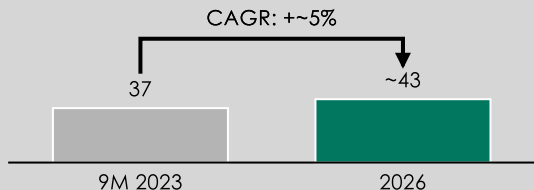
NUMERICHE CHIAVE - AFFLUENT

Quota di raccolta gestita Affluent sul totale del Gruppo BBPM


>60% del totale

Obiettivo

Raccolta gestita del segmento Affluent €mld



INIZIATIVE CHIAVE

- Proposta differenziata per Upper e Lower Affluent, fornendo anche un **Gestore dedicato a >180k clienti** (~+40% clienti con Gestore dedicato)
 - Migliore copertura al di fuori delle filiali grazie all'abilitazione **dell'OFS** e al **perfezionamento dell'OAD**
 - **Piattaforma WM unica a livello di gruppo**
 - Fungibile tra i vari canali (OAD e OFS)
 - Modulare (base e avanzato)
-  **Basata su AI** (Robo4Advisory, CRM-integrato, ...), incrementando produttività del Gestore



Rafforzamento della **consulenza ESG** e potenziamento della gamma di **prodotti ESG** (anche sfruttando le fabbriche prodotte interne Vita)

PRIORITÀ E OBIETTIVI

MIGLIORE PENETRAZIONE NELLA FASCIA BASSA DELLA CLIENTELA

Quota di AuM sul totale della raccolta della clientela - Clienti con Patrimonio <200€k (%)



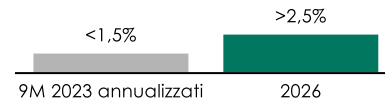
MAGGIORE COPERTURA DEI CLIENTI IN ETÀ LAVORATIVA

Quota di AuM sul totale della raccolta della clientela - Clienti under 65 (%)



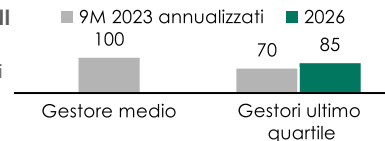
MIGLIORE TASSO DI ACQUISIZIONE

Tasso di acquisizione (%)



COERENZA DELLE PRESTAZIONI COMMERCIALI DEI GESTORI

Commissioni di WM sul totale dei depositi dei clienti - Gestori del quartile inferiore vs. Gestore medio (base 100)



Private: tre priorità chiave per un'ulteriore crescita di Banca Aletti

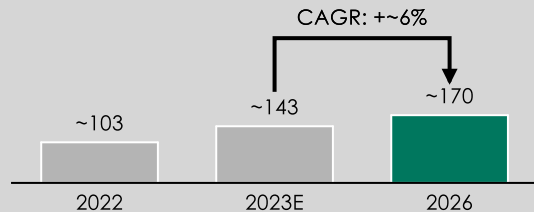
NUMERICHE CHIAVE - PRIVATE

Quota Private di raccolta gestita su Totale Gruppo BBPM

~20% del totale

Obiettivo

Ricavi Banca Aletti
€mln



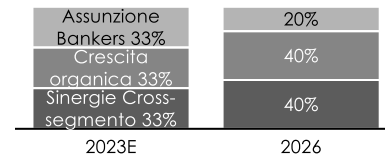
INIZIATIVE CHIAVE BANCA ALETTI

- **Potenziamento ed estensione delle sinergie intersettoriali del Gruppo** (PMI, Aziende, Istituzioni)
- **Piattaforma di consulenza Wealth Management** (come per Affluent)
- **Potenziamento, penetrazione e internalizzazione di nuove soluzioni ESG WM** (BA3 Sicav, Gestioni patrimoniali, Consulenza a pagamento, Soluzioni assicurative, Soluzioni digitali)
- **Modello e proposizione commerciale per le famiglie imprenditoriali e agli HNWI, in collaborazione con CIB, Aletti Fiduciaria e Aletti Suisse** (servizi e soluzioni illiquide dedicate in Svizzera e Lussemburgo)

PRIORITÀ E OBIETTIVI

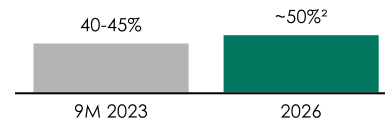
POLARIZZAZIONE DELLA CRESCITA SULLE AZIONI INTERNE

Flussi netti per fonte (%)



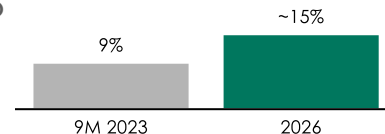
QUOTA DI BUSINESS DA PARTE DI CLIENTI DI FASCIA ALTA¹

Quota di Patrimonio da clienti di fascia alta su Patrimonio totale



PENETRAZIONE DELLA CONSULENZA A PAGAMENTO SU AUC

Quota di AuC con consulenza a pagamento su totale AuC (%)



~+€95mln di ricavi da operazioni Bancassurance Danni e Monetica

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

Deal Monetica annunciato il 14 luglio 2023

- Banco BPM, Gruppo BCC Iccrea e FSI hanno sottoscritto un accordo vincolante per la creazione di una **partnership strategica**
- L'accordo prevede la cessione alla **joint venture delle attività di pagamento di Banco BPM**, per un corrispettivo misto in contanti e azioni (28,6% della JV): tot 500€mln **immediati** + importo massimo **aggiuntivo di +100€mln**
- La Banca potrà **preservare gli attuali margini commissionali, beneficiando al contempo** della loro crescita, nonché **del contributo dei profitti attesi dalla JV** e del **potenziale incremento di valore della sua partecipazione**

Closing entro 1° trimestre 2024

Deal Danni annunciato il 22 dicembre 2022

- Acquisizione da parte di **CAA della quota del 65% di Banco BPM Assicurazioni S.p.A.** e, in seguito al riacquisto da parte di Banco BPM della quota attualmente detenuta da **Cattolica Assicurazioni, del 65% di Vera Assicurazioni**
- Avvio di una **partnership commerciale ventennale nel settore Danni/Protezione** che avrà come obiettivo la distribuzione di **prodotti assicurativi da collocare sia da parte della Rete Banco BPM sia da parte della Rete Agos**

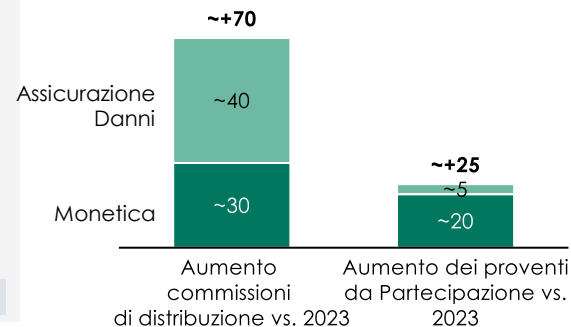
Closing entro 2023

CRESCITA DANNI E MONETICA 2023-26

- Il valore aggiuntivo delle operazioni degli ultimi 12 mesi deriva **sia dall'aumento delle commissioni che dagli utili da partecipazioni**

~€95mln di valore per il Piano

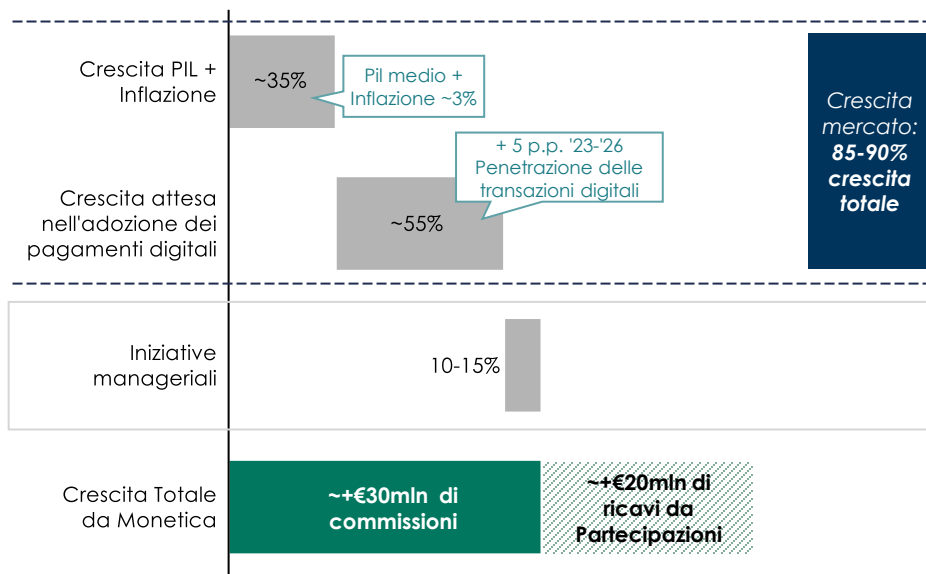
Δ 2023-26 (€mln)



Crescita prevista per la Monetica guidata principalmente dalle dinamiche di mercato

BREAKDOWN CRESCITA PREVISTA COMMISSIONI MONETICA

Delta Commissioni 2023-26 - Monetica



DETTAGLI DELLE INIZIATIVE

Iniziative di penetrazione prodotti

- **Investimenti dedicati congiuntamente** in ambito Marketing e Commerciale
- **Forza vendita** aggiuntiva per lo **sviluppo dei clienti** LAKA / Corporate
- **Offerte personalizzate** su cluster di clienti ad alto potenziale
- **Fare leva** su ambizione di crescita della **base clienti** BBPM

Iniziative di cross-sell / up-sell

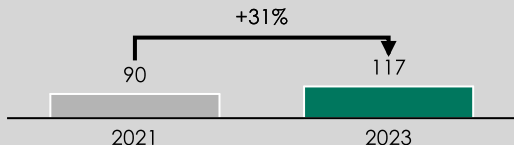
- Up-sell: Focus su **Smart POS, carte premium** per il **segmento** business e **pagamenti digitali / mobili**
- Cross-sell: focus su **promozione VAS** abilitati dalla nuova piattaforma (es., **Soft POS**, altri servizi specifici per le **PMI** e per le **piccole e micro** imprese)

Roll-out completo entro 1 anno dal closing

La «proposta Danni» si avvale di una partnership best-in-class con CAA

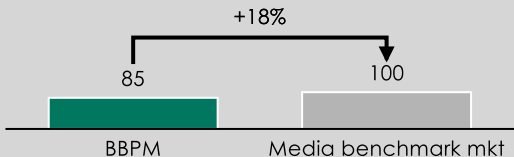
1. Il focus commerciale sta dando i primi risultati

Premi medi giornalieri per polizze standalone - Retail (€k)



2. Un significativo potenziale ancora da cogliere

Penetrazione dei prodotti Individuals - Danni (Benchmark Base 100, Fine 2022)



3. Prevista una crescita sostenuta del mercato

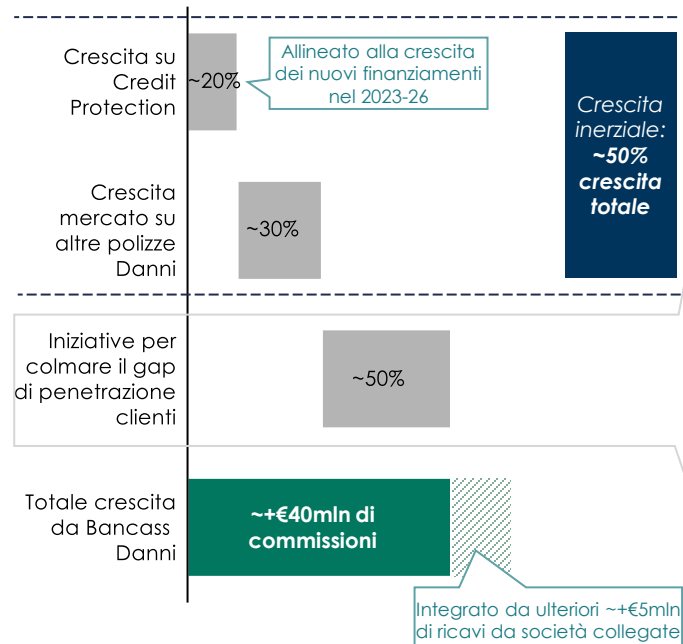
Crescita Danni Italia CAGR '23-26¹ (%) CAGR Bancass vs. altri canali '16-22²

+4,3%

>3x

CRESCITA PREVISTA COMMISS. DANNI PER DRIVER

Commissioni da Bancassurance Danni - Delta 2023-26



DETTAGLI INIZIATIVE

- | Categoria | Descrizione |
|------------------|--|
| STRUMENTI | <ul style="list-style-type: none"> Nuovi strumenti di "check-up" specifici per mappare esigenze clientela e gap assicurativi per stimolare l'adozione Piena integrazione dell'offerta assicurativa e delle routine commerciali nella nuova piattaforma di Wealth Management |
| RETE | <ul style="list-style-type: none"> Utilizzo dell'unità organizzativa commerciale Bancassurance Danni di recente costituzione: <ul style="list-style-type: none"> +130 FTE (di cui +120 FTE dislocati nelle varie regioni) Programma di formazione specialistica continua |
| PRODOTTI | <ul style="list-style-type: none"> Leva su capacità internazionali di CAA per costruire un nuovo catalogo prodotti e servizi all'avanguardia |

Promuovere la vicinanza ai clienti con un approccio «Omnichannel» potenziato

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

RISULTATI CHIAVE RAGGIUNTI

	2019	9M 2023
Clienti con App / clienti totali ¹ (%)	30%	57%
Trx APP mobile ² (%)	7%	22%
Trx filiale fisica ² (%)	26%	15%
Vendite omnichannel / vendite totali ¹ (%)	11%	39%
o/w completamente remota ³	4%	17%
Contatti commerciali filiale digitale ¹ (%)	6%	55%
# filiali	~1.727	~1.358
# casse	~3.350	~1.900
# self + smart assistance / totale interazioni inbound ¹ (%)	36%	75%

FOCUS PRINCIPALE NEGLI ULTIMI ANNI

DIGITALIZZAZIONE DEL CLIENTE

- Focus su "identità digitale" come fattore chiave per processi «paperless»
- Arricchimento continuo **Mobile App** per **clienti privati e PMI**

DIGITALIZZAZIONE DELLE VENDITE

- Remotizzazione percorsi e servizi chiave** per la vendita al dettaglio
- Coinvolgimento clienti con un **approccio omnichannel**

TRASFORMAZIONE DELLA STRUTTURA RETE

- Riduzione **filiali** e **casse** in linea con crescente digitalizzazione clientela
- Customer Center trasformato in **Filiale Digitale⁴**, con ottimizzazione inbound tramite **self / smart assistance**

PRIORITÀ ENTRO IL 2026

① Programma di attivazione digitale dei clienti

② Trasformazione della consulenza «Omnichannel»

③ Trasformazione della rete 2.0

④ Programma di acquisizione e scale-up Webank

⑤ Digitalizzazione per le PMI
(già trattato nella sezione del primo pilastro)

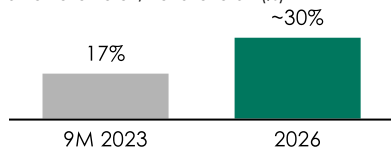
Nuovo

Importanti ambizioni sulle attuali iniziative «omnichannel»

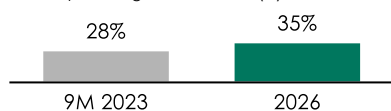
1 Programma di attivazione digitale dei clienti

- Estensione dell'offerta **prodotti self / digitali**
- **Programma di potenziamento vendite digitali**
- Completamento della **piattaforma di Marketing Automation** (es. coinvolgimento in tempo reale clienti)

Vendite completamente remote¹ / vendite totali² (%)



Clienti con almeno 1 acquisto negli ultimi 12 mesi (%)



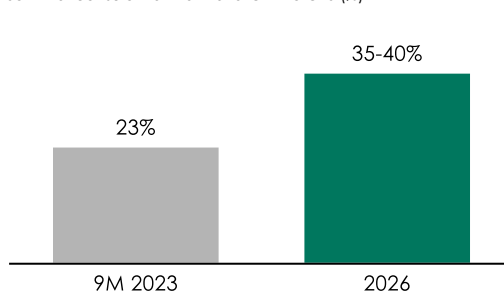
O/w clienti solo digitali³



2 Trasformazione della consulenza «Omnichannel»

- **Estensione soluzioni di consulenza «omnichannel»** (ad es. OAD e OFS; *in-app-videocollaborazione*)
- Integrazione **piattaforma di consulenza WM** in strumenti di **automazione avanzati di CRM / marketing**
- Aggiornamenti su **front-end dei Gestori retail**

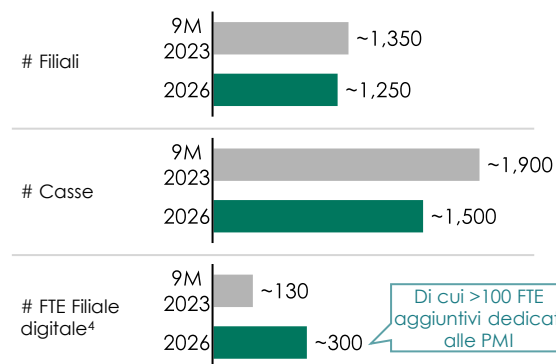
Servizi di consulenza finanziaria OAD e OFS (%)



~€70mIn di risparmi previsti

3 Trasformazione della rete 2.0

- **Ulteriore riduzione filiali e casse** (aperte solo metà giornata), anche grazie a **~500 nuovi ATM avanzati di ultima generazione**
- **Programma di digitalizzazione** in filiale (digitalizzazione della forza lavoro della rete e della CX in filiale)
- **Ulteriore crescita/impatto commerciale Filiale Digitale**



Di cui >100 FTE aggiuntivi dedicati alle PMI

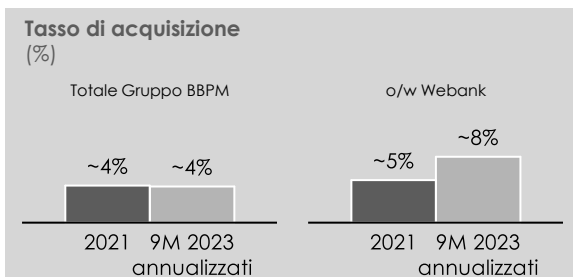


ESEMPI DI USE CASES DI AI / GENERATIVE AI

- **Personalizzazione e ottimizzazione del funnel** dei contenuti di marketing digitale
- **«Co-piloting»** consulenza finanziaria
- Ottimizzatore del flusso in **entrata** e in **uscita della Filiale Digitale**

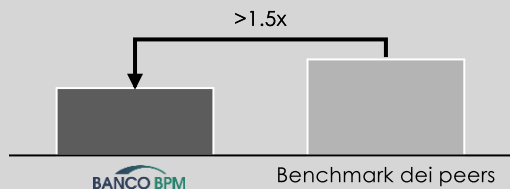
Accelerazione acquisizione clienti a sostegno dei volumi dei depositi

SPAZIO PER MIGLIORARE IL TASSO DI ACQUISIZIONE (ANCHE TRAMITE WEBANK) ④



NOTA: Limitata/assenza di iniziative che premiano l'apertura di conti correnti bancari negli ultimi 3 anni

Tasso di acquisizione dei Privati - Media 2021-23¹ (%)



PRIORITÀ PRINCIPALI PER RINNOVARE IL TASSO DI ACQUISIZIONE E DIFENDERE L'ATTUALE LIVELLO DEI DEPOSITI

PROGRAMMA DI ACQUISIZIONE RETAIL

- Miglioramento processo di **onboarding** nel **retail**
- **Iniziative promozionali** su **finanziamenti** / lancio del motore di acquisizione
- **Offerte** di cross-selling con **soluzioni di prezzo dinamico**
- **Iniziative** di rifocalizzazione delle filiali e **supporto al marketing digitale**



USE CASES AI / GENERATIVE AI

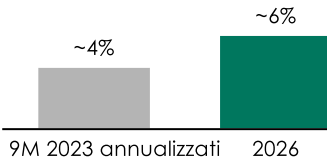
Publicità digitale e ottimizzazione delle promo commerciali

UPSCALE WEBANK

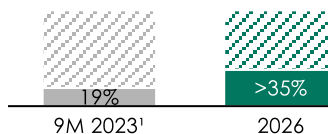
(~+30% dei clienti Webank)

- Revamp della **Brand Awareness / pubblicità digitale**
- Offerte **selettive di remunerazione dei depositi**
- Introduzione consulenza **finanziaria a distanza** con la **Filiale Digitale**
- **Estensione dell'offerta** (es., prodotti Agos, protezione, ...)

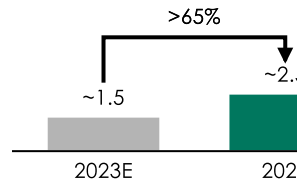
Tasso di acquisizione BBPM (%)



Clienti retail acquisiti online / totale clienti retail acquisiti (%)



Depositi da clienti acquisiti nell'anno solare (€mln)



AI/GEN AI
Modelli di Customer Life-Time Value

Integrato da un nuovo approccio di **Customer Value Management** per migliorare la «retention» attraverso iniziative di «caring» personalizzate

Piattaforma IT: un nuovo percorso basato su quattro priorità chiave

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Accelerazione dell'innovazione tec., lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

Consolidamento in un'unica piattaforma
2017 - 2019

Nuova piattaforma digitale
2020 - 2023

Scale-up e accelerazione dell'adozione della piattaforma
2024 - in poi

Unione di diversi sistemi informatici/operations nel 2017 (primo anno della fusione), ulteriore **integrazione delle banche specializzate** (Aletti, Akros, ...) e **ottimizzazione del network di filiali**

Adozione di un **front-end completamente digitale**, sviluppo di un **nuovo framework di back-end**, **consolidamento dei data center** (da 5 a 2)



Adozione del cloud, facendo leva sulla nuova architettura "agile"



Rafforzamento del nostro impegno in tema di «cybersecurity»



Rafforzamento competenze chiave



Adozione di soluzioni AI e Generative AI

Raggiungere l'eccellenza digitale facendo leva su una piattaforma IT più veloce, innovativa, efficiente e sicura

Maggiori investimenti IT e con un migliore "mix" verso la trasformazione

Investire di più e meglio diventando più veloci, efficienti, sicuri e resilienti



Raggiungere l'eccellenza digitale facendo leva su una piattaforma IT più veloce, innovativa, efficiente e sicura



Promuovere l'adozione del **cloud** e della **nuova architettura agile** per garantire l'accesso alle migliori tecnologie del settore & accelerare l'innovazione

>60% transazioni di web banking elaborate su cloud



Internalizzare competenze chiave per migliorare il nostro modello di servizio

oltre 200 professionisti con competenze tecniche chiave¹; di cui ~15% per la cybersecurity



Rafforzare le nostre difese e migliorare la nostra resilienza operativa



+20% di investimenti in cyber nel 24-26 vs. piano 21-23

DA "RUN" A "CHANGE"

~5 p.p.

Quota del cash out IT complessivo² reindirizzata dal garantire operatività («run») alla trasformazione («change») (24-26 vs. 21-23)

MAGGIORI INVESTIMENTI DEDICATI A INIZIATIVE DI BUSINESS³

~5 p.p.

Quota degli investimenti IT complessivi riorientata verso iniziative di business³ (24-26 vs. 21-23)

AI @ Scale per trasformare il nostro modo di fare business

Spingere l'innovazione in tutto il Gruppo facendo leva **sugli Advanced Analytics, Machine Learning e generative AI** con una strategia orientata alla **creazione di valore**



Generare **valore** dall'AI sull'intera catena del valore ..



Maggiore produttività commerciale (ricavi)

Es. consulenza AI «data-driven», *marketing* personalizzato, ottimizzazione di flussi per la Filiale Digitale, ...



Maggiore efficienza (costi)

Es. semplificazione processi di *back office*, helpdesk aumentato con l'AI, ..



Miglior governance & posizione di rischio

Es. decisioni creditizie più rapide e migliori, maggiore *compliance*, ...



~30 nuovi «use cases»

rilasciati entro il 2026, di cui circa il **30% basati su generative AI**

...grazie a una chiara **strategia / framework**

Prioritizzazione «use cases» sulla base del **valore generato**

Modello di servizio «Hub & Spoke» abilitato da **Centro di Eccellenza AI**

Ambiente AI all'avanguardia: nuovo *data lake*, *cloud-native*, *privacy by design*, *data governance* dedicata, ...


~25% degli investimenti aggiuntivi focalizzata sull'AI

Efficienza, controllo costi, lean banking, maggiore impronta «green»


INIZIATIVE CHIAVE

BENEFICI

<p>ICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione del parco fornitori • Miglioramenti tecnici, es. riduzione dei consumi, dismissione di hardware obsoleto, .. 	<p>15% Riduzione cash-out ICT vs. baseline 2023</p>
<p>Operations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Automazione back-office con RPA (Robotic Process Automation), AI e Generative AI • Semplificazione / revisione dei processi / procedure interne 	<p>20% Aumento produttività delle operations</p>
<p>Real Estate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione asset non strumentali e ottimizzazione spazi di lavoro • ~20% di riduzione dei consumi di energia (Scope 1&2) nel 2026 rispetto al 2022 	<p>50% <small>Generando RWA optimization per €230mln</small> Dismissione di beni immobili non strumentali</p>
<p>Altri G&A¹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero-based cost budgeting e demand management applicato anche alle spese «run» • Iniziative di ottimizzazione di voci di costo specifiche (es. passaggio alla videosorveglianza, riduzione delle stampe, ottimizzazione degli info-provider, ecc.) • De-layering organizzativo 	<p>5% Altre riduzioni di G&A¹ vs. baseline '23</p>



~€90m
Risparmi di costo lordi (2026 vs. 2023)

Carbon neutral 

per le emissioni nette Scope 1 e 2 entro il 2024

Già il 100% di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili - mantenuto per tutto il Piano

Un track-record distintivo e una «macchina del credito» pronta per il futuro

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

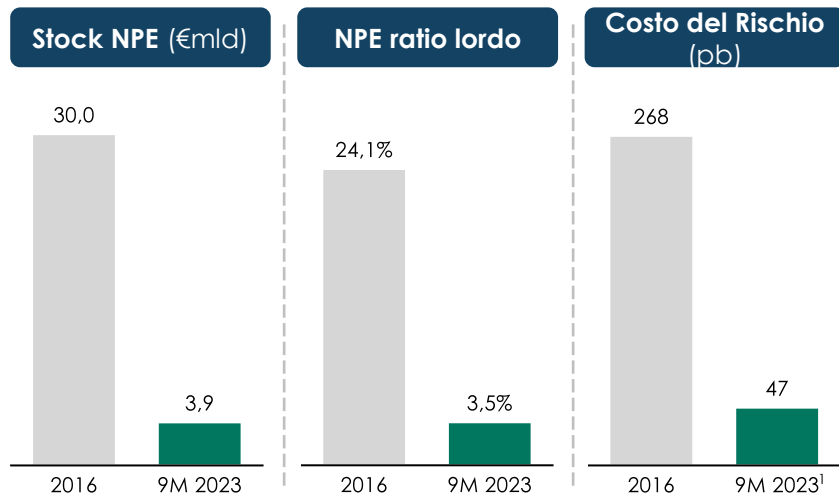
Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

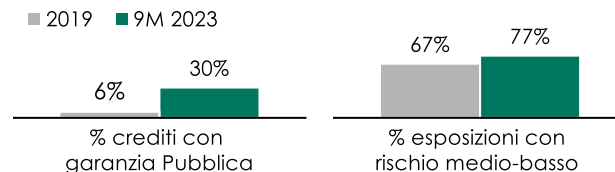
2016-2023: TRACK RECORD DEL DERISKING DI BBPM



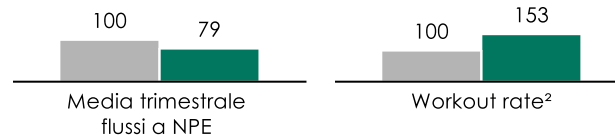
IL PUNTO DI PARTENZA DI OGGI: PIÙ FORTE E SOLIDO

Qualità del portafoglio fortemente migliorata

Macchina del credito con extra-capacity e caratteristiche più avanzate che mai



Numeri indicizzati (2019 = 100)



- **Politiche creditizie** RWA-driven e specializzate per settore
- **Early Warning System:** leva su machine learning e dati su daily banking per migliorare il monitoraggio e la prevenzione
- **Joint Venture con Gardant** e ottimizzazione del portafoglio dei servicers per migliorare le prestazioni di recupero
- **Data warehouse del rischio di credito:** integrazione dei dati gestionali e di rischio per supportare il processo decisionale

Maggiore effort e migliore performance sui pre-default e prevenzione

RAFFORZAMENTO NELLA GESTIONE DEL CICLO DI VITA DEL CREDITO END-TO-END

Rafforzamento della concessione del credito, prevenzione dei default

Migliori prestazioni di recupero e extra workout capacity

- **Smart & digital lending:** meno rischi e più capacity
- **Small ticket:** concessione credito alimentata dall'AI-ML
 - **Decisioni complesse:** set di dati arricchito e più tempo per supportare i deliberanti del credito
- **Pre-default:** team dedicato che adotta strategie più specializzate
- **Exit strategies** dalle esposizioni a rischio elevato con supporto di un quadro di politiche creditizie e da KPI interni dedicati

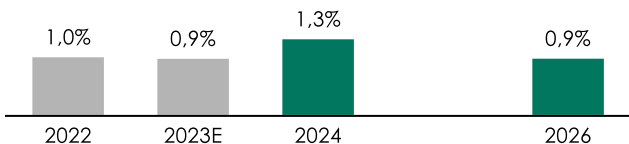


Politiche creditizie per la strategia Net Zero

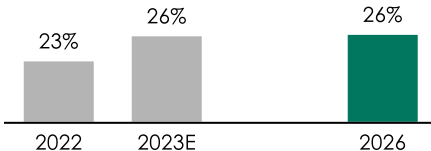
- **Potenziamento piattaforma operativa** del credito per ottimizzare l'adozione delle garanzie statali
 - Evoluzione digitale del **credit workflow**

- Ulteriore sviluppo della **strategia di gestione proattiva dei workout sui «single names»**
- **Automazione e digitalizzazione** dei processi di smaltimento su small ticket / cluster di NPE

Tasso di default

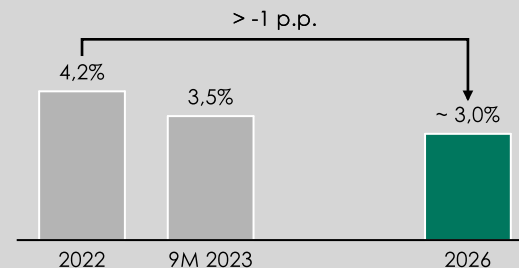


Attività di workout¹

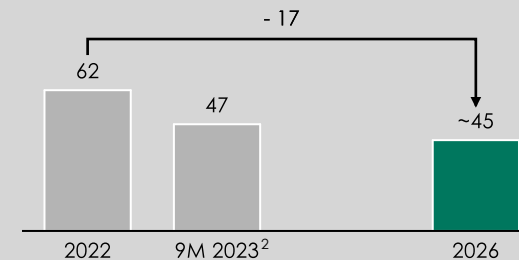


AMBIZIONI

NPE ratio lordo



Costo del rischio pb



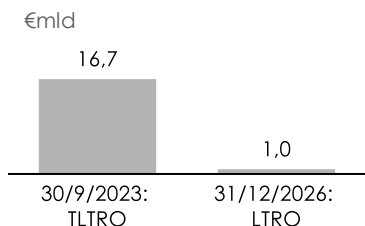
Ottimizzazione della strategia di Funding e del portafoglio titoli

PUNTO DI PARTENZA E PRIORITÀ STRATEGICHE

La gestione del funding nel nuovo scenario

Funding BCE

- **Prosecuzione del rimborso TLTRO** - in linea con le scadenze attuali

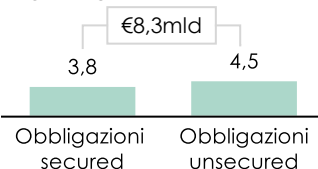


Tutti i rating sono a livello Investment grade

- **Maggiore efficienza costi** sulle attività di emissioni di obbligazioni



Emissione netta di obbligazioni¹
2024 - 26

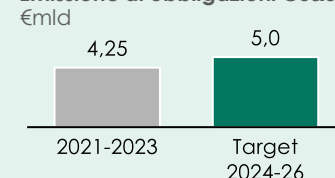


FOCUS ESG



- **Leader tra le banche italiane** come **emittente di Green, Social & Sustainable Bonds** (1° emittente green nel 2022, 2° nel 2023)
- **GS&S Bonds Framework** allineato alla tassonomia dell'UE (Nov. '23)²

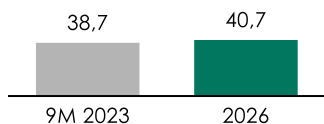
Emissione di obbligazioni GS&S³



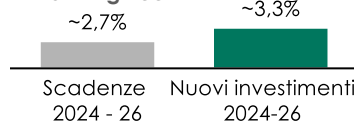
Ottimizzazione del portafoglio titoli

- Moderato **aumento della quota di titoli governativi finalizzato a preservare il margine di interesse**, pur confermando il target % dei titoli governativi italiani su totale portafoglio

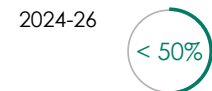
Banking Book (valore nominale)⁴
€mld



Rendimento medio alla data di scadenza vs all'acquisto (scadenze e nuovi investimenti) - Banking Book



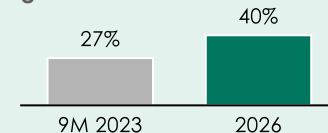
Quota dei titoli governativi italiani sul totale dei titoli gov.



Confermato l'obiettivo del Piano strategico precedente

- Nuova **Sustainable Investment Policy** che sarà pubblicata nel 2024

% di obbligazioni ESG non governative



Note: 1. Al netto delle scadenze. 2. Le categorie tassonomiche ammissibili sono: Energia, Costruzioni e attività immobiliari e Fabbricazione di prodotti chimici di base. 3. Emessi nell'ambito del GS&S Bonds Framework. 4. Dati riferiti alla Capogruppo (esclusi Bond Commerciali, GAGS, attività finanziarie al fair value, azioni).



Un piano per abilitare un maggiore «empowrment» delle nostre persone

Consolidamento leadership su Aziende e Corporate

Rafforzamento del Wealth Management e del Life Insurance

Estrazione maggior valore dai deal assicurazione danni e Monetica

Benefici dell'ulteriore sviluppo dell'omnicanalità

Potenziamento di tech innovation, lean banking e cybersecurity

Ulteriore rafforzamento del profilo patrimoniale del Gruppo

Empowerment di dipendenti e comunità

Academy

- Creazione di una **nuova struttura di Academy dedicata alla formazione** per sostenere un nuovo standard nello sviluppo delle competenze

Sostenibilità, Accessibilità e Inclusione

- **Disability Management**
- Diffusione di una **cultura della diversità e dell'inclusione**
- Certificazioni sulla **parità di genere** (UNIPDR 125)
- **Accessibilità** (progetto "GuardiamOltre")



Ricambio generazionale

- **Piani di uscita** per circa 1.600 persone
- Circa **800 nuove assunzioni di giovani, di cui ~200 specialisti IT-tech** (ad esempio, data scientist, specialisti cloud e cybersecurity, ...)

Talent mgmt. e sviluppo delle persone

- **Percorsi personalizzati** per i nuovi assunti
- **Programmi di riconversione professionale** con un focus specifico su ~500 operatori di front desk (rif. riduzione di filiali/cassa)
- Evoluzione dei **sistemi di remunerazione** con una logica di «retention»
- **Piani di incentivazione a breve e lungo termine** per manager e dipendenti **allineato con obiettivi ESG**

Lavoro flessibile e orientato agli obiettivi

- **Evoluzione dello Smart Working** come leva per il **miglioramento del work-life balance e l'attrazione di talenti** (es. tech)

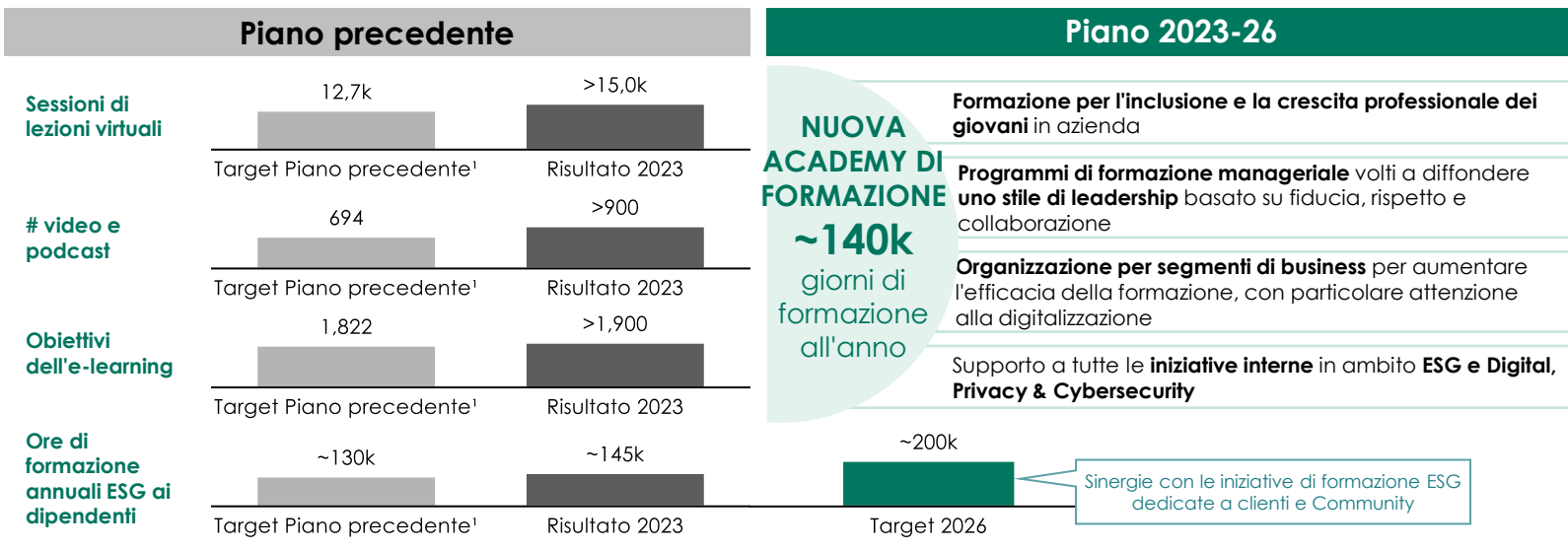
Strumenti di comunicazione

- Evoluzione del **kit di strumenti per la comunicazione interna**, facendo **leva anche su soluzioni basate sull'intelligenza artificiale** (ad esempio ChatBot)



Academy per valorizzare le competenze; impegno per un migliore work-life balance

Nuova Academy di formazione



Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata



SEDE

- ~5.400 contratti di Smart Working attivati (87% del totale degli addetti di Sede)
- ~30% del tempo in modalità Smart Working nel 2023



RETE

- Introduzione dello Smart Learning, con possibilità di fruizione della formazione in modalità smart
- ~10% dei giorni di Smart Learning disponibili utilizzati da giugno 2023 (data introduzione Smart Learning)
- ~40% del tempo di lavoro in modalità Smart Working
- ~20% del tempo di lavoro svolto in modalità Smart Working per Gestori aventi portafoglio clienti con Offerta a Distanza > 30%

Ulteriore riduzione delle emissioni Scope 3 dei pendolari

~10K T.Co2Eq. nel 2026 (-40% rispetto al 2019)



Promuovere il ricambio generazionale e la gestione dei talenti

Piano 2023-26



Ricambio generazionale

- Circa **800 nuovi giovani assunti**



Percorsi personalizzati per giovani assunti ad alto potenziale

- 12 mesi di **formazione e attività nel settore del Wealth Management**
- 12 mesi di **formazione e attività nel settore delle PMI**
- Inizio inserimento nei **primi ruoli manageriali**



Programma di riqualificazione professionale

- **30% annuo di cambiamenti** di ruolo



Giovani talenti

- Percorsi di **crescita** mirati per **~900 giovani talenti** identificati nel Gruppo¹

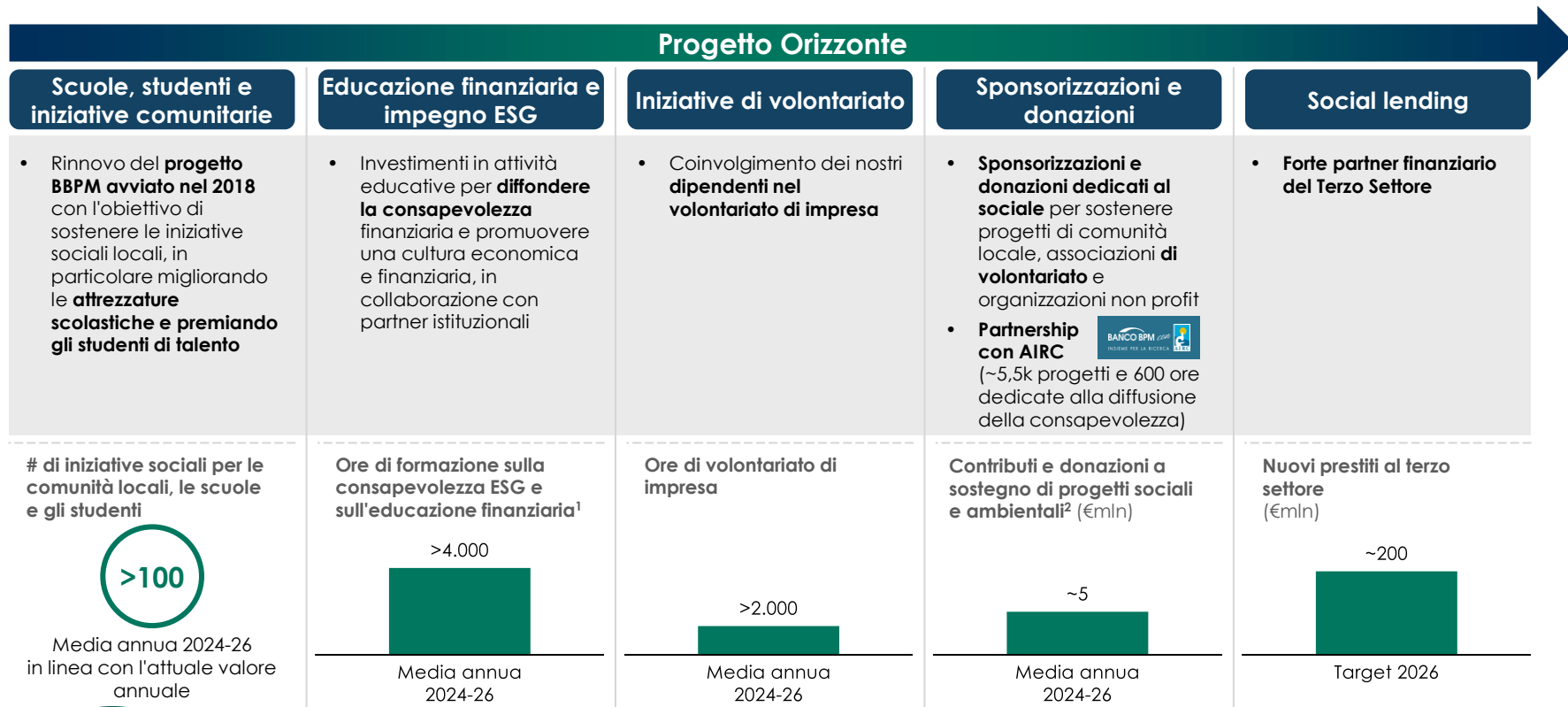


Empowerment del talento femminile

- **+20% di donne** in posizioni manageriali entro il 2026 rispetto al 2023



Mantenere il nostro impegno a sostegno delle Comunità



Conclusioni

~€6mld di Utile Netto cumulato e €4mld di remunerazione

«Ricavi "core"» ¹	2022	2023G	2026
Proventi operative (€mld)	4,7	~5,25	~5,4
Di cui Margine di Interesse (€mld)	2,3	~3,25	~3,05
Di cui Margine da Servizi «core»(€mld)	2,0	~2,0	~2,4
Margine da servizi su Totale Ricavi	~44%	<40%	~45%
Costi operativi (€mld)	~2,5	~2,6	~2,7
Costi/income ratio	54%	<50%	<50%
Utile netto (€mld)	0,7	>1,2	>1,5
ROTE ²	7,0%	~12%	~13,5%
CET1 ratio	12,8%	~14%	~14%
		30/09/23	
CoR (pb) ⁵	62	47	~45
NPE ratio lordo	4,2%	3,5%	~3,0%
NPE ratio netto	2,2%	1,8%	~1,5%

GUIDANCE EPS
 >€0,8 PER L'ANNO 2023
 ~€0,9 PER L'ANNO 2024³
CONFERMATA

• €4mld di remunerazione totale agli azionisti nel periodo 2023-26

- >50% della capitalizzazione di mercato⁴
- ~€1,3mld di remunerazione nel 2024
- Introduzione dividendo ad interim

Appendice

Obiettivi finanziari chiave del Piano strategico 2023-26

	€mln	2022	2023G	2026
Conto Economico	Proventi operativi	4,7	~5,25	~5,4
	di cui: Margine di Interesse	2,3	~3,25	~3,05
	di cui: Margine da Servizi "Core" ¹	2,0	~2,0	~2,4
	Costi operativi	-2,5	~2,6	~2,7
	Risultato della gestione operativa	2,1	~2,65	~2,75
	Utile netto	0,7	>1,2	>1,5
KPI	Cost/income ratio	54%	<50%	<50%
	RoTE ²	7,0%	~12%	~13,5%
	CET1 ratio	12,8%	~14%	~14%
Bilancio e asset quality			30/09/23	
	Impieghi netti a clientela	109,5	108,0	~111
	Raccolta diretta da business bancario ³	123,4	124,5	>133
	Raccolta Indiretta ⁴	91,3	100,0	>120
	CoR (in pb)	62	47	~45
	NPE ratio lordo	4,2%	3,5%	~3,0%
	NPE ratio netto	2,2%	1,8%	~1,5%

I dati del 2022 sono stati rielaborati per l'applicazione dell'IFRS 17 alle società assicurative controllate e collegate.

Note: 1. Include: commissioni nette, proventi da attività assicurative e utili da partecipate. 2. Calcolato come Utile netto da P&L (anno x)/Patrimonio netto tangibile 31.12.XX (escluso l'Utile netto del periodo e gli strumenti AT1). 3. Esclusi i REPO e inclusi i Cap. Protected Certificates.

4. Esclusi i Cap. Protected Certificates da AUC.



Elementi chiave ESG di dettaglio del Piano strategico 2023-26

BUSINESS

Nuove prestiti green e a basso rischio di transizione a Corporate e Imprese¹

>€10mld
Media annua
2024-26

Nuovi prestiti social (Terzo Settore)

~€200mln
nel 2026

Emissioni obbligazionarie Green, Social & Sustainable

€5mld
(2024-26)

Quota di obbligazioni ESG nel ptf corporate di proprietà

40%
a fine 2026

- **ESG Factory:** diventare un partner di riferimento per i clienti aziende e Corporate nella loro transizione sostenibile
- **Obiettivi NZBA** entro il 3° trimestre del 2024 per i settori prioritari individuati ed entro il 2026 per tutti gli altri settori, con SBTi da firmare entro il 1° trimestre del 2024
- **Confermato il potenziamento della gestione del rischio climatico e ambientale** e il **run-off** dei **settori fortemente interessati** dalla transizione climatica²
- **WM & Bancassurance Vita:** rafforzamento della consulenza ESG e miglioramento della gamma di prodotti ESG

IMPATTO AMBIENTALE PROPRIO

Consumi Scope 1&2
(Gigajoule)

<480K nel 2026 (-20% vs 2022)

Migliorare a
~440K nel 2030

Emissioni nette Scope
1&2 market-based

Carbon Neutral
entro fine 2024

Emissioni Scope 3 da
pendolarismo (T.Co2Eq.)

~10K nel 2026 (-40% vs 2019)

Già il 100% di energia
elettrica da fonti
rinnovabili – da
mantenersi in arco Piano

PERSONE E COMUNITÀ

Donne in posizioni manageriali

+20% a fine 2026 vs 2023

Nuove assunzioni «under 30»

#800 (2024-26)

Ore di formazione ESG a dipendenti

#200K nel 2026

Contributi per progetti sociali e ambientali

~€5mln
Media annua 2024-26

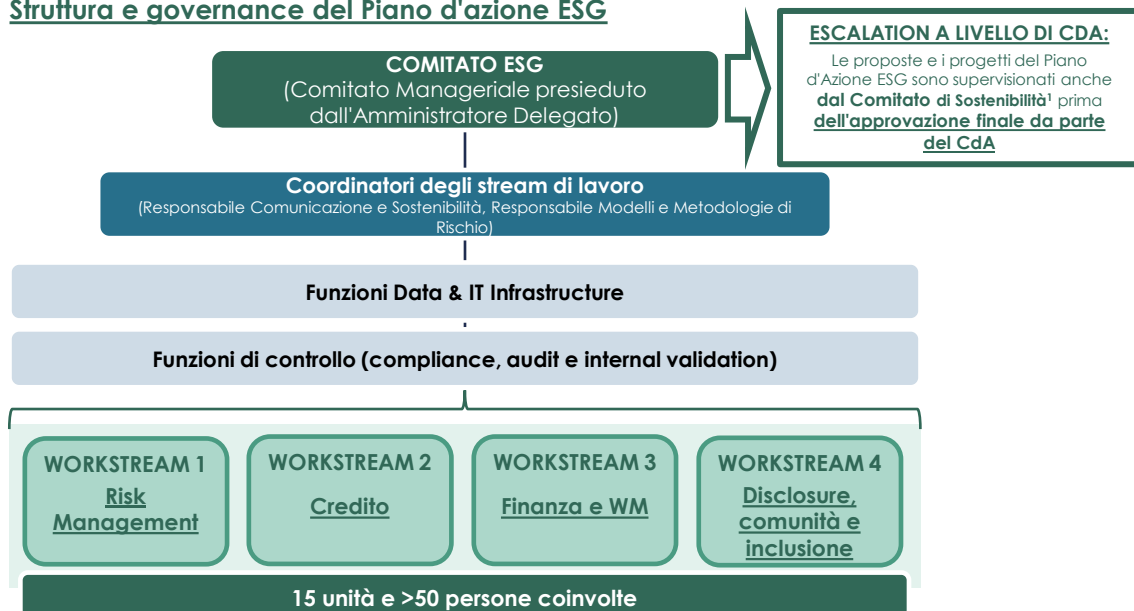
- **Remunerazione:** confermati i piani di incentivazione a breve e lungo termine per manager e dipendenti allineati agli obiettivi ESG



Piano d'azione ESG: rafforzare ulteriormente la nostra governance della sostenibilità

PIANO D'AZIONE ESG

Struttura e governance del Piano d'azione ESG



Dettagli:

- Avviato nel terzo trimestre del 2023, per essere completamente sviluppato nel periodo del Piano
- Gruppi di lavoro ESG:
 - Razionalizzati in **4 aree interconnesse**
 - Supportati da **funzioni Dati, IT e di controllo**
 - Direttamente supervisionato dal **Comitato ESG e dall'Amministratore Delegato**

INIZIATIVE CHIAVE:

- Ulteriore consolidamento della misurazione **interna del rischio climatico, dell'analisi degli scenari, degli stress test** e della **rendicontazione del rischio**, compresa la sua divulgazione **al pubblico**
- Miglioramento della **copertura dei rischi sociali e di governance**
- Sviluppo di politiche di credito per **la strategia Net Zero**
- Sviluppo della **strategia ESG** a livello di **finanza e di WM**
- Rafforzamento dei controlli, dei processi e delle politiche organizzative ESG in linea con la nuova **direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD)**
- Rafforzare la **consapevolezza ESG e finanziaria**

Contatti per investitori e analisti finanziari

Roberto Peronaglio		+39 02 9477.2090
Tom Lucassen		+39 045 867.5537
Arne Riscassi		+39 02 9477.2091
Silvia Leoni		+39 045 867.5613
Carmine Padulese		+39 02 9477.2092

Banco BPM

Sede legale: Piazza Meda 4, I-20121 Milano, Italia

Uffici aziendali: Piazza Nogara 2, I-37121 Verona, Italia

investor.relations@bancobpm.it

www.gruppo.bancobpm.it (sezione IR)