

# Banco BPM

Piano Strategico 2020-2023

UNLOCKING OUR  
**Potential**

BUILDING A COMMON  
**Future**

INVESTING IN OUR  
**People**

Milano, 3 Marzo 2020

  
**BANCO BPM**

# Disclaimer

Questa presentazione è stata predisposta da Banco BPM S.p.A. ("Banco BPM") e contiene talune informazioni di natura previsionale, proiezioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali view del management di Banco BPM in merito a eventi futuri.

Le informazioni di natura previsionale sono informazioni che non rappresentano fatti storici. Tali informazioni includono proiezioni e stime finanziarie nonché le relative ipotesi, informazioni riferite a piani, obiettivi e aspettative riguardanti operazioni, prodotti e servizi futuri, e informazioni riguardanti i risultati economici futuri. Generalmente le informazioni di natura previsionale sono identificabili attraverso l'utilizzo di termini quali "si prevede", "ci si attende", "si ritiene", "si intende", "si stima", e altre parole e termini di simile significato. Per loro stessa natura, le informazioni di natura previsionale comportano una certa quantità di rischi, incertezze e ipotesi per cui i risultati e gli eventi reali potrebbero discostarsi significativamente da quelli espressi o impliciti nelle informazioni di natura previsionale. Queste dichiarazioni e informazioni di natura previsionale sono state sviluppate a partire da scenari basati su una serie di ipotesi economiche relative a un determinato contesto competitivo e regolamentare.

Banco BPM non assume alcun impegno circa l'aggiornamento o la revisione delle informazioni di natura previsionale a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Le informazioni di natura previsionale si riferiscono esclusivamente alla data di questa presentazione e quindi non vi si dovrebbe riporre eccessivo affidamento. Il presente disclaimer troverà applicazione a tutte le informazioni di natura previsionale o dichiarazioni ad esse connesse, scritte ed orali, attribuibili a Banco BPM o a persone che agiscono per conto della stessa.

Le informazioni contenute nel presente documento non sono state verificate in modo indipendente. Banco BPM, ciascuna società del Gruppo Banco BPM e i rispettivi rappresentanti, amministratori, dirigenti, dipendenti, consulenti o qualsiasi altra persona non rilasciano alcuna dichiarazione o garanzia, esplicita o implicita, in merito alla accuratezza, esaustività o correttezza delle informazioni ivi contenute e declinano ogni responsabilità derivante in qualsiasi modo dalla imprecisione o incompletezza del presente documento ovvero per qualsiasi errore, omissione o inesattezza in esso contenuto.

La distribuzione di questa presentazione in altre giurisdizioni potrebbe essere sottoposta a limitazione e/o divieti previsti dalle applicabili disposizioni di legge o di regolamento. Pertanto sarà responsabilità di chiunque venga in possesso di questo documento informarsi ed ottemperare a tali limitazione e/o divieti. Nella misura massima consentita dalla legge, Banco BPM e le società del Gruppo Banco BPM non assumono alcuna responsabilità per l'eventuale violazione di tali limitazione e/o divieti da parte di chiunque.

Questa presentazione non rappresenta in alcun modo un'offerta al pubblico in base a qualsiasi legge vigente o un'offerta o sollecitazione a sottoscrivere o acquistare titoli emessi da Banco BPM ovvero una raccomandazione o consulenza in materia di investimento riferita ai predetti titoli. Questa presentazione e le informazioni ivi contenute non costituiscono un'offerta di strumenti finanziari negli Stati Uniti o nei confronti di U.S. Person (come definite nella Regulation S ai sensi dello U.S. Securities Act del 1933) in Canada, Australia o in Giappone nonché in qualsiasi altro Paese in cui tale offerta sarebbe vietata ai sensi di legge.

Ai fini del presente disclaimer, il termine "presentazione" comprende il presente documento, qualsiasi presentazione orale, ogni domanda e risposta o materiale oggetto di discussione a seguito della distribuzione di questo documento. Con la partecipazione a questa presentazione e/o l'accesso al presente documento Lei accetta di essere soggetto alle sopra indicate limitazioni.

# Introduzione e premessa metodologica

## Il contesto...

L'improvvisa diffusione del COVID-19 ha generato incertezza sugli sviluppi macro-economici nel 2020

## Implicazioni per le attività ordinarie del Gruppo Banco BPM

- **Istituzione immediata** di un "**Comitato di Crisi**" per la gestione delle emergenze, in grado di **assicurare** il regolare **svolgimento** delle **attività** ed il continuato seguito alle esigenze dei clienti
- **Massimo impegno** nel minimizzare l'impatto sui **collegi** e le loro **famiglie**, garantendo **pieno supporto ai clienti** e agendo con **responsabilità** per l'intero sistema economico

e

## Implicazioni per il Piano Strategico 2020-2023

- **Il Piano Strategico 2020-2023** è basato su uno scenario macroeconomico pre-emergenza
- È stato sviluppato anche uno **scenario "V-shaped"** con shock sul PIL limitato al 2020. Anche in questo scenario, le **principali azioni** e **target** del Piano Strategico 2020-2023 **rimangono valide**

# Agenda

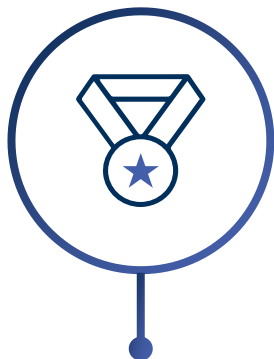
**1. Le fondamenta del Piano Strategico 2020-2023 di Banco BPM: costruito su un solido *track record* e basato su concreta capacità realizzativa**

2. Un Piano ambizioso e credibile, che risponde alle aspettative di tutti gli *stakeholders*

3. Proiezioni finanziarie

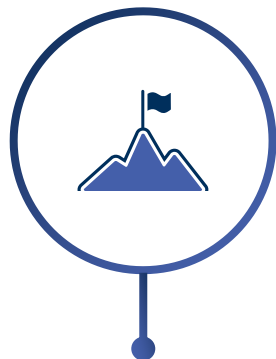
4. Conclusioni

# Banco BPM: integrazione completata, pronti a valorizzare appieno il nostro potenziale



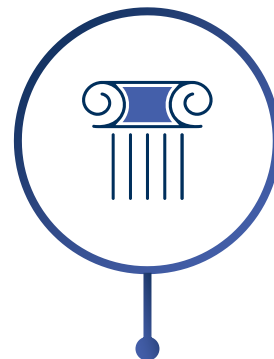
Terza banca Italiana,  
con 4 milioni  
di clienti

- > Storica vocazione strategica di **banca commerciale**, con **basso profilo di rischio** e **solida patrimonializzazione**
- > Forte presenza nelle **zone più ricche del Paese**



Team credibile,  
con comprovato  
*track-record*

- > **Completata** con successo, ed **in anticipo** rispetto alle previsioni, la complessa **integrazione "tra pari"- unica fusione** in zona Euro dall'avvento del **SSM**
- > **Elevata capacità realizzativa**, in grado di superare ampiamente gli obiettivi di costo, *de-risking* e capitale, **senza ricorrere ad aumenti di capitale**



Solidi risultati finanziari,  
costruiti su aree di riconosciuta  
eccellenza operativa

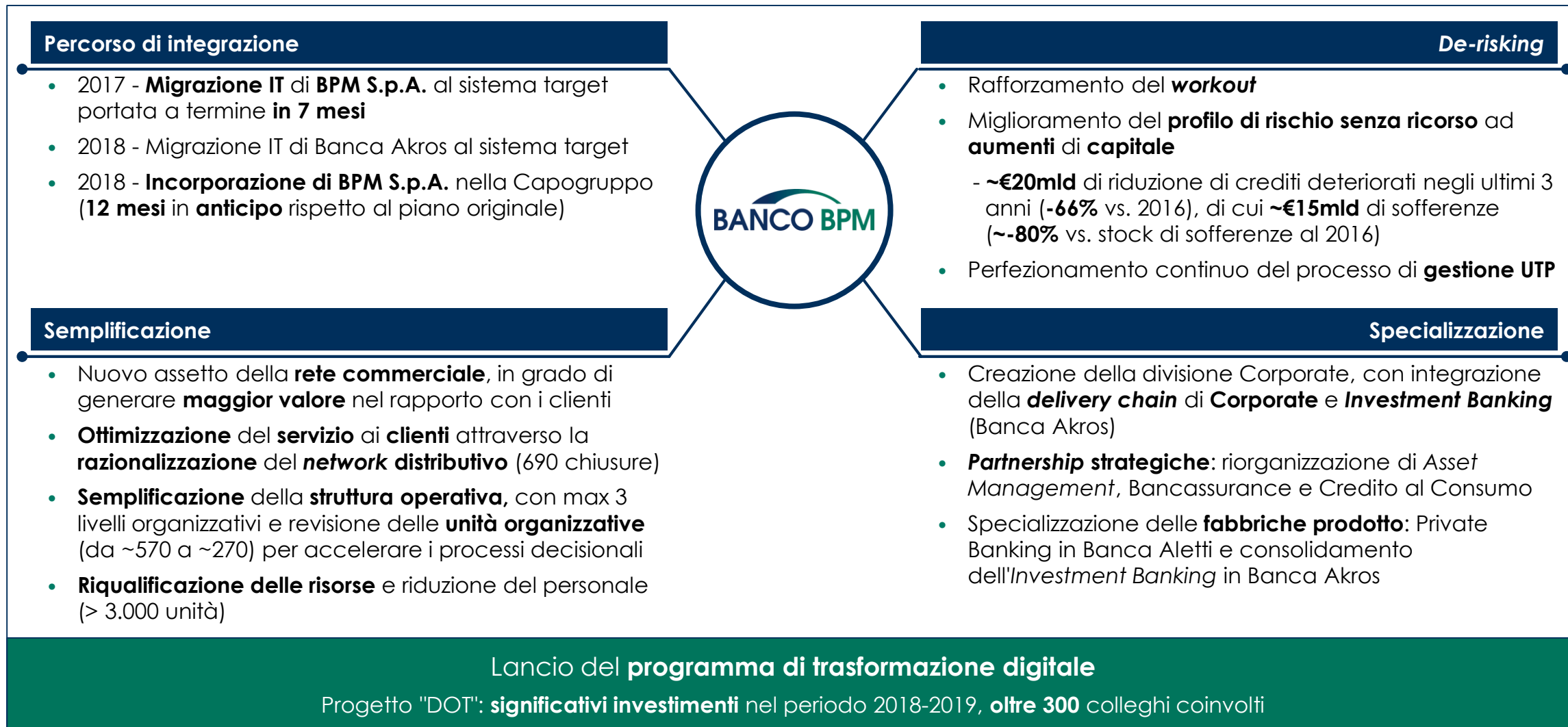
- > **Elevata patrimonializzazione** e **redditività**, in grado di fornire basi stabili per il Piano Strategico 2020-2023
- > Combinazione unica di **banche specializzate** e **partner commerciali best-in-class**



Fortemente  
coinvolto nella  
Comunità

- > Organizzazione **inclusiva** con una cultura attenta alla **cura** e al **coinvolgimento** dei **colleghi**, polo di attrazione dei **talenti**
- > Elevato **impegno** in **attività sociali**, per conseguire un **impatto tangibile** sulla Comunità

# Una complessa integrazione completata con successo

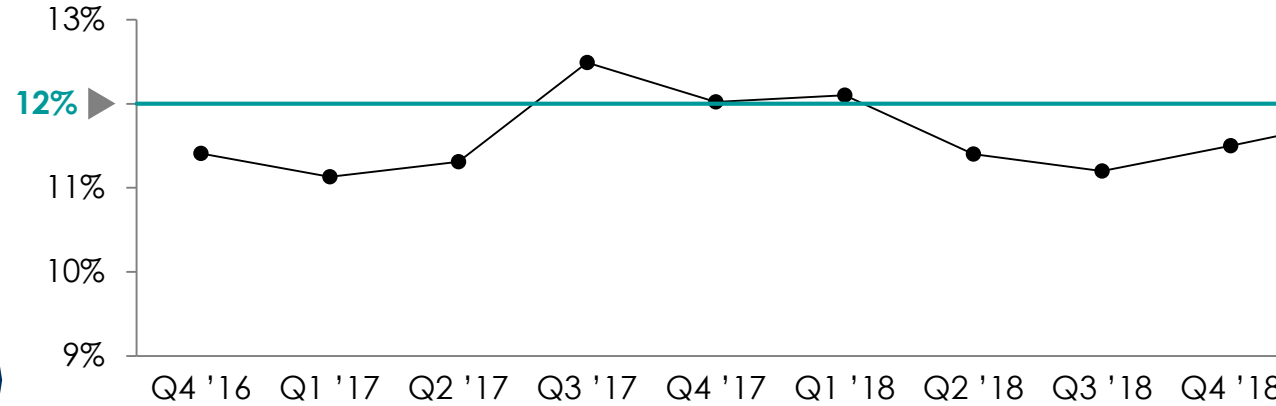


# Un indiscutibile *track record* di solida generazione di capitale...

Negli ultimi 3 anni, il Gruppo è stato in grado di **assorbire** impatti a **CET1 superiori all'11%, senza aumenti di capitale**

- >800 pb** Piano di *de-risking*
- +**
- >200 pb** Impatti regolamentari
- +**
- ~100 pb** Impatti addizionali

**CET1 ratio pro-forma (%)**



**Posizione di capitale resiliente**

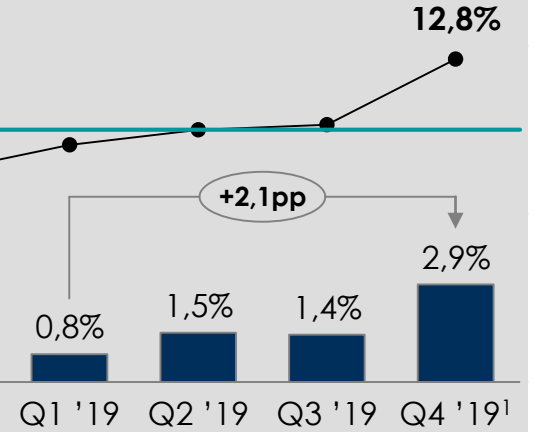
- **CET1 ratio in area 12,0%** negli ultimi 3 anni
- **In costante miglioramento** dal Q3 2018

**Texas ratio in miglioramento**

- **Costante riduzione del Texas ratio** dal 2015

Year	Texas ratio (%)
2015	162%
2019 Consuntivo	52%

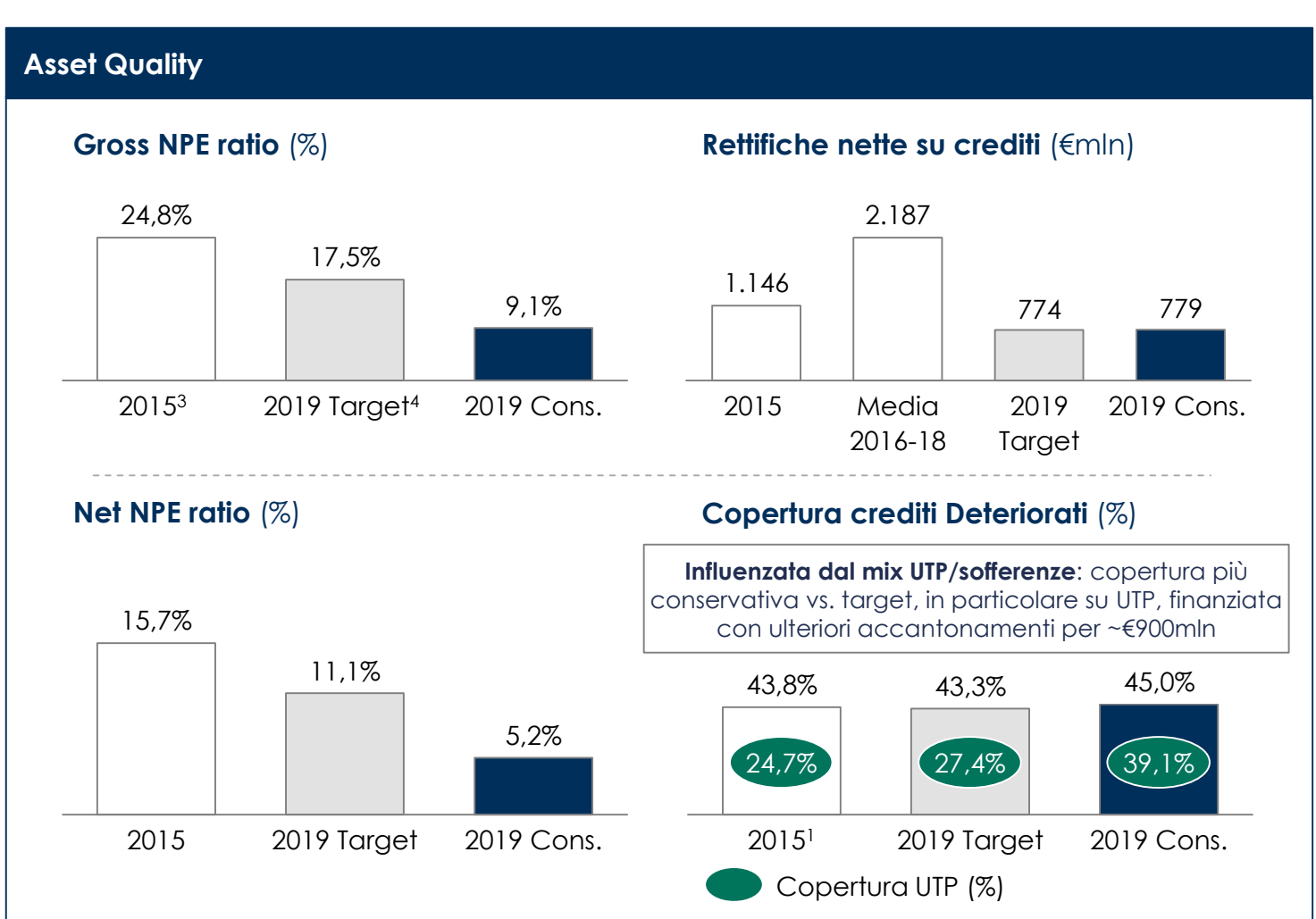
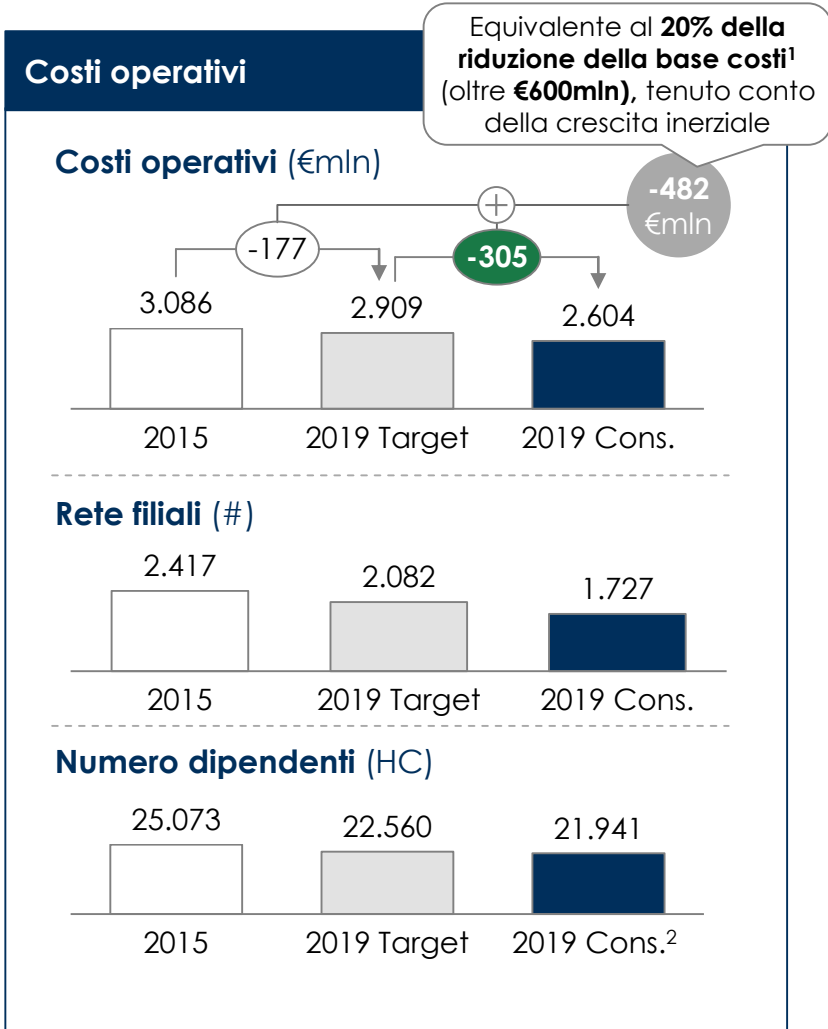
**MDA buffer (%)**



**MDA buffer prudente**

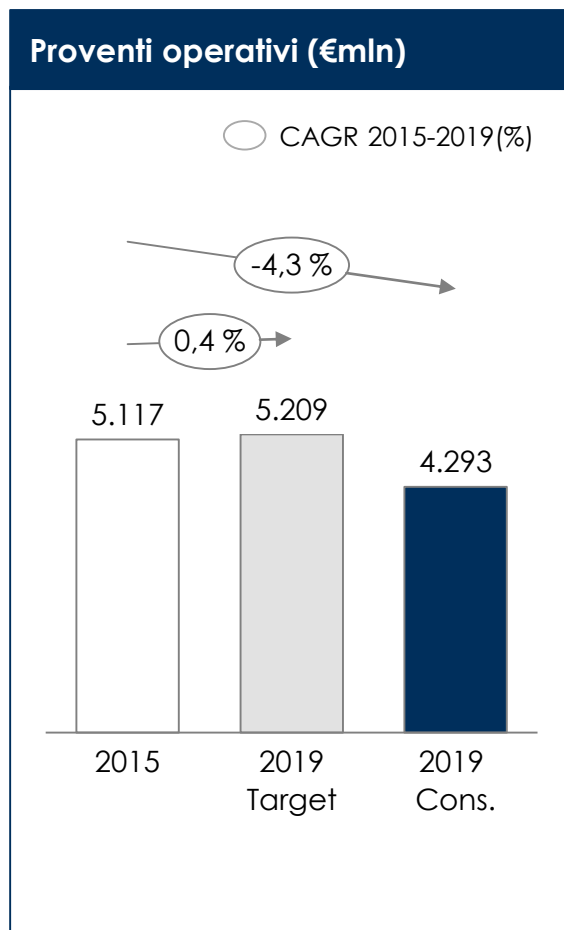
- MDA buffer è **aumentato in modo significativo**, anche grazie alla provata **capacità di attrarre "investitori AT1"**

# ...abbinata a risultati eccedenti i target su costi e asset quality





# L'evoluzione dei proventi è stata principalmente influenzata da fattori esogeni



**-€916mln**  
consuntivo vs. target

- Condizioni macro-economiche sfavorevoli**
- Variazione di perimetro**
- De-risking**
- Residuo**

- Euribor (+0,10% target vs. -0,34% consuntivo)
- Crescita del PIL (+1% target vs. 0,1% consuntivo)
- Cessione di Gestielle, Banca Depositaria e altro
- Diminuzione del margine di interesse dovuta alla riduzione dei crediti deteriorati



Al netto di fattori esogeni, il divario dei proventi operativi è stato **compensato** da una **maggior riduzione dei costi**

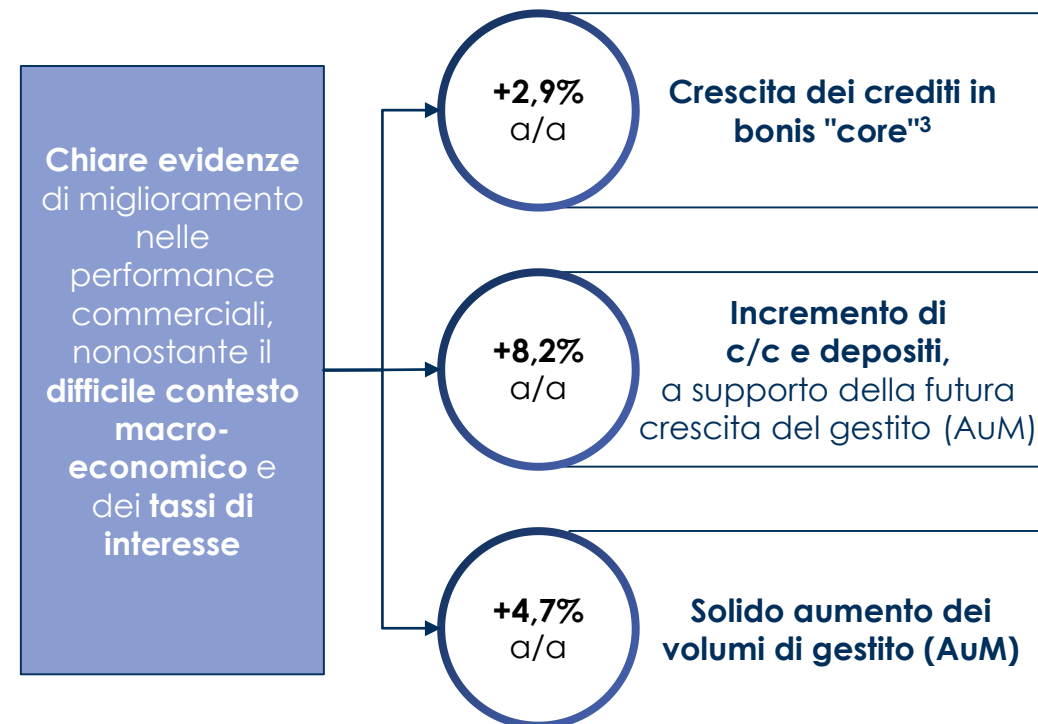
**€305mln**

# Gli importanti risultati 2019 aprono la strada al nuovo Piano Strategico

Una solida posizione finanziaria grazie al proseguimento delle attività di *de-risking* e alla semplificazione del modello operativo...

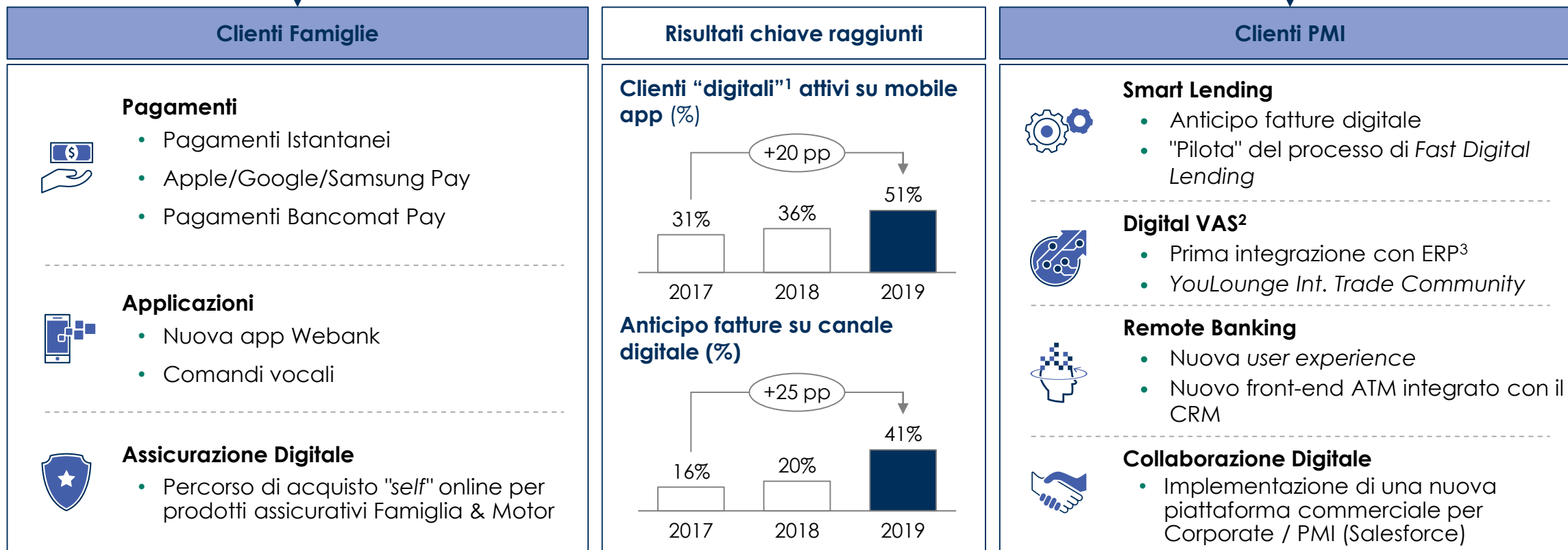


...che consente il rilancio delle attività commerciali

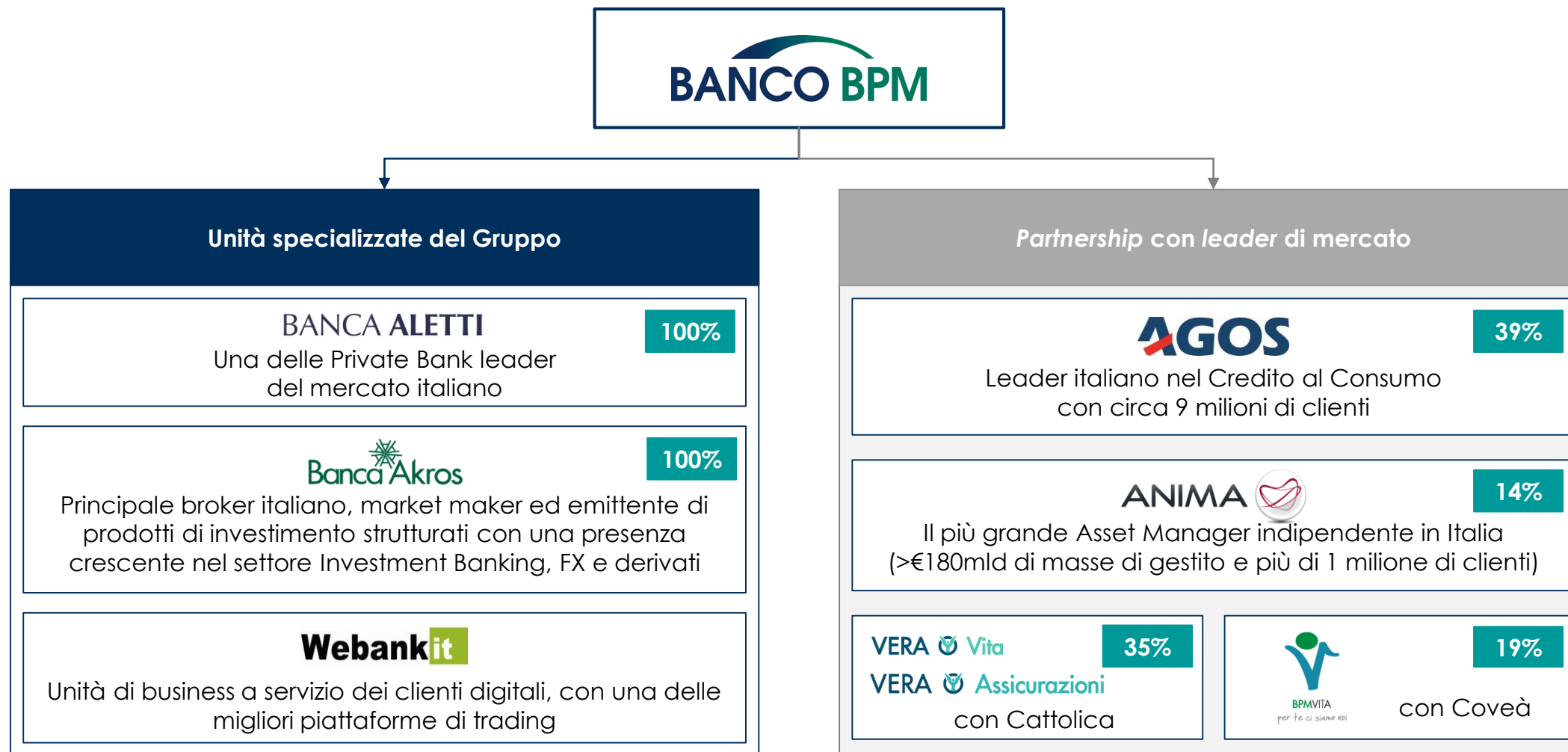


# E' stata avviata la "Trasformazione Digitale"

## Principali risultati del programma di "Trasformazione Digitale"



# Ambiti d'eccellenza ben riconosciuti del modello di business di Banco BPM



## Fortemente impegnati per la comunità



# Agenda

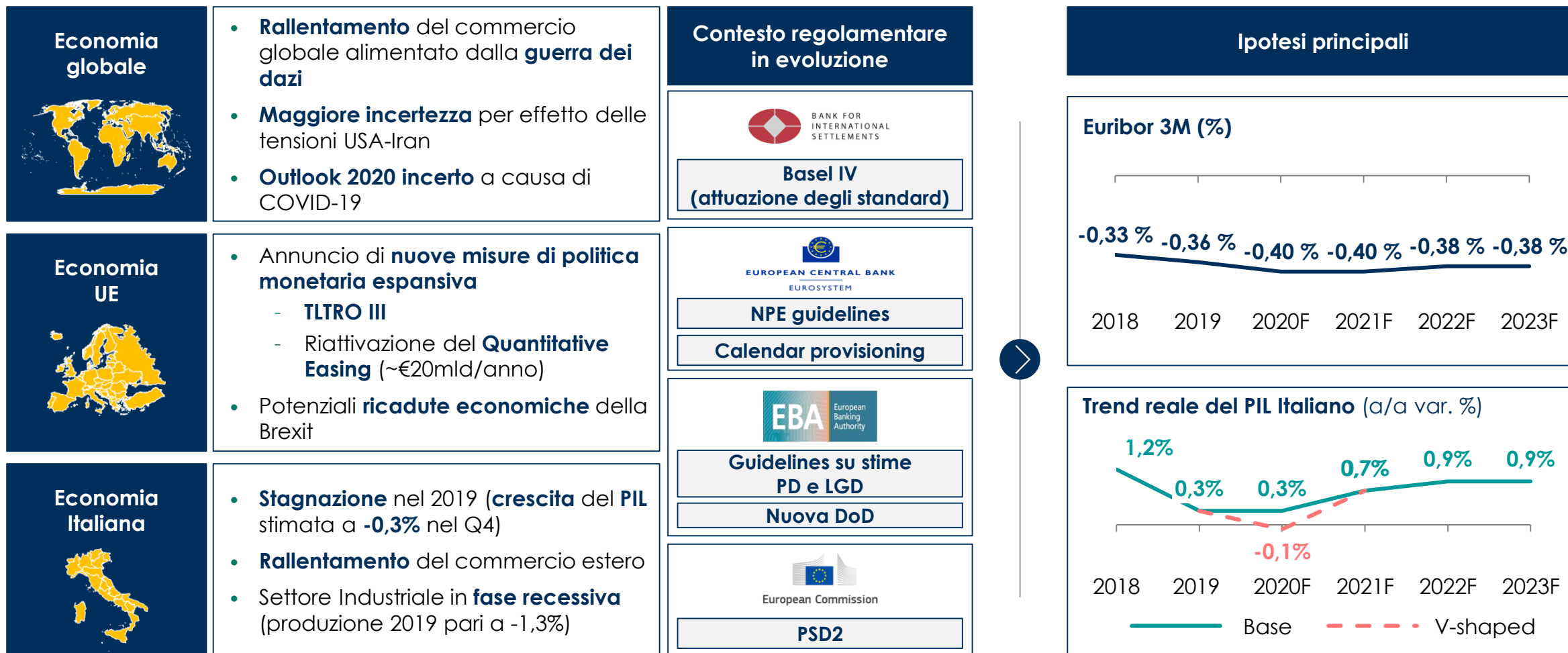
1. Le fondamenta del Piano Strategico 2020-2023 di Banco BPM: costruito su un solido *track record* e basato su concreta capacità realizzativa

**2. Un Piano ambizioso e credibile, che risponde alle aspettative di tutti gli *stakeholders***

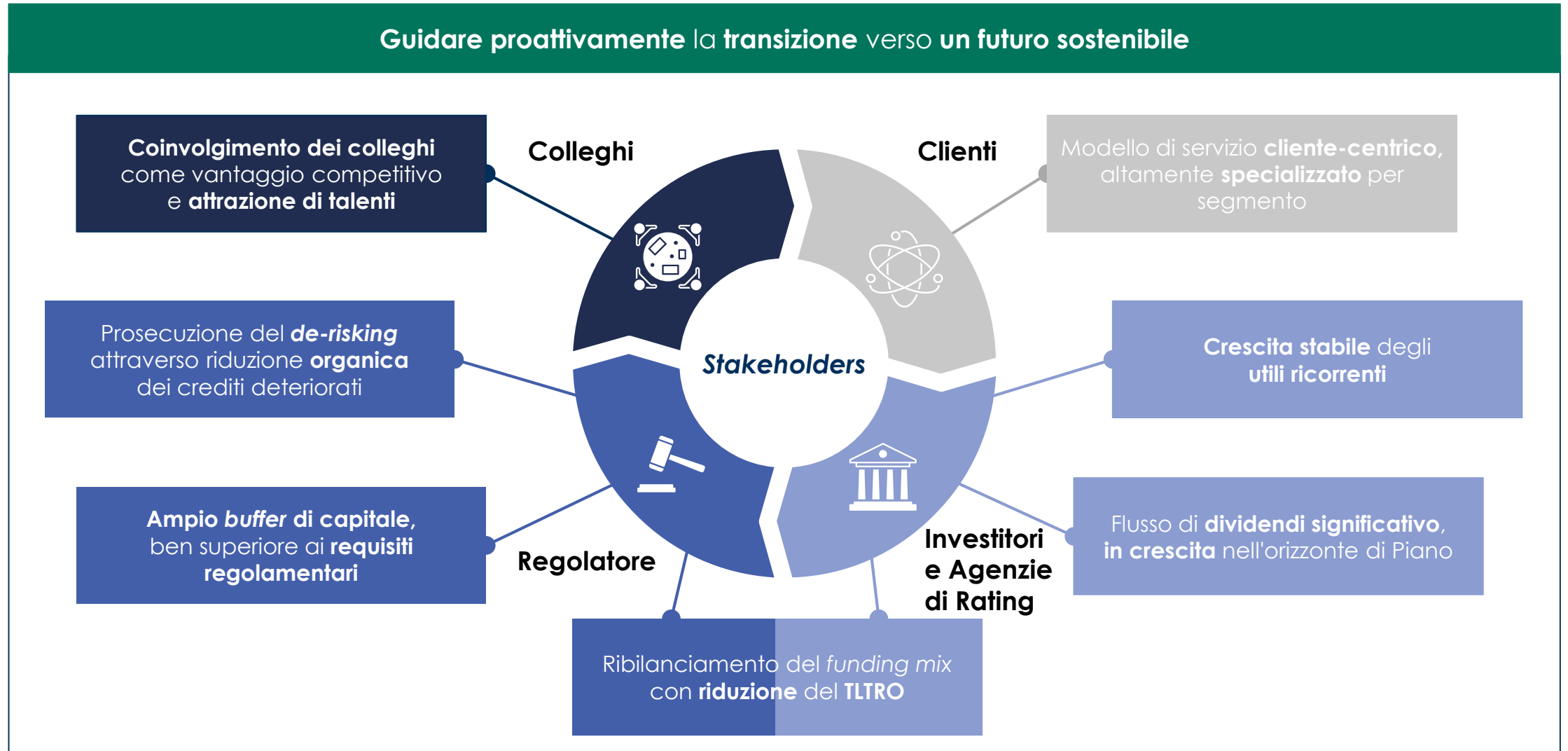
3. Proiezioni finanziarie

4. Conclusioni

# Le ipotesi del Piano fattorizzano le recenti incertezze e le evoluzioni regolamentari



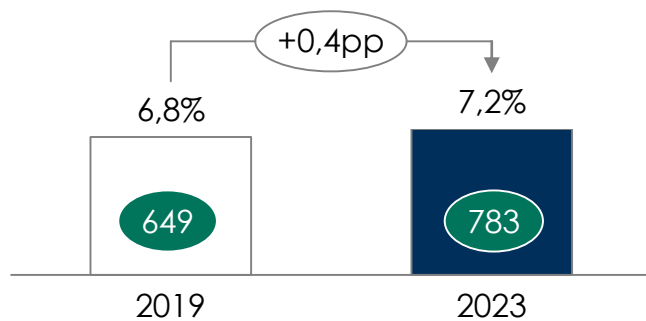
# Le priorità strategiche del Piano rispondono alle aspettative degli *stakeholders*





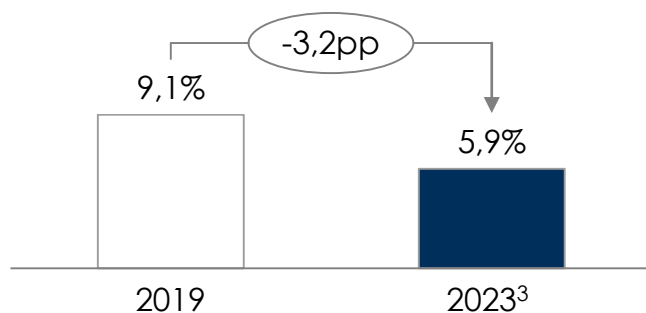
# Principali target del Piano Strategico 2020-2023

**RoTE<sup>1</sup>**  
(%)

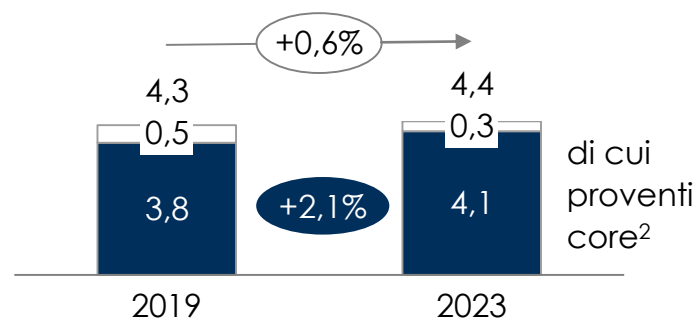


● Utile netto (€m)

**Gross NPE ratio**  
(%)

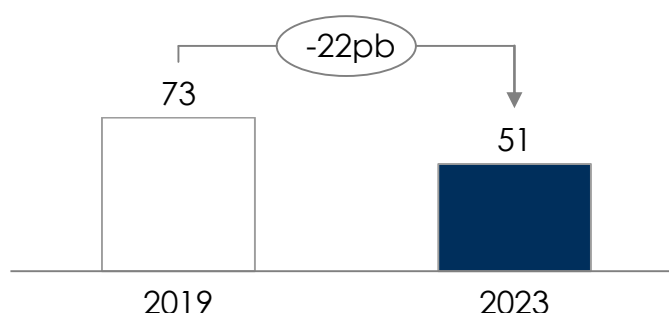


**Totale proventi**  
(€mld)

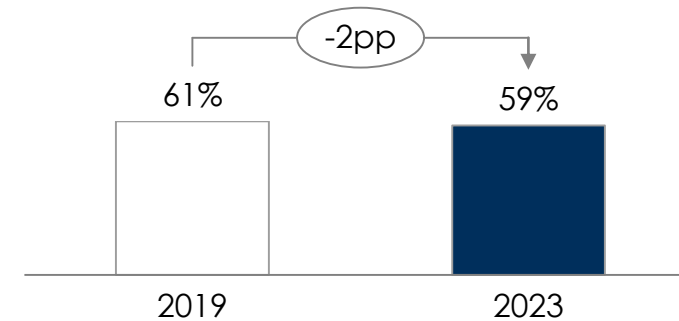


○ CAGR 2019-2023 (%)

**Costo del credito**  
(pb)



**Cost/Income**  
(%)



— Pienamente confermati anche nello scenario "V-Shaped" —

# Piano Strategico 2020-2023 di BBPM: 4 pilastri orientati ai principi ESG per generare significativa remunerazione degli azionisti

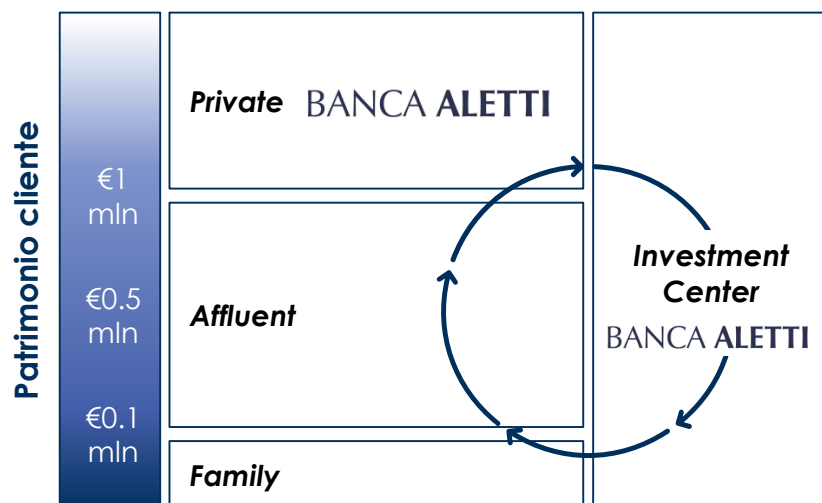


**Significativa remunerazione agli azionisti**

# Ulteriore specializzazione del modello di servizio attraverso il riassetto delle fabbriche prodotto e della Rete

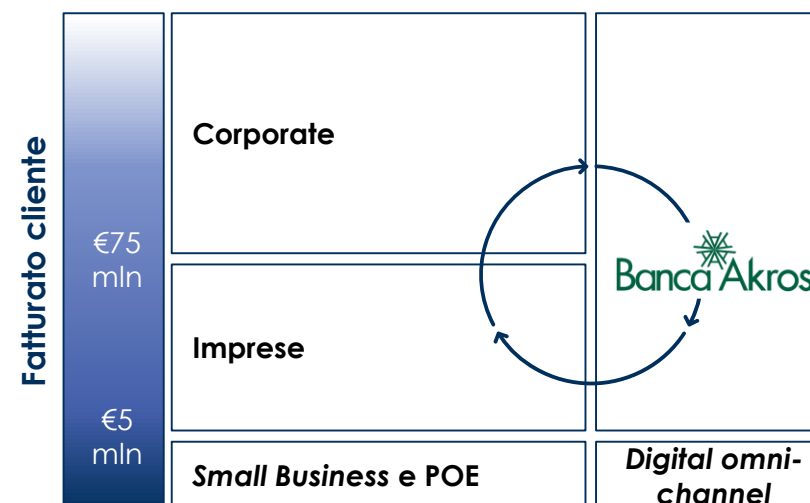
## Wealth Management

- **Maggiore specializzazione del modello di servizio Affluent**
- **Migliore coordinamento** tra la **rete** (sia *Private Bankers* sia *Gestori Affluent*) e l'**Investment Center** responsabile del supporto alle attività commerciali

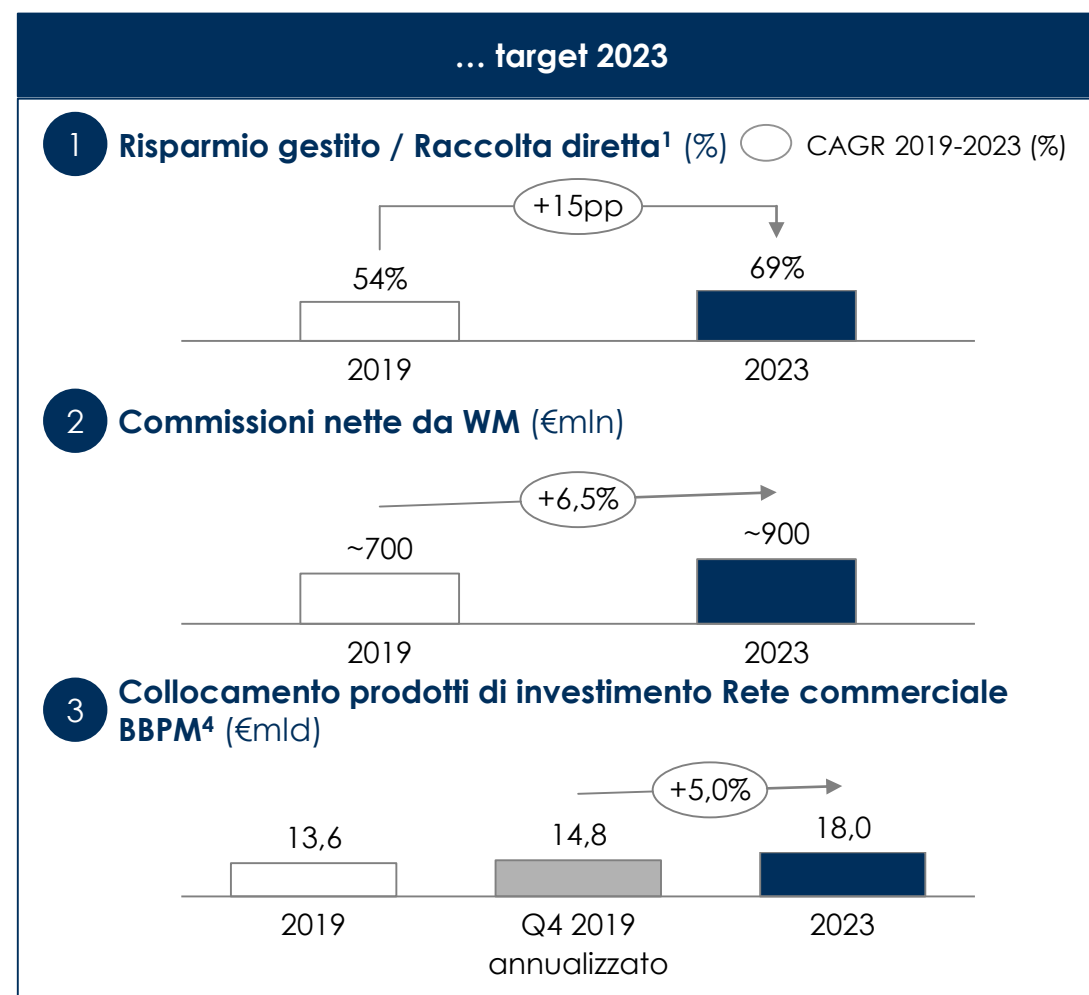
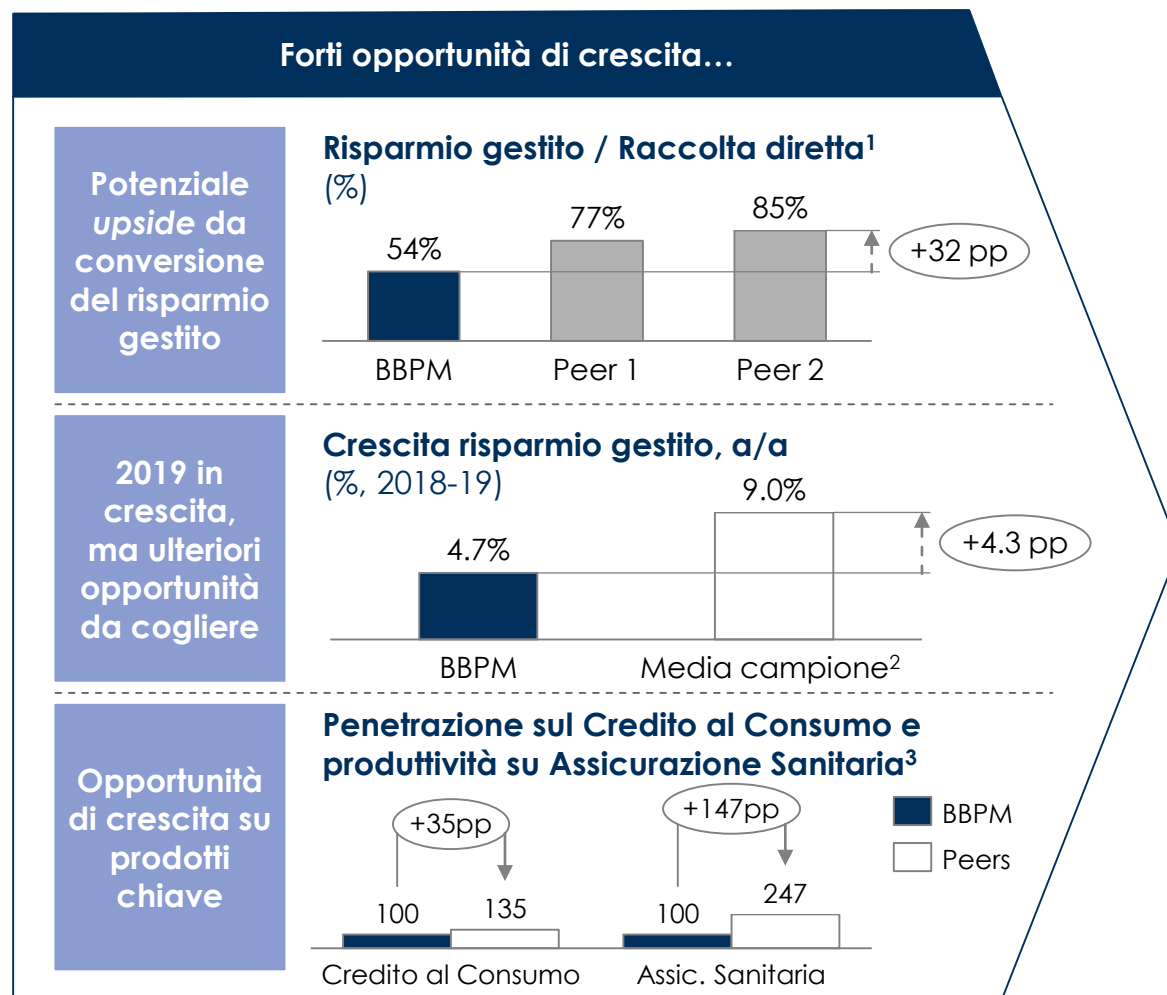


## Segmenti Corporate e PMI

- Definizione di **modelli di servizio dedicati** per *Imprese* e *Small Business*, per favorire la **verticalizzazione** e la **specializzazione**
- Creazione di un nuovo team di **Origination** per clienti *Imprese* e *Corporate*, per favorire la generazione di **opportunità di cross-selling**
- **Rafforzamento** della **collaborazione** tra la Rete e Banca Akros



# Wealth Management e Family Banking | Pieno sfruttamento del potenziale inespresso



# Cambio di passo nel comparto **Wealth Management**, guidato dal potenziamento della consulenza e dalla spinta verso il digitale

Iniziative chiave	
Qualità del servizio best-in-class attraverso la specializzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglior <b>qualità</b> del <b>servizio</b>, guidata da un'<b>esperienza omnicanale</b> e dall'aumento della <b>specializzazione</b> del <b>modello di servizio</b> a livello di segmento</li> </ul>
Spinta commerciale guidata da scale-up tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento della produttività trainata da un <b>processo di digitalizzazione</b>, da soluzioni "<b>Robot4Advisor</b>" e <b>CRM analytics</b> e dal lancio di un'offerta di <b>consulenza a distanza/da remoto</b></li> </ul>
Ampliamento della gamma prodotti	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Espansione della gamma prodotti</b> focalizzata su:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Offerte dedicate per favorire la <b>conversione</b> della <b>raccolta diretta</b></li> <li>Evoluzione delle <b>gestioni patrimoniali</b> e dell'<b>offerta assicurativa</b></li> <li>Spinta su <b>investimenti sostenibili</b> e <b>consulenza</b></li> <li><b>Prodotti dedicati a clienti HNW</b> (es. Private Insurance, Private market, Lombard)</li> <li><b>Consulenza integrata</b> (es. immobiliare, arte, fiscale)</li> </ul> </li> </ul>

**Focus: specializzazione del modello di servizio**

**Segmentazione clientela per patrimonio**

**BANCA ALETTI**

- Private Bank** del Gruppo BBPM, dedicato ai **clienti HNW**
- Investment Center** per tutta la clientela WM del Gruppo

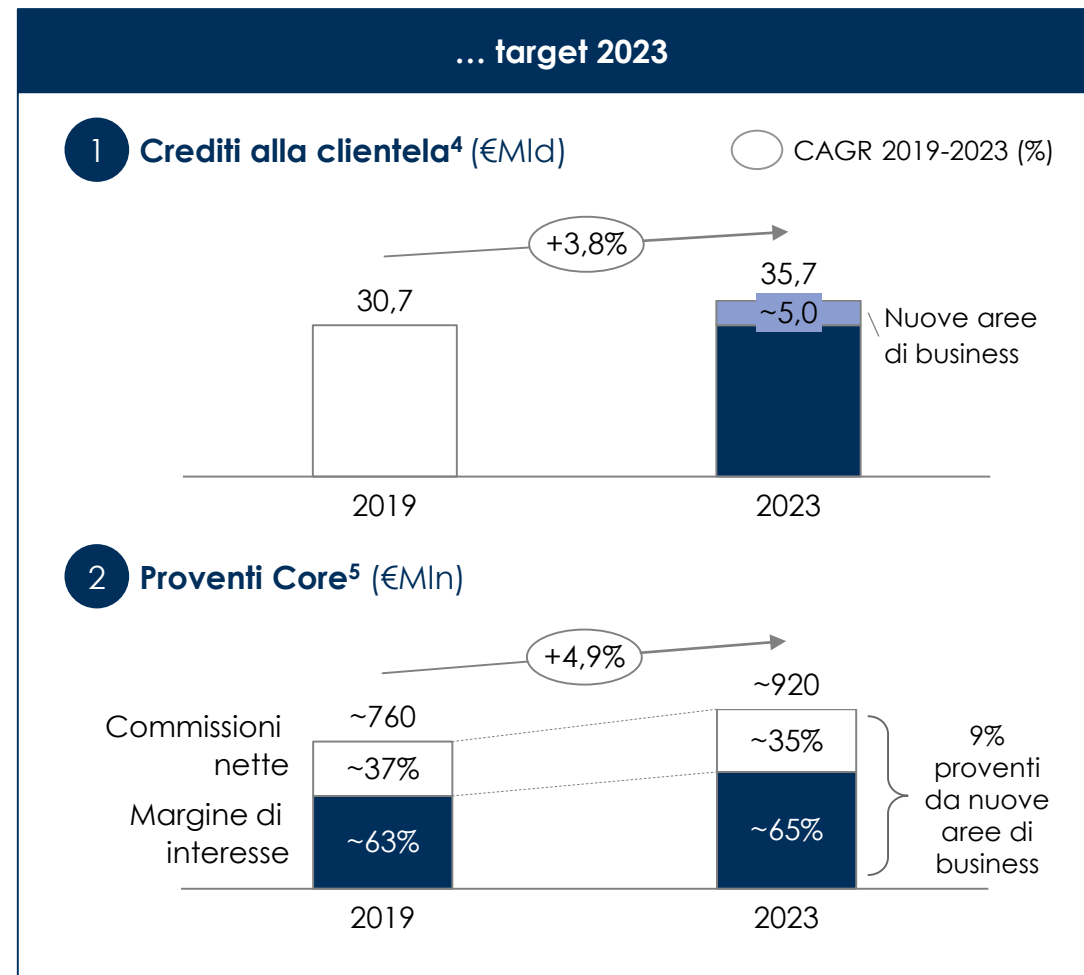
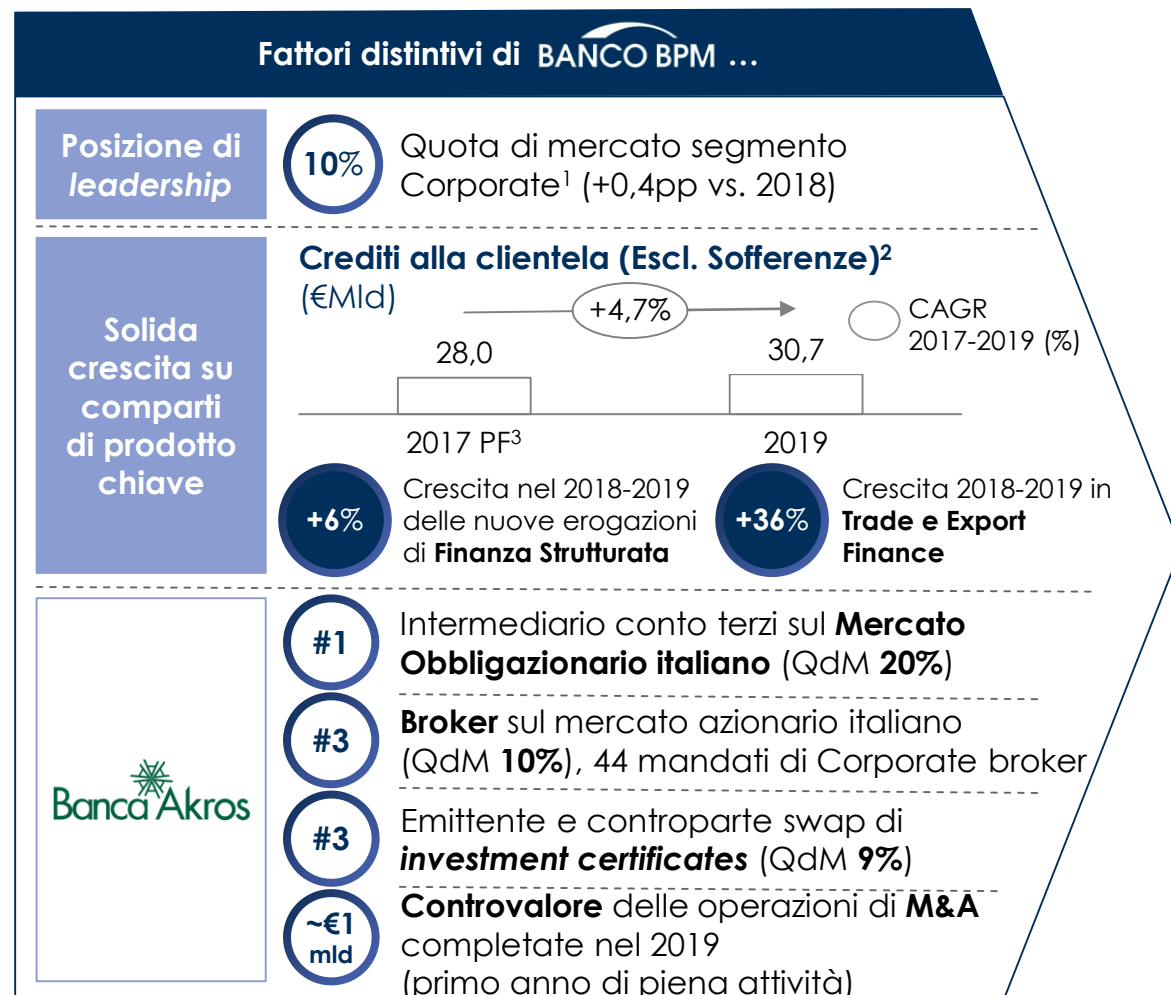
- Specializzazione** dei **modelli di servizio** con focus sulla clientela Upper Affluent
  - Nuova offerta specializzata
- Rafforzamento** delle **reti di Private Banker/ Gestori Affluent** e del supporto digitale per migliorare la copertura dei clienti
- Aumento del **supporto** e del **coordinamento** dell'**Investment Center**

KPI selezionati
~€9mld Pronti per essere convertiti da raccolta diretta in risparmio gestito
+10% Gestori Affluent
+20% Private Banker
+2x Specialisti dell' <i>Investment Center</i> dispiegati in Rete

# Consolidamento di partnership strategiche su Bancassurance e Credito al Consumo e sviluppo del **Family Banking** grazie a *analytics* e digitalizzazione

	Iniziative chiave	KPI selezionati
<p><b>Full potential delle fabbriche e del catalogo prodotti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancio di iniziative dedicate per raggiungere il pieno potenziale delle partnership in <b>Credito al Consumo, Bancassurance e monetica</b></li> <li><b>Repricing</b> e <b>semplificazione</b> del catalogo prodotti, specialmente in ambito <i>Transaction Banking</i></li> </ul>	<p><b>€1,2mld</b> (+25% vs. '19) Produzione lorda annua nel Credito al Consumo al 2023</p>
<p><b>Analytics e nuova proposizione commerciale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piena operatività dell'<b>approccio Marketing Automation</b></li> <li>Passaggio da un approccio basato su campagne commerciali tradizionali ad un percorso omnicanale "<b>event-driven</b>" <ul style="list-style-type: none"> <li>Approccio basato sulle nuove competenze di <b>data analytics</b> e <b>machine learning</b> e sul "<b>customer value management</b>" trasversale a tutti i canali e ai profili cliente</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Da €44mln nel 2019 ad oltre €70mln nel 2023</b> Commissioni Bancassurance "Danni"</p>
<p><b>Digital sales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus sulla <b>crescita</b> delle <b>vendite digitali / omni-channel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della <b>customer experience</b></li> <li>Riduzione del <b>cost-to-serve</b></li> </ul> </li> <li><b>Estensione</b> a tutto il Gruppo delle <b>competenze</b> in ambito <b>digital sales</b> di <b>Webank</b> con piena integrazione nella <b>strategia commerciale</b></li> </ul>	<p>Potenziamento <i>omni-channel marketing automation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Da 8 mln a 23 mln (3x)</b> interazioni annuali con il cliente</li> <li>- <b>Da &lt;15% a &gt;30%</b> contribuzione alle vendite totali</li> </ul>

# Segmento Corporate | Posizionamento solido da potenziare ulteriormente facendo leva sui fattori distintivi del Gruppo

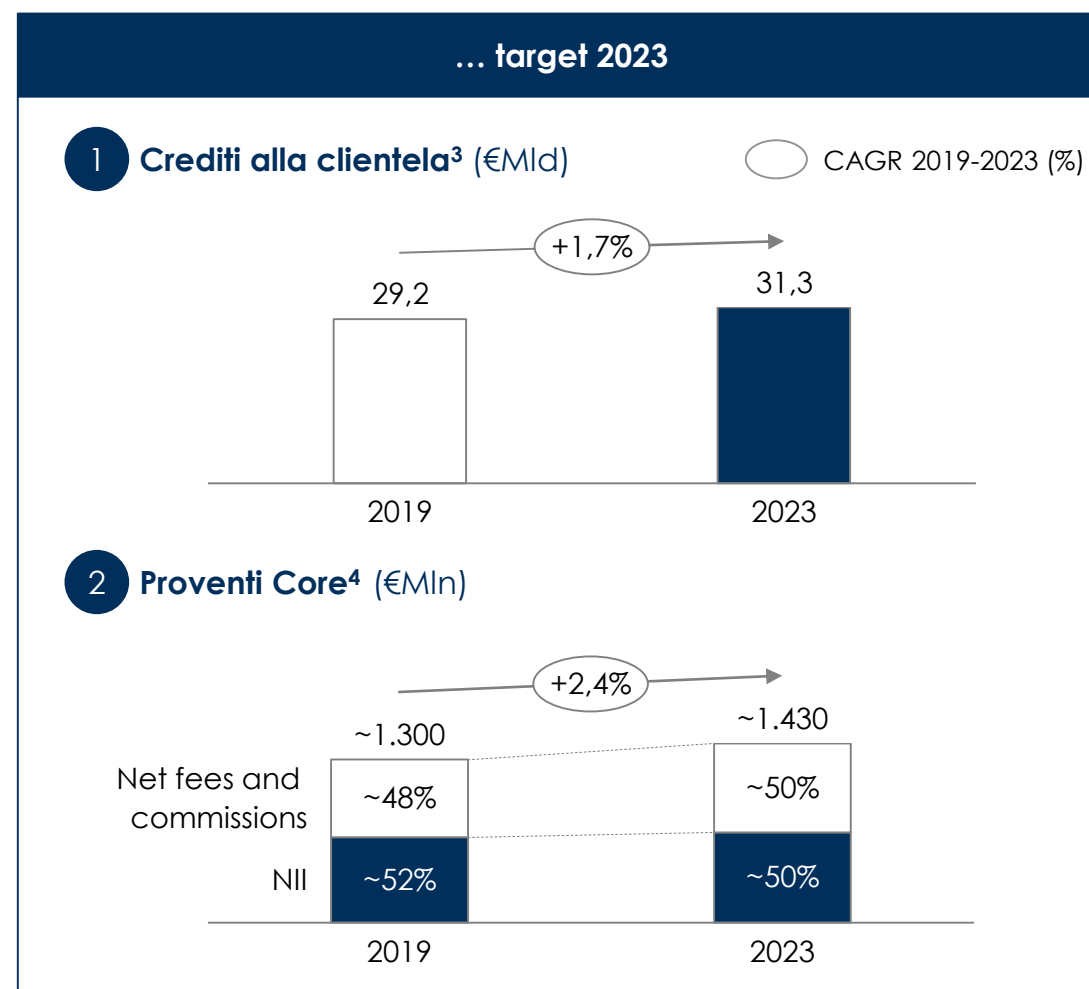
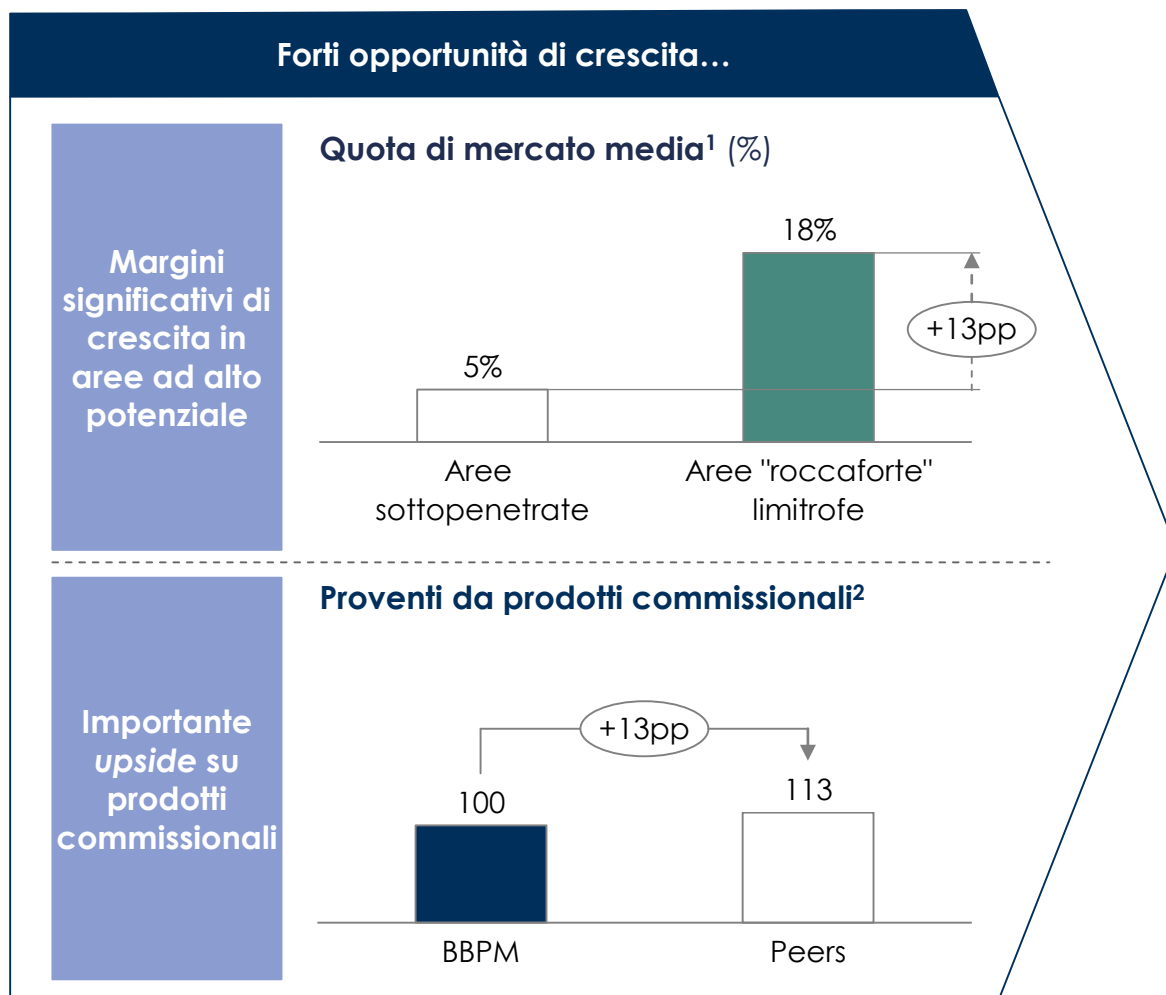


# Crescita del **segmento Corporate** supportata dall'aumento della marginalità sul cliente e dall'espansione su nuove aree di business

Iniziative chiave		Focus: specializzazione modelli di servizio	KPI selezionati
Potenziamento della specializzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rafforzamento dell'integrazione</b> e della <b>collaborazione</b> tra i gestori di relazione e gli specialisti di prodotto</li> </ul>	<b>Rafforzamento del modello di copertura cliente-centrico</b>	~12%, quota di mercato impieghi <sup>1</sup> nel 2023
Crescita in nuove aree di business	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulteriore espansione delle attività di <b>Structured Export Finance</b>, iniziate nel 2019</li> <li>Aumento del <b>Leverage Finance</b> attraverso soluzioni di <b>Originate-to-Share</b> (~€1,2mld di <i>new origination</i> nel 2023) grazie a <i>partnership</i> con investitori strategici</li> <li>Crescita dello <b>Specialty Finance</b> nella <b>Pubblica Amministrazione</b> attraverso <b>factoring pro-soluto</b>, supportati da <i>partnership</i> con importanti <i>player</i> (~€2mld di turnover nel 2023)</li> <li>Nuova piattaforma digitale per il lancio del <b>Supply Chain Finance</b> attraverso <b>TeamSystem</b></li> </ul>		% crediti alla clientela coperti 
Pieno potenziale su FX, derivati e Investment Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Full potential di Banca Akros</b> su business <b>FX e derivati</b>, rafforzando il team di specialisti (+30%) e promuovendo l'attività di <i>hedging</i> tra clienti Corporate e PMI</li> <li><b>Rafforzamento delle sinergie</b> tra la Rete e Banca Akros sulle attività di <i>Investment Banking</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Potenziamento</b> delle soluzioni di <b>pianificazione commerciale</b> per favorire la <b>collaborazione</b> tra produzione e distribuzione</li> <li>Attivazione di un team di <b>Capital Structure Solutions (CSS)</b> per rafforzare la crescita (sia organica che esterna) di clienti <i>mid-cap</i></li> </ul>
			<b>+40</b> Nuovi specialisti di prodotto e risorse qualificate



# Segmento PMI | Ampliamento della base ricavi facendo leva sulle *best practices* del segmento Corporate



# Modello di servizio specializzato per il **Segmento PMI**, per favorire una maggiore espansione territoriale e *cross-selling*

Iniziative chiave		Focus: specializzazione modelli di servizio	KPI selezionati	
<b>Modelli di servizio dedicati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Specializzazione dei modelli di servizio</b>, attraverso un approccio dedicato per i clienti Imprese e Small Business</li> </ul>	<p><b>Segmentazione clienti per fatturato</b></p> <p>PMI</p> <p>Imprese: €75m, # clienti<sup>1</sup> ~40 k</p> <p>Small b.: €5m, ~330 k</p> <p>Total: €80m</p>	<p><b>Da ~€60mIn nel 2019 a ~€90mIn nel 2023</b></p> <p>Commissioni da cross-selling<sup>2</sup></p>	
<b>Aumento della presenza in mercati ad alto potenziale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aumento della quota di mercato</b> in selezionate aree geografiche ad alto potenziale</li> <li>Espansione in <b>settori a crescita elevata/"ESG-driven"</b>, facendo leva sul know-how interno distintivo (es. Agribusiness)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Imprese: specializzazione del modello di servizio</b> facendo leva sulle <i>best practice</i> del Corporate, aumentando l'attività commerciale verso <b>cross-selling</b> e prodotti <i>wholesale</i></li> </ul>	<p><b>~€2mld (&gt; 2x vs. '19)</b></p> <p>Nuova produzione di Finanza Agevolata e plafond FEI nel 2023</p>
<b>Sviluppo di soluzioni integrate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ottimizzazione del pricing e semplificazione</b> di prodotti di <i>lending</i> e <i>daily banking</i></li> <li><b>Potenziamento del cross-selling</b> su prodotti <b>core</b> (es. <i>Trade Finance</i>, crediti di firma, etc.) e su <b>prodotti wholesale</b> (es. <i>hedging</i>, M&amp;A, finanza strutturata, etc)</li> <li>Ottimizzazione dei <b>prodotti transazionali</b> (es. <i>Instant Payments</i>, <i>Merchant Services</i>)</li> <li>Rifocalizzazione commerciale verso prodotti "<b>capital-light</b>" (es. garanzie MCC)</li> <li><i>Full potential</i> delle soluzioni di <b>smart lending</b></li> <li>Rafforzamento della <b>consulenza da remoto</b> e della <b>Digital Branch</b> per favorire l'efficacia nella relazione con i clienti</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Small Business: pieno utilizzo del modello digitale omnicanale</b> per ottimizzare il <i>cost-to-serve</i></li> </ul>	<p><b>Espansione geografica:</b> individuate <b>8 aree prioritarie</b> nel <b>Nord</b> e <b>Centro</b> Italia per colmare il divario di quota di mercato vs. le aree "roccaforte" del Gruppo</p>

# Espansione dell'offerta per le **PMI** facendo leva su digitalizzazione dei servizi e nuove partnership per lo sviluppo dell'"open banking"

## Iniziative chiave

### Digital Supply Chain e integrazione ERP<sup>1</sup>

- **Integrazione digitale** di soluzioni **ERP<sup>1</sup>** e di **Remote Banking** per offrire un' **esperienza seamless** per la gestione di fatture, pagamenti, finanziamenti
- **Lancio di un'offerta multi-prodotto** (conto corrente bancario + Anticipo Fatture Integrato + soluzioni Light ERP<sup>1</sup> + VAS<sup>2</sup>) contribuendo alla crescita della base clienti e del *cross-selling*
- Diffusione di soluzioni di **Digital Supply Chain Finance** sulla piattaforma fintech di TeamSystem
- **Accordi** di funding ed equity con "**TeamSystem Financial Value Chain**" per la fornitura di soluzioni di finanziamento su "open market"

### Partnership Strategica

 TeamSystem®



 BANCO BPM

## Oltre 1,3 mln di potenziali client target



# Piano Strategico 2020-2023 di BBPM: 4 pilastri orientati ai principi ESG per generare significativa remunerazione degli azionisti



2

Modello operativo digitale, in grado di garantire elevata flessibilità dei costi

- > Completare l'evoluzione verso un modello omnicanale digitale
- > Investire nelle Persone, pensando al futuro
- > Tecnologia come fattore abilitante del Piano Strategico

# Completare l'evoluzione verso un modello omnicanale digitale e una relazione "paperless" con la clientela

## Iniziative chiave

### Evoluzione omnicanale

- Definizione di un'esperienza **seamless** su tutti i canali per **agevolare** e **potenziare** l'utilizzo del **digitale**
- Nuove soluzioni digitali basate su un approccio "**Mobile first**", sfruttando l'esperienza WeBank
- Potenziamento della **Digital Branch** per rafforzare il focus commerciale, i servizi di consulenza e le vendite da remoto; supporto tecnico guidato da soluzioni *smart assistance*
- Nuova **piattaforma CRM** per favorire un'unica vista cliente e la **collaborazione tra canali**

### Adozione di un approccio paperless

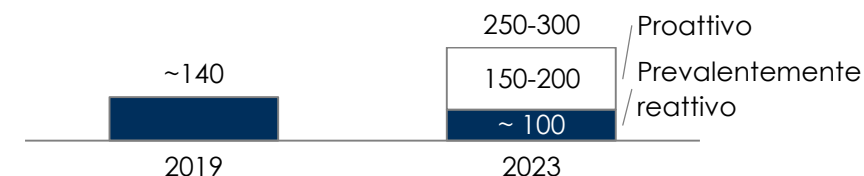
- Sviluppo di una **relazione paperless** con il **cliente**, contribuendo anche alla **sostenibilità ambientale**

### Evoluzione delle filiali e razionalizzazione del network

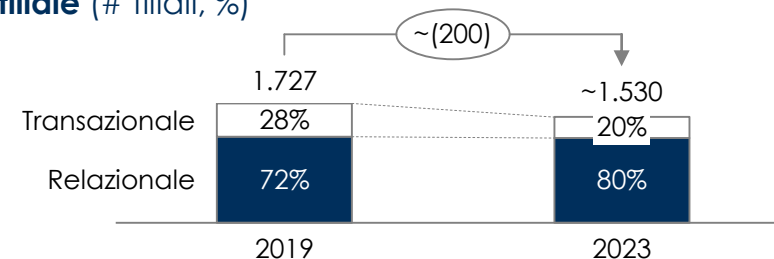
- Network distributivo incentrato su **filiali relazionali**, focalizzate su servizi di **consulenza** e con **offerta di prodotti e servizi completa**
- Forte riduzione delle filiali transazionali**, in particolare nelle zone ad attuale elevata presenza
- Ulteriore potenziamento di **soluzioni self-service**
  - Aumento del **30%** delle filiali ad elevata automazione

## KPI selezionati

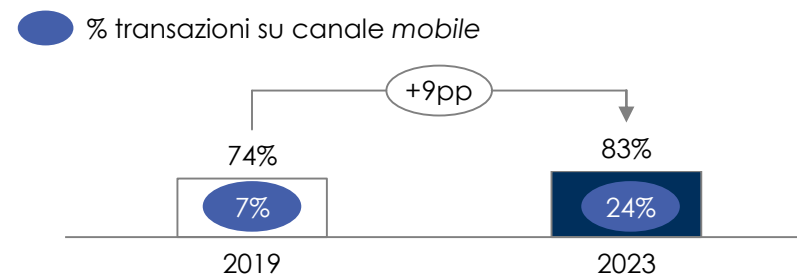
### Digital Branch: Rafforzamento degli FTE<sup>1</sup> e del focus commerciale (FTE)



### Evoluzione del network distributivo per tipologia di filiale (# filiali, %)



### Transazioni su canali digitali<sup>2</sup> (%)



# Investire nelle Persone, Pensando al Futuro | Una strategia inclusiva

## Iniziative chiave

### Leadership di ispirazione

- Promozione di uno stile di **leadership inclusivo e flessibile** basato sulla **fiducia**, il **rispetto** e la **collaborazione**
- Generazione di **valore** dalla **diversità** e dall'**inclusione**
- Introduzione di **valori e metriche ESG** nel business, nel modello operativo e nei **meccanismi di incentivazione**

### Formazione dei talenti di domani

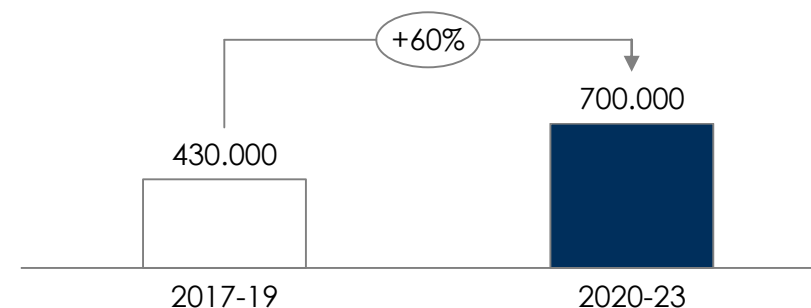
- **Pianificazione strategica** delle carriere di lungo termine, ricambio generazionale e acquisizione di competenze specifiche per raggiungere gli obiettivi di Piano Strategico (Managers Academy)
- **Percorsi di carriera** personalizzati
- **Nuovo modello di formazione:** personalizzato, flessibile e basato sulla tecnologia ("*anytime, anywhere, anyhow*" – **Learning Evolution**)

### Luogo di lavoro ideale

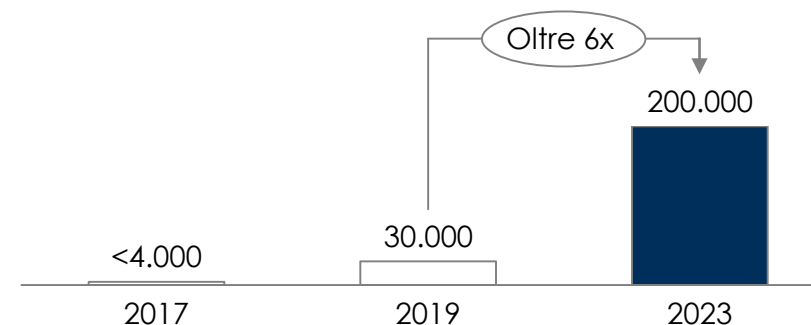
- **Investimenti** per un'organizzazione **digitale e incentrata sulle persone** al fine di agevolare la collaborazione e la creatività (**IT4People**)
- Miglioramento del **work-life balance** (eg. *Smart Working*)
- Rafforzamento del **Piano di Welfare & Wellbeing** e di un **ambiente lavorativo sostenibile** (ESG sul posto di lavoro)

## KPI selezionati

**Giornate di formazione per aggiornamento professionale, engagement e trasformazione**  
(giorni/uomo)



**Smart Working<sup>1</sup>**  
(giorni)



# Investire nelle Persone, Pensando al Futuro | Evoluzione delle competenze e ricambio generazionale

## Iniziative chiave

### Ricambio Generazionale

- Lancio di un **programma di recruiting** strategico volto ad **attrarre talenti**
- Focus sui **meccanismi di handover** per facilitare ed accrescere il trasferimento di conoscenze
- Turnover generazionale favorito da un nuovo **piano di uscite volontarie (~1.100 risorse)**

### Rafforzamento delle competenze

- Introduzione di **profili specialistici** selezionati per supportare la crescita del business sviluppando **nuove capacità**
  - **Rafforzamento** dei team di **specialisti di prodotto** (es. derivati)
  - Programma di assunzioni focalizzato anche sull'acquisizione di nuove competenze (digitali, *data scientist*, esperti di sicurezza, ...)
- **Digital Academy** per accelerare la transizione verso competenze sempre più evolute

## KPI selezionati

### Evoluzione del costo del personale (€mln)



# Tecnologia come fattore abilitante del Piano Strategico | €600+ mln di investimenti IT, di cui ~40% per lo sviluppo digitale

## Iniziative chiave

### Evoluzione del modello infrastrutturale

- Evoluzione dell'**infrastruttura**, consentendo l'adozione di soluzioni **cloud** per accelerare il *time-to-market* delle nuove iniziative commerciali
- Implementazione di "**data & analytics tools**" per supportare la crescita del business (es. aumento del *cross-selling*, ottimizzazione del *pricing*)
- Diffusione di **strumenti d'automazione** (es. robotica e intelligenza artificiale) per migliorare e semplificare i processi
- Sfruttamento delle **partnership** con società *fintech*, centri d'innovazione e università per velocizzare e facilitare l'utilizzo di soluzioni *Open Banking*

### Rafforzamento della Cybersecurity

- Ulteriori investimenti in soluzioni **cybersecurity di Gruppo** in linea con le ultime evoluzioni tecnologiche

### Sviluppo del modello operativo IT

- Potenziamento dei programmi di **up-skilling** e **re-skilling** per il personale IT al fine di introdurre **competenze innovative** (es. *Digital*, *Advanced Analytics*, *intelligenza artificiale*, *Cybersecurity*, ...)
- Diffusione di un **nuovo modo di collaborazione** tra funzioni aziendali e IT (**Agile**) per accelerare i processi aziendali
- Diffusione di una **cultura digitale** a livello di Gruppo attraverso strumenti di collaborazione per supportare l'utilizzo di **soluzioni evolute** tra **clienti**

## KPI selezionati

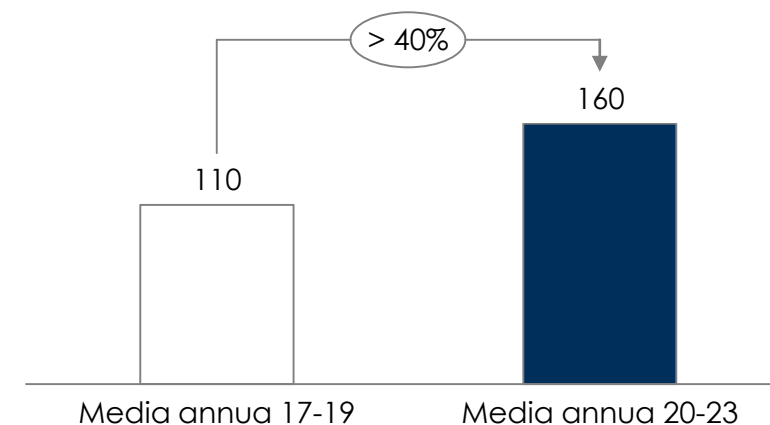
Totale investimenti IT...



... di cui relativi al digitale



Investimenti IT (€mln)





# Approccio ESG a 360°, gestito e monitorato attraverso un solido impianto di Governance

## Strategia ESG e Governance



Supervisione attribuita al  
**Comitato Controllo Interno e Rischi**  
**Nuova struttura manageriale** creata  
per coordinare e monitorare le attività ESG



**Linee guida, valori e metriche**  
integrate nel modello operativo  
e di *business*



**Remunerazione del *top management***  
legata a risultati ESG

## Implementazione basata su 4 aree chiave



### Ambiente

*Rafforzare la  
strategia del  
Gruppo per una  
transizione verso  
un'economia  
sostenibile*



### Clienti

*Ampliare la  
gamma prodotti  
verso soluzioni  
ESG, migliorando  
il servizio e la  
relazione con il  
cliente*



### Persone

*Continuare a  
valorizzare le  
nostre Persone:  
Formazione,  
Well-being e  
Rispetto*



### Comunità

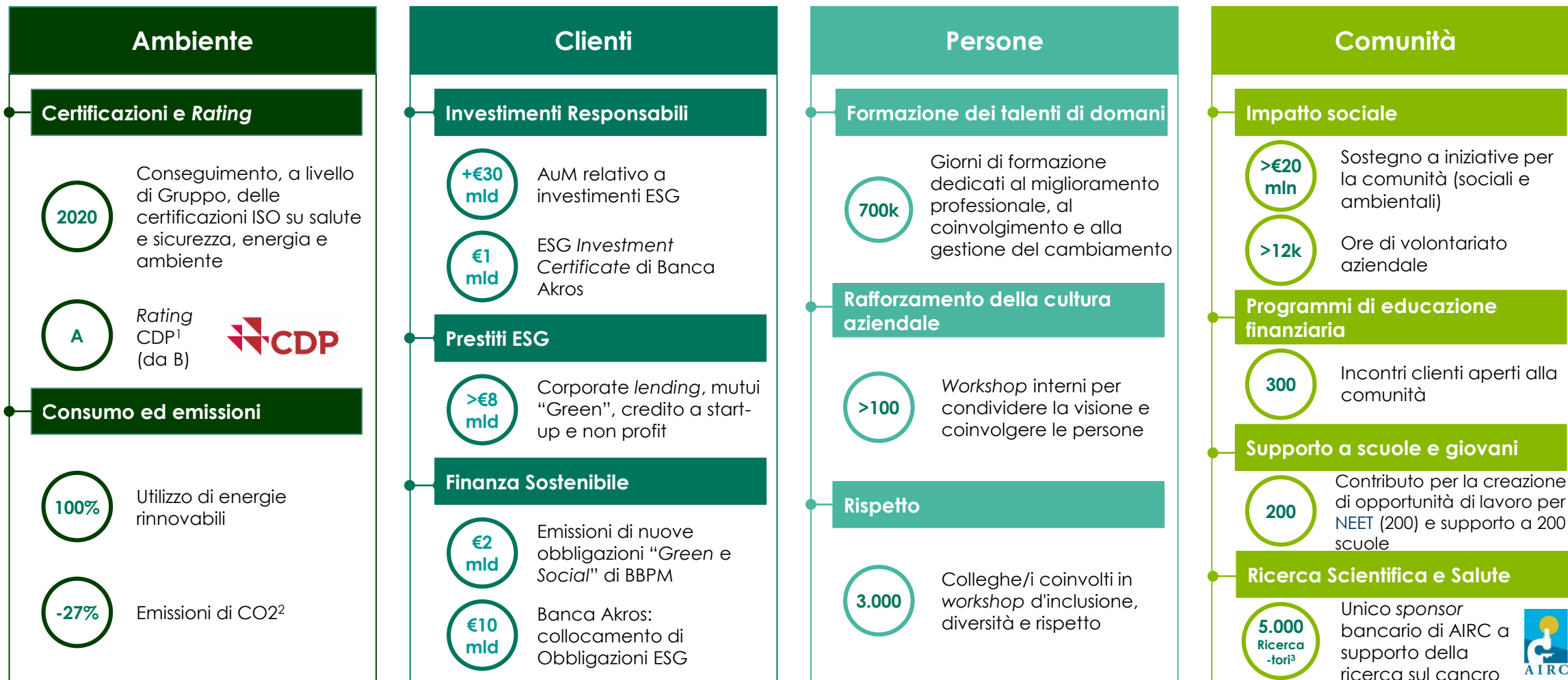
*Eccellere  
nell'impegno  
verso  
la Comunità*

**Diffondere la cultura e il valore della sostenibilità  
presso clienti, colleghe/i e comunità**

**Una comunicazione più semplice e trasparente con la clientela  
(Progetto Language R-Evolution in avvio nel 2020)**

# Agire responsabilmente e pensare in modo sostenibile

Obiettivi ESG



# Piano Strategico 2020-2023 di BBPM: 4 pilastri orientati ai principi ESG per generare significativa remunerazione degli azionisti




**3**

Continuo miglioramento  
della qualità del credito

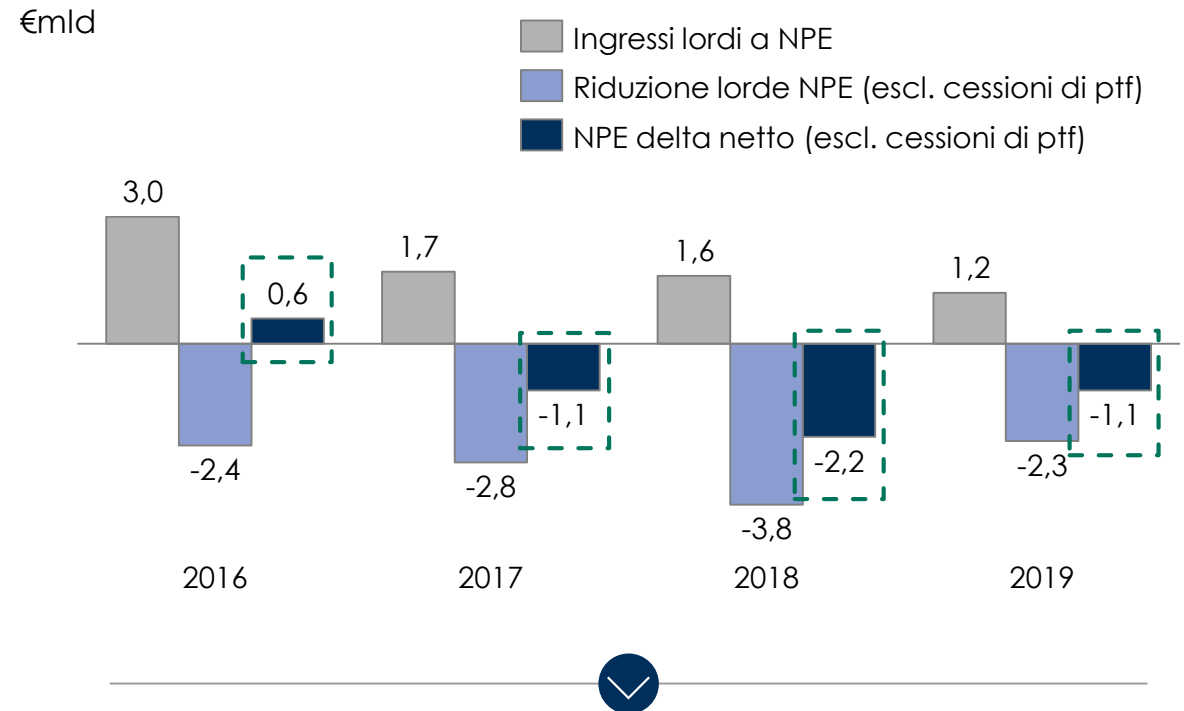
# Un track record d'eccellenza nel de-risking, sia nelle cessioni sia nel workout

Cessioni di portafogli: comprovate evidenze di valore nel portafoglio NPE di Banco BPM

Banca <sup>1</sup>	Importo	P/GBV	% stock NPL inizio periodo <sup>3</sup>
	€13,2mld <sup>2</sup>	28%	~77%
Peer 1	€17,7mld	13%	~33%
Peer 2	€25,0mld	21%	~85%
Peer 3	€10,8mld	29%	~28%

2 casi su 3 resi possibili da aumenti di capitale

Impatto positivo del workout: deflusso netto annuo di almeno €1mld di crediti deteriorati (in aggiunta alle cessioni) a partire dal 2017



Nel periodo 2016-2019, la copertura su **UTP** è aumentata **più dei concorrenti (11 pp vs. 7 pp della media dei peers<sup>4</sup>)**

# Ulteriore miglioramento dell'Asset Quality senza ricorrere a cessioni: Gross NPE ratio al 5,9% (3,0% Net NPE ratio)

## Iniziative 2020-2023

Prosecuzione del processo di *de-risking* fondato su 4 iniziative organiche



Advanced Credit risk data warehouse



Rafforzamento delle politiche creditizie



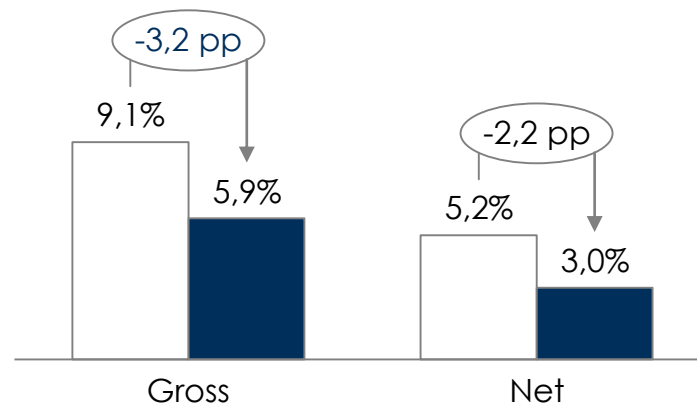
Evoluzione del Sistema di monitoraggio & Early Warning



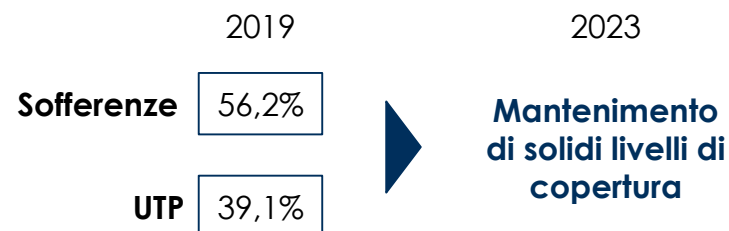
Nuovo approccio alla gestione degli UTP

## NPE ratio (%)

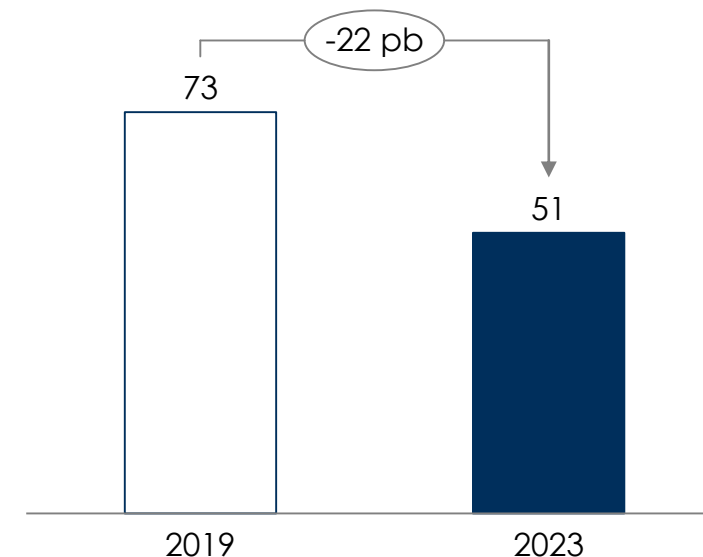
□ 2019 ■ 2023<sup>1</sup>



## Linee guida sulle coperture



## Costo del Rischio (pb)



# Miglioramento della qualità del credito grazie alla specializzazione del monitoraggio del credito "end-to-end" e della gestione dei deteriorati

## Advanced Credit risk data warehouse

- Maggiore **coerenza** tra dati gestionali e dati sul rischio
- **Rafforzamento della granularità**, consentendo piena visibilità nell'analisi dei dati in tutta l'organizzazione a supporto del processo decisionale

## Rafforzamento delle politiche creditizie

- Maggiore **specializzazione** settoriale ed **integrazione** con **budget** ed **MBO**
- Miglior focus su **prospettiva rischio-rendimento** e sostegno alle **iniziative ESG** (attenzione alla riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e progetti di risparmio energetico)

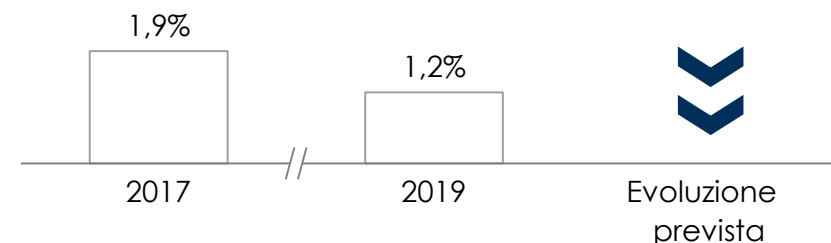
## Evoluzione del Sistema di monitoraggio & Early Warning

- **Lancio** di una **piattaforma di monitoraggio potenziata**
  - Sviluppo di **nuovi modelli di early warning**, sfruttando tecniche innovative di **machine learning**
  - **Miglioramento** della **capacità di controllo del rischio** attraverso uso di **workflow analitici**
  - **Prevenzione del rischio** basata sulle **performance**, anche attraverso la definizione e il monitoraggio di KPI operativi

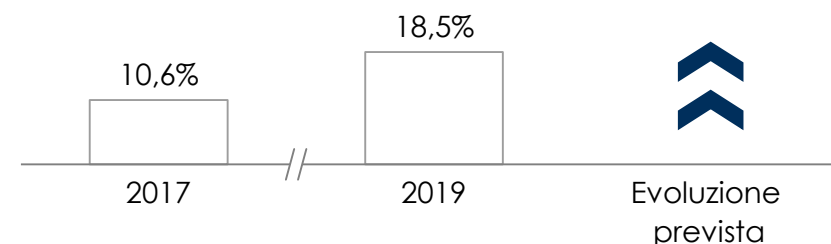
## Nuova approccio nella gestione degli UTP

- Introduzione di un **approccio di gestione dedicato** per gli UTP
  - **Portafoglio core**: focus sulla massimizzazione del ritorno in bonis e attivazione di misure percorribili di *forbearance*
  - **Portafoglio non-core**: focus sulla massimizzazione del recupero mediante soluzioni extra-giudiziali

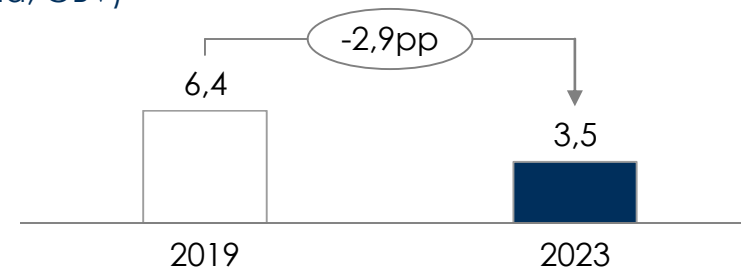
### Default rate (%)



### NPE Workout rate<sup>1</sup> (%)



### Evoluzione dello stock di UTP (€mld, GBV)



# Piano Strategico 2020-2023 di BBPM: 4 pilastri orientati ai principi ESG per generare significativa remunerazione degli azionisti



**4**

Ulteriore  
rafforzamento dello  
stato patrimoniale

# Ottimizzazione dello stato patrimoniale attraverso una gestione più attiva

## Gestione proattiva del portafoglio titoli

- **Rafforzamento** del mix del portafoglio titoli
  - Allineamento del peso dei **titoli governativi italiani** al **~40%** del totale, in linea con la media dei concorrenti

## Razionalizzazione del portafoglio immobiliare

- **Cessione** di un portafoglio immobiliare di **~€1mld**, liberando **~20 pb** di CET1 ratio
  - Cessioni concentrate su **immobili detenuti a scopo di investimento**
  - **~€0,5mld** del portafoglio già **identificato analiticamente**

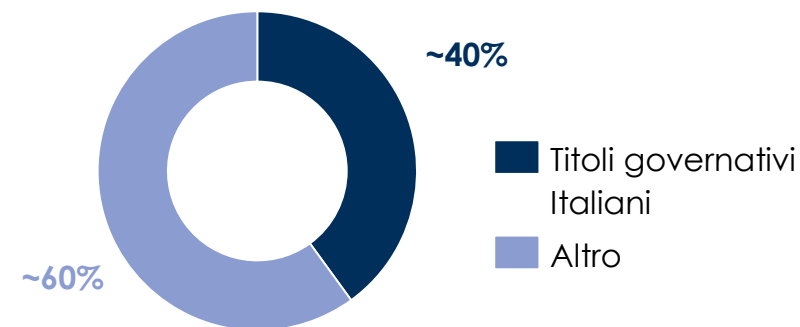
## Ottimizzazione del portafoglio partecipazioni

- **Cessione di partecipazioni azionarie** (impatto di **~40 pb**) per:
  - Cogliere le **condizioni favorevoli di mercato**
  - Ridurre il **peso patrimoniale** delle **partecipazioni non strategiche**

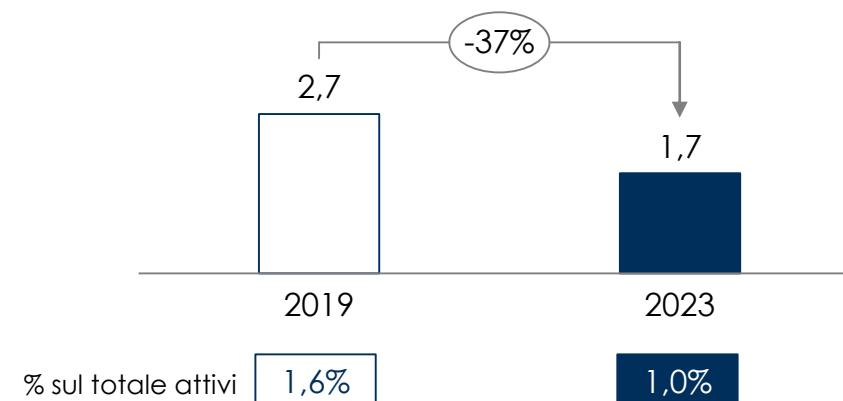
## Active credit portfolio management

- **Mitigazione dinamica** del rischio di credito attraverso operazioni significative di mercato **senza impatti sulla relazione con i clienti**
  - **Cartolarizzazioni sintetiche** focalizzate sul portafoglio crediti esistente
  - Fino a **15-20 pb** annui di beneficio sul CET1 ratio

Mix di portafoglio titoli (%)



Portafoglio immobiliare (€ mld)

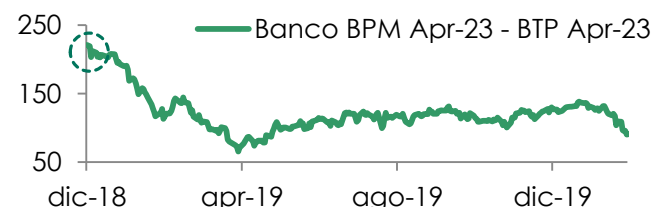




# Ribilanciamento del *funding mix* valorizzando il riconoscimento da parte degli investitori di debito della capacità di *delivery* del Gruppo

## Riduzione dello spread di BBPM superiore alla media di mercato<sup>1</sup>

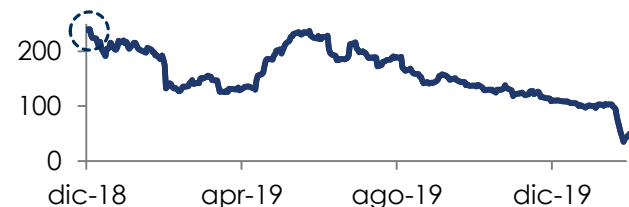
### Senior Preferred spread vs. BTP (2018-YTD) (pb)



Variazione vs 31/12/2018:

- BBPM: **-180**
- BTP: **-50**

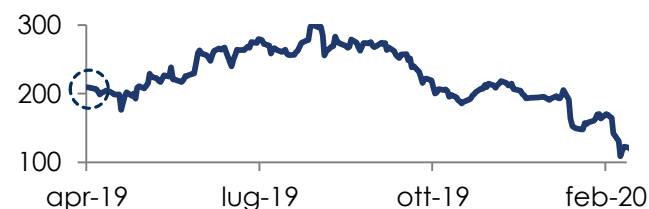
### Tier 2 spread vs. media Peers<sup>1</sup> (2018-YTD) (pb)



Variazione vs 31/12/2018:

- BBPM: **-475**
- Peers: **-278**

### AT1 spread vs. media Peers<sup>1</sup> (2018-YTD) (pb)



Variazione vs data di emissione:

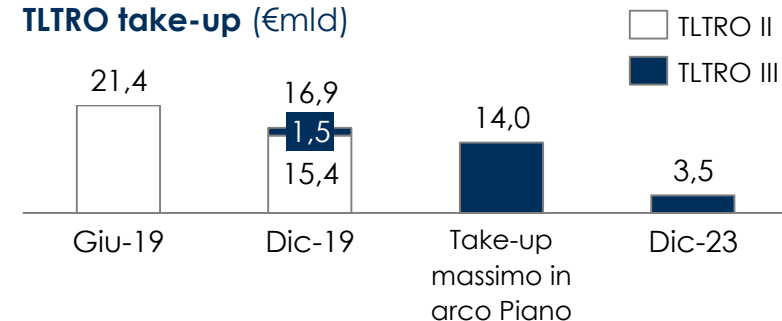
- BBPM: **-429**
- Peers: **-341**

Ribilanciamento del *funding mix*, coerentemente con le aspettative delle agenzie di rating

- Composizione del *funding* **più diversificata**
- Struttura di capitale **più solida**

## Riduzione dell'utilizzo di TLTRO<sup>2</sup>

### TLTRO take-up (€mld)



## Target di liquidità

LCR

>160% target medio nel 2020-2023

NSFR

Al di sopra del **100%** durante tutto l'arco Piano

MREL

**Significativo buffer** rispetto ai requisiti, mantenuto durante tutto l'arco Piano

# Agenda

1. Le fondamenta del Piano Strategico 2020-2023 di Banco BPM: costruito su un solido *track record* e basato su una concreta capacità realizzativa

2. Un Piano ambizioso e credibile, che risponde alle aspettative di tutti gli *stakeholders*

## 3. Proiezioni finanziarie

4. Conclusioni

# CET1 ratio e MDA buffer ben al di sopra della *guidance* minima per tutto l'orizzonte di Piano, anche con assunzioni prudenziali su possibili impatti futuri

## Principali target

### Guidance principale

**~2,5% MDA buffer**

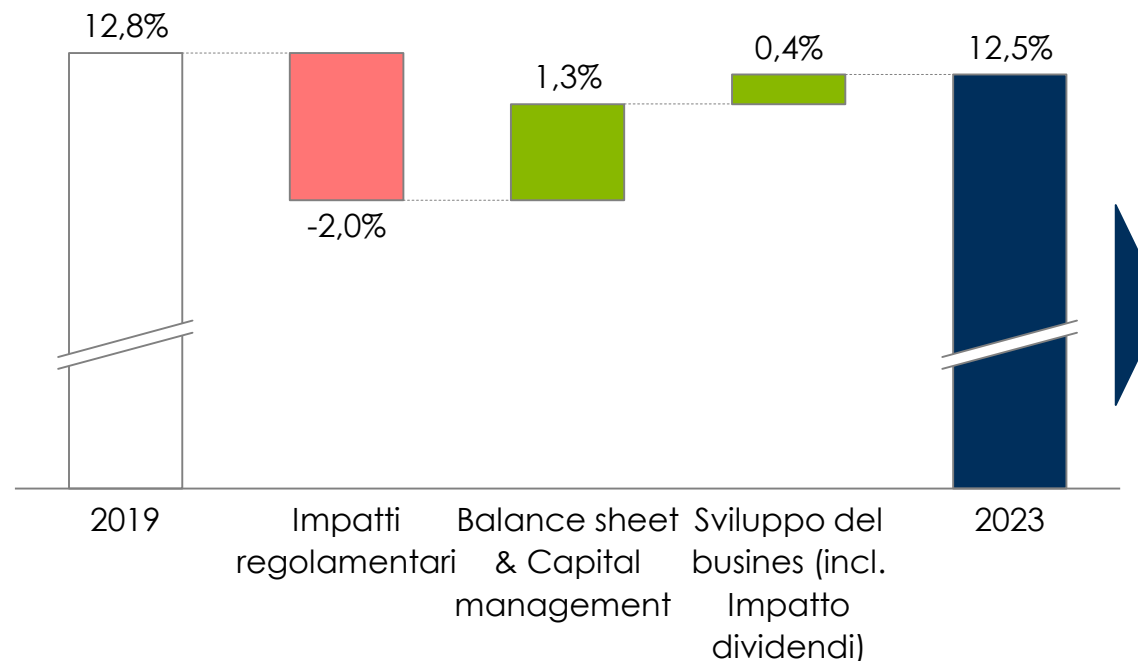
Minimo da mantenere per tutto l'orizzonte di Piano

**CET1 Ratio >12,0%**

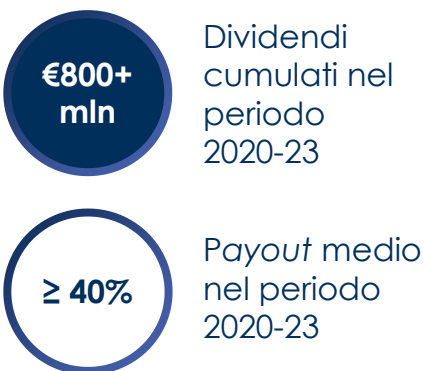
Con opportunità di sfruttare lo spazio per ulteriore efficientamento (es. normativa CRD V<sup>1</sup>)

### Guidance aggiuntiva

## CET1 Ratio Fully-phased (%)



## Distribuzione di Capitale



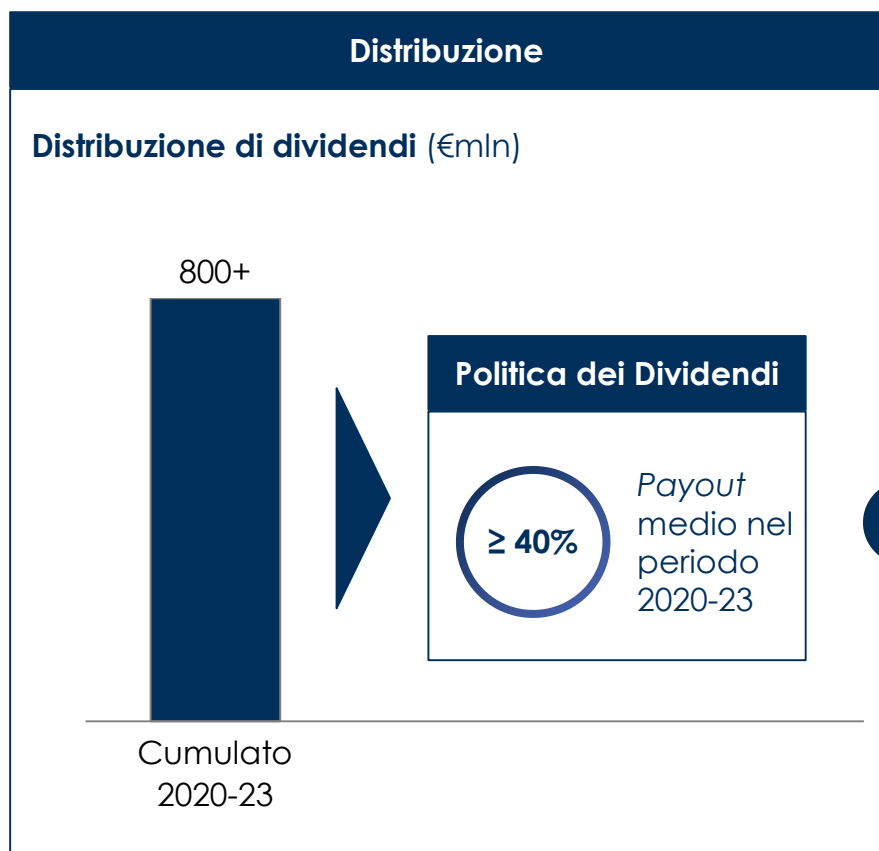
**Capital buffer e distribuzione di dividendi confermati anche nello scenario economico "V-shaped<sup>2</sup>"**

# Gli impatti a capitale, misurati con assunzioni molto conservative, confermano i punti di forza di Banco BPM anche in scenari di stress

Impatti Cet1 Ratio Fully-phased (%)	2019	2020	2021	2022	2023	Cumulato 2020-23
<b>Impatti regolamentari (Pillar 1)</b>	Regolamentazione e modelli interni		0,1	0,1	0,1	0,3
	Linee guida EBA <sup>1</sup>		0,6		0,2	0,8
	Framework Basilea IV		0,2		0,7	0,9
	<b>Totale</b>		0,9	0,1	1,0	<b>~2,0</b>
<b>Buffer di Capitale a regime attuale</b>	MDA buffer (pb)	290 <sup>2</sup>			>300	
<b>Pillar 2 (%)</b>						
<b>Impatto prudenziale dei crediti deteriorati</b>	Calendar provisioning		<~0,1	~0,2	~0,3	<b>Fino a ~0,6</b>

- **Più che compensato** dalla potenziale ottimizzazione del capitale derivante dalla normativa CRD V<sup>3</sup>
- **Atteso in diminuzione** dopo l'orizzonte di Piano

# Significativa creazione di ricchezza per gli azionisti



+



€2,0+  
mld

Ricchezza creata per  
gli Azionisti in arco  
Piano

# Principali obiettivi finanziari al 2023

	€Mln	2019	2023	Δ '19-'23	CAGR '19-'23 (%)
<b>Conto economico</b>	Proventi operativi	4.288	~4.400	~110	0,6%
	di cui Margine di interesse	1.993	~1.920	~(70)	(0,9%)
	di cui Commissioni nette	1.795	~2.190	~400	5,1%
	Costi operativi	(2.599)	~(2.590)	~10	(0,1%)
	Rettifiche su crediti	(779)	~(590)	~190	(6,7%)
	Utile netto	649	~770	~120	4,3%
<b>Stato Patrimoniale e Capitale</b>	Crediti netti alla clientela	105.844	~116.000	~10.150	2,4%
	Raccolta Diretta <sup>1</sup>	108.900	~122.000	~13.100	2,9%
	Raccolta Indiretta	89.743	~116.000	~26.250	6,6%
	AuM/ Raccolta Diretta <sup>1</sup>	54%	69%	15 pp	
	Patrimonio Netto Tangibile	9.486	~10.700	~1.200	
	RWA	65.856	~73.000	~7.150	
	Cost/Income (%)	61%	59%	(2pp)	
<b>Indici chiave</b>	Costo del rischio (pb)	73	51	(22)	
	RoTE <sup>2</sup> (%)	6,8%	7,2%	0,4pp	
	Utile netto/RWA	1,0%	1,1%	0,1pp	
	CET1 ratio FL (%)	12,8%	12,5%	(0,3pp)	
	Gross NPE ratio (%)	9,1%	5,9% <sup>3</sup>	(3,2pp)	

# Agenda

1. Le fondamenta del Piano Strategico 2020-2023 di Banco BPM: costruito su un solido *track record* e basato su una concreta capacità realizzativa
2. Un Piano ambizioso e credibile, che risponde alle aspettative di tutti gli *stakeholders*
3. Proiezioni finanziarie

## 4. Conclusioni

# BBPM Piano Strategico 2020-2023

Unlocking Our Potential | Building a Common Future | Investing in Our People



Comprovato **track record** di **delivery** nell' **unica grande fusione bancaria** in Europa **post-SSM**



Risposta **concreta e diretta** alle aspettative degli **stakeholders interni** ed **esterni**, aderendo ai migliori **standard ESG**



**Attrattiva remunerazione agli azionisti** (oltre €800mln di dividendi in 4 anni), con **solida posizione patrimoniale**, confermata anche in scenario *V-shaped*



**Trasformazione del "way we do business"**, assicurando la **sostenibilità futura**