

LA GESTIONE DEI RISCHI

Adeguatezza patrimoniale e principali rischi

L'attuale livello dei fondi propri e delle attività di rischio ponderate consente al Gruppo Banco BPM di rispettare ampiamente sia le soglie regolamentari sia le specifiche soglie richieste dall'Organo di Vigilanza al termine dello svolgimento del processo di *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP).

Il Gruppo Banco BPM, al fine di fornire al proprio management, agli *stakeholder* e all'Autorità di Vigilanza un'informativa completa e consapevole che testimoni l'adeguatezza dei fondi propri, primo presidio a fronte dei rischi assunti, valuta la propria situazione patrimoniale in condizioni di normalità e di stress, in ottica attuale e prospettica, sia in ambito di Primo che di Secondo Pilastro, sulla base delle regole di Basilea 3 e delle linee guida specifiche comunicate alle banche dalla BCE. L'adeguatezza patrimoniale del Gruppo si sostanzia nelle attività di monitoraggio e gestione nel continuo dei coefficienti patrimoniali, al fine di verificare il rispetto dei limiti normativi e di assicurare il mantenimento dei livelli minimi di patrimonializzazione richiesti dall'Autorità di Vigilanza. Tali coefficienti vengono inoltre stimati in sede di budget e Piano Strategico e ne viene verificata la coerenza con le soglie fissate in ambito Risk Appetite Framework (RAF). Il *framework* RAF è lo strumento che consente in modo unitario e sinergico di stabilire, formalizzare, comunicare e monitorare la coerenza del profilo di rischio del Gruppo e delle singole *legal entity* con la propensione al rischio approvata dal Consiglio di Amministrazione e costituisce elemento di indirizzo per la predisposizione dei principali processi aziendali. La Funzione Rischi sviluppa il RAF a supporto dell'Organo con Funzione di Gestione (OFG), in collaborazione con la Funzione Pianificazione e Controllo e le altre Funzioni competenti, rivedendo almeno annualmente il *framework* anche in funzione dei mutamenti delle condizioni interne ed esterne in cui il Gruppo opera. A seguito della finalizzazione dell'operazione di acquisizione della partecipazione di Banco BPM Vita e Banco BPM Assicurazioni, la Funzione Rischi della Capogruppo a supporto della Funzione Rischi della Compagnia Assicurativa ha collaborato alla revisione del RAF riferito alle compagnie assicurative, allineandolo al RAF di Gruppo.

L'attività di gestione ex-ante dei rischi trova esplicitazione operativa anche nel processo di gestione delle Operazioni di Maggior Rilievo – OMR (relative a operazioni in ambito credito, finanza, cessione crediti, etc.), che coinvolge in primo luogo la Funzione Rischi, tenuta a esprimere un parere preventivo e non vincolante su tutte le operazioni che rientrano in queste categorie sulla base dei requisiti stabiliti e normati internamente. Il perimetro di applicazione dei pareri ex-ante della funzione Rischi è stato ampliato prevedendo il rilascio di un parere preventivo anche per le Operazioni definite Significative – OS. Queste ultime riguardano l'ambito creditizio e consentono di sottoporre a valutazione preventiva un numero di operazioni creditizie significativamente maggiore, sia in fase di erogazione – con riferimento anche al portafoglio SME – sia in fase di classificazione da maggiore a minor rischio e viceversa. Il perimetro delle OMR e delle OS in ambito creditizio di Gruppo è stato ampliato, includendo le valutazioni relative ad operazioni Real Estate Finance (in particolare Real Estate Development – RED – e Income Producing Real Estate – IPRE). Il punto di partenza di vari processi strategici del Gruppo Banco BPM – tra i quali si ricordano il budget annuale, il RAF, i processi di valutazione dell'adeguatezza di capitale (ICAAP) e di liquidità (ILAAP) – è rappresentato dal processo di Risk Identification. Nell'ambito dell'attuale contesto regolamentare, il processo di Risk Identification ha assunto sempre più importanza, in quanto le Autorità di Vigilanza competenti verificano se le istituzioni abbiano in essere un adeguato *framework* di identificazione, comprensione, misurazione e gestione dei rischi.

Il processo di Risk Identification è svolto a livello di Gruppo e prevede il coinvolgimento del Top Management del Gruppo e delle principali società (Banca Akros, Banca Aletti, Banco BPM Vita e Banco BPM Assicurazioni), facendo leva sulla loro esperienza e visione strategica, al fine di identificare i principali fattori di rischio e i rischi emergenti verso i quali il Gruppo e/o le *legal entity* rilevanti sono, oppure potrebbero, essere esposti, sia in condizioni di normalità che di scenario avverso. Il loro coinvolgimento, attraverso interviste dedicate, rende il processo di Risk Identification effettivamente agito e conosciuto nella Banca. Tra la fine del secondo e la prima metà del terzo trimestre 2022 si è concluso il processo di aggiornamento della Risk Identification. Quali elementi di novità rispetto al 2021, si segnala: (i) l'estensione del processo di Risk Identification alle compagnie assicurative Banco BPM Vita e Banco BPM Assicurazioni; (ii) la declinazione di fattori di rischio specifici per le tematiche ESG e per il business assicurativo; (iii) nell'ambito ESG, la suddivisione tra le tematiche legate al clima e quelle di *governance* e *social sustainability*.

Tra le attività a presidio dei rischi assunti rientra altresì un efficace sistema di reporting integrato dei rischi, a livello di Gruppo e per singola *legal entity* rilevante, che consente un monitoraggio di tutte le misure di rischio e dei principali fattori di rischio a cui il Gruppo e/o *legal entity* sono esposti, e l'*assessment* periodico del *risk profile*

degli indicatori RAF comparandolo con le soglie definite nel *framework*, fornendo analisi storiche e di dettaglio che ne spieghino le dinamiche, i punti di attenzione e le aree di miglioramento.

Al fine di presidiare in maniera rigorosa e puntuale i rischi a cui è esposto, il Gruppo Banco BPM si avvale di un articolato insieme di politiche, processi, metodologie e strumenti di cui nel prosieguo viene fornita una breve descrizione, rimandando invece alla Nota integrativa (Parte E) per i relativi approfondimenti.

Rischi creditizi

Il controllo direzionale dei rischi creditizi viene realizzato attraverso un modello di portafoglio di stima del rischio VaR, appartenente alla categoria dei "default model", che viene applicato con frequenza mensile alle esposizioni creditizie delle banche del Gruppo. Il modello permette di stimare il capitale economico a fronte del rischio di credito, tenendo conto della concentrazione del portafoglio e dell'ipotesi di inadempimento congiunto delle controparti, in un predefinito contesto di variabili macroeconomiche rilevanti. L'intervallo di confidenza utilizzato è il 99,9% e l'orizzonte temporale di riferimento è pari a un anno. Al termine del processo di simulazione del modello, la perdita massima potenziale del portafoglio crediti viene scomposta nella componente di perdita attesa e in quella di perdita inattesa. Per le altre esposizioni residuali non rientranti nel modello di portafoglio, il calcolo del capitale economico ai fini del controllo direzionale dei rischi viene realizzato mediante l'utilizzo di metriche regolamentari di vigilanza (Standard).

Per quanto riguarda i processi e gli strumenti di gestione e controllo della qualità del portafoglio crediti afferenti alla clientela Corporate e Retail, un elemento chiave è costituito dai Rating interni che sono calcolati tramite modelli differenziati e stimati specificatamente per segmento di clientela. Il rating rappresenta la valutazione, riferita ad un orizzonte temporale di 12 mesi, effettuata sulla base di tutte le informazioni ragionevolmente accessibili, di natura sia quantitativa sia qualitativa, ed espressa mediante una classificazione su scala ordinale, della capacità di un soggetto affidato o da affidare di onorare le obbligazioni contrattuali.

Il Rating riveste un ruolo centrale nei processi di concessione del credito, di erogazione dei prodotti creditizi e di monitoraggio e gestione andamentale. In particolare, esso concorre alla determinazione degli Organi competenti per la delibera degli affidamenti, influisce sull'applicazione del meccanismo di rinnovo automatico delle posizioni con fidi a revoca e contribuisce a determinare l'intercettazione automatica nel processo di monitoraggio e gestione (Watch list).

Si sottolinea che il rating interno non è applicato per fini regolamentari al perimetro di Banca Akros, su cui vige altresì l'applicazione della metodologia standard di Vigilanza, per cui nelle applicazioni gestionali, tra cui la quantificazione del capitale economico e il calcolo dell'Expected Credit Loss in ambito IFRS 9, si utilizzano delle proxy con valori medi. Il rating interno viene invece utilizzato per Banca Akros all'interno del processo di concessione del credito per la clientela comune con Capogruppo. La classificazione delle posizioni a credito deteriorato è effettuata in conformità con i criteri definiti dall'EBA.

La gestione dei crediti deteriorati nel Gruppo Banco BPM è basata, in via prevalente, su un modello che assegna a risorse specializzate la gestione di un insieme definito (portafoglio) di posizioni.

Nel corso del 2022 è proseguito, per il quarto anno consecutivo, il progetto di riorganizzazione dell'attività di gestione dei crediti deteriorati del Gruppo, che aveva portato nel 2019 al completamento della cessione del ramo d'azienda, volto al recupero crediti in sofferenza, ad un partner specializzato, con successivo conferimento di un mandato di gestione per la parte prevalente dei nuovi flussi generati per i successivi dieci anni. A partire dalla finalizzazione di tale accordo, quindi, la gestione delle sofferenze è prevalentemente condotta da un primario player del settore, mentre la gestione delle restanti esposizioni deteriorate è seguita da personale interno specializzato. A seguito della cessione di ramo sopra menzionata, è stato inoltre concordato che la gestione di tutte le esposizioni deteriorate è unificata all'interno della struttura facente capo al Chief Lending Officer ("CLO").

Framework controlli rischio di credito – Controlli di II Livello

Nel corso del 2022, Enterprise Risk Management (ERM), per il tramite della struttura Controlli di II Livello (C2L), ha proseguito nello svolgimento dei controlli sui processi per la gestione del rischio di credito - effettuati in via continuativa e in modo indipendente rispetto alle funzioni di linea attraverso analisi del portafoglio creditizio e carotaggi agiti con le Credit File Review (CFR) - principalmente inerenti il sistema di intercettazione adottato dall'Area CLO nell'ambito del monitoraggio del credito, il processo di identificazione delle misure di concessione (*forbearance*), le garanzie.

In relazione allo svolgimento dei controlli di natura "ex-ante", ERM si è fatta promotrice della revisione del *framework* dei pareri per i quali la Banca ritiene necessario un esame da parte della Funzione Rischi preliminarmente alla delibera – ampliando il perimetro di riferimento al portafoglio Small Medium Enterprise (SME)

ed alle posizioni Real Estate – e ha proseguito nella valutazione preventiva delle pratiche creditizie facoltizzate al Comitato Non Performing Exposures.

In linea con quanto previsto dalle linee guida NPL di BCE sulle attività di monitoraggio del credito di secondo livello, nonché dalle raccomandazioni formulate da BCE nell’ambito della SREP Decision 2020, ERM ha proseguito nel supporto fornito al CRO per la predisposizione della *risk opinion* trimestrale da condividere con gli Organi aziendali finalizzata a valutare la completezza e l’adeguatezza delle attività svolte o pianificate dall’Area CLO sul processo di gestione del rischio di credito; in tale ambito ERM ha revisionato il sistema di reporting al fine di rendere più efficace la rappresentazione della rischiosità del portafoglio crediti. Nel corso del 2022 ERM ha inoltre finalizzato l’analisi del *framework* degli strumenti di monitoraggio crediti (PMG), avviata a fine 2021 e rafforzato i flussi informativi tra Area CRO da un lato, ed Aree CLO e Operations dall’altro, anche attraverso la definizione di uno specifico protocollo di comunicazione.

Rischi finanziari

Con riferimento al rischio di controparte, definito come il rischio che la controparte di un’operazione risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi di cassa dell’operazione stessa (Regolamento UE n. 575/2013), il Gruppo utilizza ai fini Segnaletici di Vigilanza metodologie standard per il calcolo delle esposizioni sull’intero perimetro di riferimento (derivati, pronti contro termine, prestito titoli e finanziamenti a medio e lungo termine).

A partire da giugno 2021, è entrata in vigore la nuova metodologia standard SA-CCR per il calcolo dell’esposizione al rischio di controparte sulle transazioni in derivati (Rif. Regolamento UE n. 2019/876).

Il nuovo metodo standardizzato sostituisce il precedente approccio del Valore di Mercato, e permette di calcolare requisiti di capitale che riflettono meglio i rischi connessi alle operazioni in derivati.

L’adesione alle Clearing House per l’operatività in Derivati OTC e Derivati di Credito ha consentito la mitigazione dei rischi.

In conformità allo Schema di Regolamentazione Basilea III, sono inoltre calcolati i requisiti di capitale aggiuntivi in materia di:

- fondi propri per il Credit Valuation Adjustment (CVA Risk) tramite l’adozione del Metodo Standardizzato, come previsto dal Regolamento (UE) n. 575/13 per le banche non autorizzate a utilizzare il metodo IMM per il rischio di controparte e il metodo dei modelli interni per l’Incremental Risk Charge (IRC);
- esposizioni relative all’operatività verso Controparti Centrali Qualificate (QCCP – Qualifying Central Counterparty), tramite l’adozione delle modalità previste agli art. 306-308 del Regolamento UE n. 575/2013.

La Capogruppo e Banca Akros utilizzano inoltre, a fini gestionali e a supporto dei processi di valutazione dell’adeguatezza patrimoniale (processo ICAAP), una metodologia interna per la stima delle esposizioni al rischio di eventuali *default* delle controparti di operazioni in derivati OTC oggetto di Collateral Agreement (CSA).

La suddetta metodologia simulativa semplificata, detta “Shortcut Method”, stima le esposizioni sulla base delle possibili variazioni del *mark to market* dei singoli contratti sottostanti al medesimo CSA di riferimento, su un orizzonte temporale dato dal “periodo di margine a rischio” caratteristico di ciascun contratto. La misura è implementata anche nella filiera dei processi creditizi della Capogruppo e di Banca Akros, unitamente ad un sistema di monitoraggio e reporting giornaliero.

Per la restante parte delle esposizioni in derivati, la stima dell’esposizione viene effettuata con metodologia standard utilizzata anche ai fini delle segnalazioni di Vigilanza.

Inoltre, il Gruppo aderisce all’obbligo previsto dalla Normativa Europea (Regolamento Delegato UE n. 2016/2251), scambiando, in base alla relativa contrattualistica (CTA - Collateral Transfer Agreement), margini iniziali relativamente ai contratti derivati OTC non compensati a livello centrale, che forniscono un’ulteriore protezione nel caso in cui una delle due controparti non sia in grado di onorare i suoi impegni durante la vita del contratto.

Il Gruppo Banco BPM utilizza il metodo SIMM, il cui calcolo è maggiormente *risk sensitive* ed è basato sulle *sensitivity* aggregate per classe di rischio e di prodotto.

Per quanto concerne l’attività di controllo della gestione dei rischi finanziari, la rilevazione, la misurazione e il controllo operativo delle posizioni di rischio delle banche del Gruppo vengono effettuate mediante un efficace sistema di *position keeping* e controllo dei rischi, che consente il costante monitoraggio dei livelli di esposizione e la

puntuale verifica del rispetto dei limiti operativi approvati dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo e dai Consigli di Amministrazione delle banche del Gruppo.

Il monitoraggio dei rischi finanziari è realizzato quotidianamente attraverso l'utilizzo di indicatori sia di tipo deterministico (sensibilità ai fattori di rischio di mercato e indicatori riferiti all'emittente) che di tipo probabilistico (Value at Risk - VaR). Il VaR rappresenta una misura sintetica di rischio ed esprime la massima perdita potenziale causata da movimenti di mercato in condizioni di normalità, in un certo orizzonte temporale e con un certo intervallo di confidenza. L'approccio utilizzato per il calcolo del VaR è quello basato sulla simulazione storica. I valori calcolati vengono forniti con un intervallo di confidenza del 99% e un orizzonte temporale pari a un giorno. Le correlazioni utilizzate sono quelle implicite negli scenari storici dei fattori di rischio applicati per la stima della distribuzione empirica dei valori del portafoglio di negoziazione.

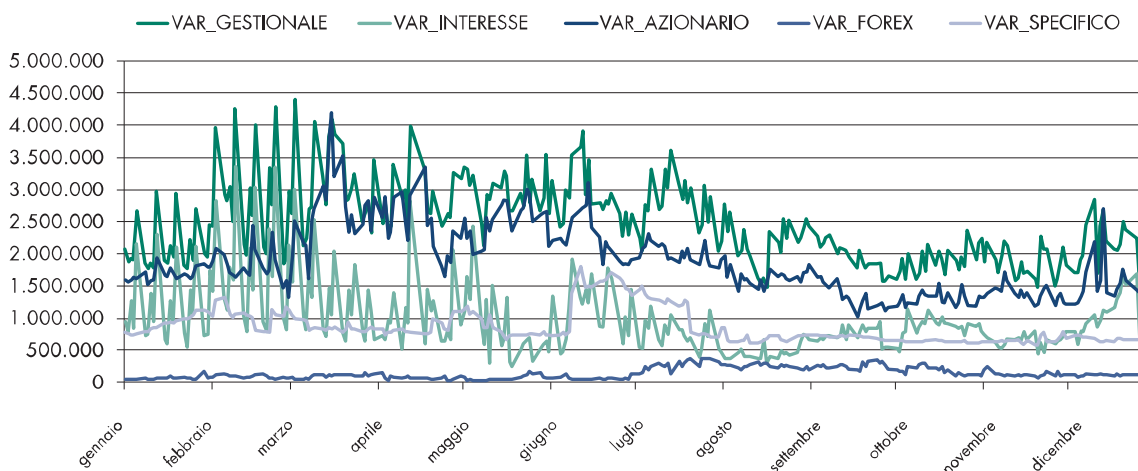
Con riferimento al requisito patrimoniale IMA (Internal Model Approach), si ricorda che, a partire dalla reporting date del 31 dicembre 2020, il Gruppo Banco BPM utilizza il modello esteso per il calcolo del requisito di capitale Rischio Mercato. Tale misura viene quindi calcolata sulla base del VaR, Stressed VaR – comprensivi del rischio specifico su titoli di debito – e dell'IRC.

L'Assorbimento Patrimoniale IMA (Internal Model Approach) gestionale a fronte dei rischi di mercato di Banca Akros, a fine 2022, risulta pari a circa 87 milioni, corrispondente a circa 1.083 milioni espresso in termini di RWA.

In data 11 gennaio 2023 Banco BPM ha ricevuto da BCE la Final Decision che consente l'implementazione della relativa modifica del metodo di calcolo dell'IRC richiesta a gennaio 2022. La nuova metodologia garantisce una stima più accurata dei P&L associati agli eventi di migrazione di rating tramite un maggior numero di strumenti finanziari usati per la calibrazione dei livelli degli spread delle classi di rating peggiori. È stata inoltre introdotta nella matrice degli Asset Swap Spread una struttura a termine con le differenti scadenze (1, 3, 5, 7, 10 anni) per le diverse classi di rating e settori ed è stata costruita una matrice CDS spread per calcolare il P&L associato agli *shock spread* dei CDS, con la medesima struttura a termine (1, 3, 5, 7, 10 anni). Pertanto, la nuova metodologia è utilizzata per il calcolo degli assorbimenti patrimoniali/RWA a partire dal primo trimestre 2023. La *decision* della BCE in oggetto prevede inoltre la rimozione dell'*add-on* del 10% dell'IRC. Su quest'ultima metrica era infatti in essere una *limitation* con *add-on* del 10% su base individuale e consolidata, fino alla risoluzione di alcuni relativi *finding* metodologici.

A seguire si riporta il grafico andamentale dei dati di VaR gestionale relativi al 2022, riferito al portafoglio di negoziazione di vigilanza del Gruppo Banco BPM.

Andamento VaR giornaliero e per fattore di rischio Gruppo Banco BPM: Portafoglio di Trading



Nel primo semestre del 2022, la componente di rischio prevalente è quella relativa al rischio azionario, per effetto del *derisking* iniziato nel 2021, che ha coinvolto soprattutto il portafoglio obbligazionario, a seguito della necessità di rispettare i limiti di RWA Mercato post estensione del modello interno al rischio specifico dei titoli di debito.

Nel secondo semestre del 2022, la componente prevalente è ancora quella relativa al rischio generico sui titoli azionari, seppure in calo rispetto alla prima parte dell'anno (ad eccezione del picco del rischio tasso di fine anno per un movimento tecnico delle curve repo in chiusura d'anno). La movimentazione di questi titoli è principalmente da attribuire all'andamento dei rischi complessivi del Gruppo. Nel secondo semestre è inoltre ulteriormente calata la componente di rischio specifico sui titoli di debito.

Rischio operativo

Con riferimento al rischio operativo, Il Gruppo Banco BPM adotta integralmente, per quanto concerne il calcolo del requisito patrimoniale, la metodologia standardizzata (Traditional Standardised Approach) su tutte le società che compongono il Gruppo di Vigilanza, mentre con riferimento agli altri elementi quali-quantitativi previsti dalla Normativa di Vigilanza, come richiesto dalla BCE, rispetta tutti i requisiti previsti nella CRR (Regolamento UE n. 575/2013) per il metodo TSA nonché quelli previsti dalla suddetta per il metodo AMA agli articoli 321 (punti b-e) e 322 (punti b-f).

Il Gruppo ha adottato, anche in aderenza alle apposite prescrizioni normative, un modello di gestione del rischio operativo che prevede al suo interno le modalità di gestione e gli attori coinvolti nei processi di identificazione, misurazione, monitoraggio, mitigazione e reporting, con particolare riferimento sia ai presidi accentrati (governance e funzioni di controllo) che ai presidi decentrati (coordinatori e referenti ORM, impegnati in particolare nei processi chiave di raccolta dei dati di perdita operativa, di valutazione nel continuo del contesto operativo e di valutazione prospettica dell'esposizione al rischio). Tale modello è disciplinato in uno specifico Regolamento di Gruppo, approvato dagli Organi di Governo.

Coerentemente con la *mission* del Gruppo Banco BPM, i principali impatti di rischio riguardano la categoria "Pratiche Commerciali", seguita dai "Processi", che insieme rappresentano una parte prevalente del rischio totale e che si manifestano in maggior parte presso le reti commerciali del Gruppo. Con riferimento alla casistica delle "Frodi Esterne", a fronte della tendenza a una maggiore sofisticatezza delle tecniche utilizzate (es. furti d'identità, fenomeni di *cyber risk* ecc.), il Gruppo attua un costante rafforzamento dei presidi di sicurezza fisica e logica, determinando così un contenimento dei fenomeni sia in termini di frequenza che di impatto medio sugli eventi di perdita della specie. A fronte dei principali fattori di rischio che emergono, il Gruppo attua gli opportuni interventi di mitigazione (es. formazione, implementazione di processi e/o procedure applicative ecc.).

Con riferimento alla gestione dei rischi operativo-reputazionali di Banca Akros, si sottolinea l'aspetto reputazionale connesso all'attività di ricerca finanziaria e le attività di Investment Banking, l'impatto potenziale dei rischi operativi per la dimensione/numerosità delle operazioni svolte dall'area Brokerage e l'impatto strategico per la clientela delle attività svolte sia dall'area Investment Banking sia dall'area Corporate & Institutional Banking.

Si evidenzia in particolare l'importanza e i connessi rischi operativi della specifica attività di strutturazione e gestione dinamica di prodotti strutturati Equity e Fixed Income svolta da Banca Akros in qualità di Corporate & Investment Bank di Gruppo, ereditata dall'incorporazione del ramo d'azienda Corporate & Investment Banking di Banca Aletti (avvenuta nel corso del 2018).

Il rischio operativo, comprensivo del rischio legale e fiscale, e il rischio reputazionale che si associa tipicamente all'attività di Corporate & Investment Banking, comprensiva delle attività di strutturazione, commercializzazione di prodotti strutturati e di *hedging*, sono presenti in tutta l'*industry* che conduce tali attività, stanti le tematiche di natura contrattuale, di *pricing*, di *fair value/mark to market* e di gestione dei *payoff* strutturati, le istanze di trasparenza e di potenziali conflitti di interesse. Si evidenzia anche il rischio di riciclaggio, di corretto monitoraggio fiscale e di implementazione delle sanzioni/divieti conseguenti all'invasione dell'Ucraina da parte della Russia.

Rischio di liquidità

Con riferimento al rischio di liquidità, nel corso del 2022 il Gruppo Banco BPM ha efficacemente svolto il processo di valutazione interna dell'adeguatezza della liquidità (ILAAP - Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), processo attraverso il quale gli Organi aziendali garantiscono che il Gruppo operi con livelli di liquidità e *funding* che rispettino sia i requisiti minimi regolamentari sia la propensione al rischio approvata all'interno del RAF.

Nell'ambito di tale processo, è previsto un monitoraggio periodico del rischio di liquidità, condotto su base infragiornaliera, giornaliera (liquidità di breve termine) e mensile (liquidità strutturale e *funding*) sia per le metriche regolamentari (LCR, NSFR, ALMM) sia per quelle elaborate internamente. Nel corso del 2022, sono state elaborate tutte le segnalazioni regolamentari di liquidità previste a livello di Gruppo Banco BPM.

Per maggiori informazioni sui rischi creditizi, finanziari e operativi si rinvia alla Parte E della Nota integrativa dedicata al presidio dei rischi. Nella stessa sezione sono riportate informazioni di dettaglio con riferimento ai prodotti strutturati di credito, alle esposizioni verso Special Purpose Entities, alle operazioni di cartolarizzazione e all'operatività in derivati.

I modelli sviluppati internamente dal Gruppo Banco BPM sono sottoposti a verifiche periodiche da parte della funzione di Validazione interna, indipendente dalle funzioni deputate allo sviluppo dei modelli. I risultati delle attività di verifica sono rappresentati in appositi report condivisi con gli Organi Aziendali. Tali risultati non hanno evidenziato rilevanti criticità sui modelli interni.

Evoluzione prevedibile dei rischi e obiettivi del Gruppo

Lo scenario macroeconomico attualmente previsto per l'anno 2023 vede una fase di stagnazione per l'Italia e l'Eurozona, dopo il forte recupero del biennio precedente. Il rallentamento congiunturale è legato agli effetti delle residue tensioni sui mercati di approvvigionamento delle materie prime a seguito del perdurante conflitto Russia-Ucraina, alla diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie provocato dall'aumento dell'inflazione e agli effetti su imprese e privati delle politiche monetarie che si manterranno restrittive per contrastare l'aumento dei prezzi. A tale riguardo si fa rinvio al successivo paragrafo "Evoluzione prevedibile della gestione" della presente relazione.

L'evoluzione prevedibile dei rischi deve tenere conto delle tensioni che possono scaturire dalla dinamica dei prezzi energetici, su consumi e produzione, nonché dalla risalita dei tassi di mercato.

L'azione del Gruppo è comunque tesa ad un atteggiamento di prudente e costante presidio delle attività, al fine di limitare l'impatto di possibili evoluzioni avverse attualmente non prevedibili sulla base del quadro economico.

I *ratio* patrimoniali del Gruppo Banco BPM sono infatti ben superiori rispetto ai minimi imposti dalla Vigilanza, a garanzia di un'adeguata copertura dei rischi anche in condizioni di scenario macroeconomico peggiorativo.

Ciò premesso, per quanto riguarda il rischio di credito, il Gruppo intende proseguire il percorso iniziato negli scorsi anni di contenimento del rischio, sostenuto da una crescita dei volumi indirizzata verso settori caratterizzati da migliori prospettive e tassi di *default* più contenuti. Nel corso del 2022 la valutazione prospettica delle controparti ha incorporato fattori di rischio ESG, principalmente legati al rischio di transizione associato al settore di appartenenza. Anche nel 2023 l'attento utilizzo degli strumenti di mitigazione (garanzie) e la puntuale politica degli accantonamenti saranno i fondamenti per un approccio prudente nella gestione del portafoglio crediti.

Con riferimento al rischio di liquidità, sia operativa che strutturale, è possibile prevedere un quadro di sostanziale stabilità e sicurezza.

Il rischio di tasso di interesse del portafoglio di proprietà del Gruppo permane con un profilo rialzista che, in caso di aumento dei tassi di mercato, consentirebbe di ottenere un ulteriore miglioramento del margine di interesse. Nel corso dell'esercizio, il profilo di rischio di tasso generico del Gruppo si è mostrato generalmente adeguato e coerente con i limiti di rischio approvati, ad eccezione di alcune tensioni determinate dalle decisioni di politica monetaria sulla remunerazione delle operazioni TLTRO, così come il profilo di liquidità si è mostrato adeguato sia a breve sia a lungo termine, rispettando i limiti di rischio interni e, laddove presenti, regolamentari.

Da parte della Funzione Rischi, è stato coordinato il rinnovo delle coperture assicurative relativamente alla tutela degli *asset* strumentali del Gruppo, di natura materiale e immateriale, e degli *asset* coinvolti a garanzia delle operazioni di business ed a copertura dei danni tipici dell'attività bancaria nell'ottica di gestire appropriatamente il trasferimento del rischio operativo.

In tale contesto, è stata svolta una analisi delle coperture attive nel Gruppo, realizzando quindi le possibili razionalizzazioni e potenziando l'efficacia delle garanzie acquisite.

ATTIVITÀ DI INDIRIZZO, CONTROLLO E SUPPORTO

Risorse umane

In un anno caratterizzato ancora da complessità ed incertezza per la proroga dello stato di emergenza dovuto alla pandemia da Covid-19, Banco BPM, al fine di assicurare le migliori condizioni lavorative, ha confermato la modalità del lavoro agile (*smart working*) adottata nel 2020 e nel 2021 nonché la flessibilità degli orari di ingresso, di uscita e della pausa pranzo.

Oltre alle azioni mirate a garantire la sicurezza e favorire la qualità del rapporto fra vita professionale e personale, sono state intraprese iniziative finalizzate a perseguire le strategie di business aziendale attraverso la valorizzazione delle persone, preparandole a fornire un contributo costante e di qualità.

In particolare, sono stati pianificati e realizzati percorsi formativi mirati e professionalizzanti (resi ancora più efficaci a seguito della creazione della struttura Key People e Talenti), sia attuando iniziative di *job rotation*, sia avviando progetti di affiancamento, dedicati prevalentemente ai giovani, volti ad acquisire una visione di Banca completa e allargata e a facilitare la comprensione delle interconnessioni tra le diverse Funzioni.

La gestione del personale è stata improntata al dialogo costante con le risorse per conoscerne aspettative ed eventuali necessità, all'attenta valutazione delle performance e all'adeguato riconoscimento del lavoro svolto, con particolare attenzione al perseguimento di politiche mirate alla realizzazione della parità di genere, attraverso lo sviluppo del talento femminile, da accompagnare in un percorso di crescita verso le posizioni manageriali.

Attraverso le numerose iniziative predisposte dalla struttura "Inclusion, Diversity e Social" sono state attuate tutte le condizioni atte a garantire un ambiente inclusivo in grado di offrire le migliori opportunità di sviluppo personale e professionale.

Nel corso del 2022 sono state effettuate 293 assunzioni privilegiando il ricorso al contratto di apprendistato, sostenendo così l'occupazione giovanile e favorendo il ricambio generazionale.

Inoltre, per mitigare il *turnover* e garantire il corretto presidio organizzativo, sono stati effettuati ulteriori nuovi ingressi che hanno contribuito allo sviluppo del business attraverso l'inserimento delle nuove competenze richieste dal mercato e dal mutato contesto di riferimento.

La composizione del personale per categoria e genere al 31 dicembre 2022 è riportata nella tabella seguente:

Categorie	Uomini			Donne			Totale
	Full time	Part time	Totale	Full time	Part time	Totale	
Dirigenti	231	-	231	37	-	37	268
Quadri direttivi	5.240	41	5.281	2.154	399	2.553	7.834
Aree Professionali/altro personale	5.152	181	5.333	3.919	2.787	6.706	12.039
Personale estero	11	-	11	5	-	5	16
Totale organico forza lavoro	10.634	222	10.856	6.115	3.186	9.301	20.157
di cui:							
Apprendisti	213	-	213	300	-	300	513
Contratti a tempo indeterminato	10.421	222	10.643	5.815	3.186	9.001	19.644
Contratti di somministrazione	-	-	-	-	-	-	-

Politiche di Remunerazione

Nell'ambito della politica di remunerazione, particolare rilevanza hanno lo *short term incentive* e il *long term incentive*, piani di incentivazione che coinvolgono il personale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e del Gruppo, di breve e di medio lungo termine.

Lo *short term incentive* rappresenta una leva gestionale per valorizzare il contributo del personale e riconoscere il merito individuale. Il *long term incentive* supporta il Piano Strategico 2021-2024 e allinea gli interessi del management a quelli degli *stakeholder* rilevanti per il Gruppo.

L'informativa dettagliata sulla politica di remunerazione del Gruppo è contenuta nella "Relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti", redatta in conformità alle disposizioni dell'autorità di vigilanza nazionale ed europea e approvata dagli Organi sociali della Banca.

La Relazione è pubblicata nel sito del Gruppo www.gruppo.bancobpm.it (sezione Corporate Governance - Politiche di Remunerazione).

Sviluppo e formazione

La struttura dedicata alle attività di sviluppo e formazione ha presidiato le leve di sviluppo, selezione e formazione nell'ambito dell'attuazione del Piano Strategico 2021-2024, in cui la People Strategy rappresenta per Banco BPM un fattore abilitante per generare valore e pianificare il futuro attraverso un approccio che coniuga investimento sulle persone e diffusione di una cultura di sviluppo e di gestione sostenibile.

Pianificazione e sviluppo

Nel 2022 sono stati avviati programmi di sviluppo dedicati a giovani, donne e talenti che si sono distinti per caratteristiche, impegno, aspirazione di crescita e per le quali l'azienda ha deciso di fare un investimento in termini di crescita professionale in linea con le aspirazioni di sviluppo espresse dai singoli in momenti di ascolto loro dedicati. Le persone sono state coinvolte in percorsi di *empowerment* per lavorare sulla consapevolezza di sé, per allenare le *soft skill* funzionali ad aprirsi a nuovi scenari professionali e per focalizzare il proprio stile di *leadership*. Parallelamente ai percorsi, sono state attivate leve di sviluppo e gestionali personalizzate, quali l'affiancamento sul campo e il *mentoring*. Obiettivo del 2023 sarà arricchire ulteriormente il set di leve attivabili (es. *coaching*) e garantire l'estensione del programma a tutti i target della popolazione aziendale.

Nel dettaglio, il Programma Giovani ha interessato 692 colleghi in un percorso di conoscenza del contesto e degli scenari futuri e di allenamento delle capacità chiave dei loro ruoli. Il percorso continuerà nel 2023 e si allargherà agli assunti del 2022/2023.

Il Gender Program, percorso di *empowerment* per la valorizzazione del talento femminile che sviluppa *selfconfidence* e capacità di influenza e affermazione delle donne, iniziato nel 2021 è proseguito nel 2022 coinvolgendo un totale di 294 colleghe.

Nel 2022 il Programma Talenti, denominato "Boost your talentS", dedicato a persone di talento attualmente inserite in ruoli professionali/commerciali che nel tempo alimenteranno ruoli a crescente complessità, ha coinvolto 60 persone.

Si è conclusa ad inizio anno la valutazione della prestazione 2021 e la conseguente restituzione dei *feedback* e definizione degli obiettivi di sviluppo 2022. A fine anno è stato attivato il ciclo di valutazione dell'anno 2022 su una popolazione di circa 19.300 valutati (97,1% della popolazione). Il sistema, applicato a tutte le società del Gruppo nelle quali trova applicazione il CCNL del Credito, promuove la responsabilizzazione ad ogni livello e favorisce la diffusione di comportamenti di qualità, attraverso il riconoscimento delle performance individuali e l'applicazione di criteri valutativi orientati a principi di equità e di meritocrazia.

In parallelo si è concluso il ciclo di valutazione 2021 ed è stato avviato il ciclo 2022, destinato al top management, che valorizza la dimensione degli obiettivi ESG.

Per accompagnare in modo sempre più efficace le persone nel loro sviluppo professionale, è in fase di progettazione un nuovo modello di performance orientato a supportare il *feedback* continuo tra responsabile e collaboratore e che dedica maggior spazio alla raccolta delle aspirazioni professionali dei dipendenti in modo continuo nel tempo.

Nell'ambito del progetto EBA LOM (Loan Origination and Monitoring), nel 2021 è stata effettuata una rilevazione delle conoscenze in ambito crediti che ha coinvolto oltre 3.000 persone che operano sia nella rete commerciale che nelle strutture centrali. L'analisi dei dati ha consentito di evidenziare il patrimonio di competenze esistente e di individuare i principali *gap* e nel 2022 sono state attivate le azioni di *upskilling* e *reskilling* delle competenze

attraverso piani formativi che rispondono sia alle necessità di aggiornamento continuo sulle tematiche normative e di processo sia alla necessità di colmare i *gap* emersi.

Nel 2022 sono stati avviati anche percorsi formativi dedicati alle persone di IT e Data Governance costruiti in coerenza con la mappatura delle conoscenze realizzata nell'ambito del programma di sviluppo avviato in queste funzioni a partire dal 2020.

Selezione e Assessment

Il processo di selezione, completamente digitalizzato, ha consentito di individuare i migliori neolaureati con competenze allineate al fabbisogno aziendale e alle nuove professionalità ricercate. Circa 2.500 persone hanno partecipato all'iter di selezione che ha permesso il reclutamento dei giovani entrati poi a far parte del Gruppo.

Nel 2022 sono stati attivati 54 tirocini rivolti a studenti universitari e neolaureati che hanno consentito loro di fare esperienza di quanto appreso nel ciclo di studi e di aumentare la propria consapevolezza in relazione alle future scelte lavorative.

Importante la prosecuzione dell'attività di consolidamento dei legami con il territorio attraverso iniziative di Employer Branding che hanno messo a disposizione delle istituzioni scolastiche e delle università il *know how* dei professionisti di Banco BPM tramite testimonianze universitarie, iniziative di orientamento professionale e *career day*. Tali iniziative hanno coinvolto nel complesso circa 2.400 giovani e 46 colleghi in collaborazione con 16 istituzioni (Università, Business School, Enti Formativi).

Nell'ambito del programma rivolto alle donne (Gender Program) è stata avviata l'attività di Assessment rivolta alle prime 294 colleghe. L'Assessment, collocato all'interno di un programma di crescita professionale, fornisce un utile set informativo sulle abilità della persona per meglio identificare le azioni di sviluppo ed è un importante momento di consapevolezza personale. L'iniziativa risponde all'attenzione che Banco BPM pone alla valorizzazione delle proprie persone.

Formazione

Nel 2022 la struttura preposta alla formazione ha accompagnato e supportato le persone nella crescita professionale e manageriale con percorsi formativi di ruolo aggiornati e coerenti con il mutato contesto, favorendo conoscenza, apprendimento continuo e la costruzione di competenze professionali evolute, incluse le competenze digitali.

Le principali iniziative formative realizzate nel 2022 hanno riguardato:

- Neoassunti: con riferimento all'assunzione definita dal Piano Industriale di circa 800 giovani, di cui circa 230 nel 2022, è stato messo a punto un programma triennale con l'obiettivo di:
 - consolidare le competenze di ruolo con percorsi formativi triennali personalizzati a seconda del ruolo e dell'Unità Organizzativa di inserimento: Rete, Customer Support Development, Strutture Centrali. I percorsi sono focalizzati sulle competenze tecnico-professionali (generali e specifiche) e trasversali necessarie per l'esercizio del ruolo;
 - facilitare la crescita e valorizzare le potenzialità individuali attraverso lo sviluppo delle *soft skills* e il percorso di Mentoring come previsto dal Programma Giovani;
- Formazione manageriale: evoluzione dello stile di *leadership* potenziando e ampliando le capacità di pensiero anticipatorio, di guida e indirizzo, di cooperazione e di *learning agility* che consentano di coniugare obiettivi e una gestione delle persone attenta a favorire l'espressione del talento e la realizzazione in azienda. I manager di prima e seconda linea sono stati inoltre coinvolti nel programma di Mentoring rivolto ai giovani per accompagnarli nel loro inserimento in azienda. Con riferimento al Piano Strategico 2021-24, è stata progettata ed erogata una iniziativa per la gestione e il monitoraggio dei progetti per definire le linee guida, i piani di azione e gli impatti finanziari e organizzativi dei progetti stessi garantendone il governo e il controllo degli stati di avanzamento. I direttori di filiali Retail, Centri imprese e Centri Corporate di nuova nomina sono stati coinvolti in iniziative a supporto della capacità di individuare soluzioni efficaci per gestire le complessità legate al nuovo ruolo, il team e potenziare il *self empowerment*;
- Iniziative e progetti formativi, in collaborazione con la struttura Inclusion Diversity e Social, dedicati a:
 - Programma #Respect: diffondere la cultura del rispetto e promuovere l'adozione di comportamenti e pratiche manageriali improntate al rispetto. In questo anno il focus è stata la costruzione e diffusione dell'Impegno Manifesto di Banco BPM che declina le parole chiave del rispetto per Banco BPM in comportamenti osservabili e misurabili da agire nella quotidianità in azienda;
 - Disability Management: promuovere un cambiamento culturale verso la disabilità e agevolare azioni di inclusione delle persone con disabilità, favorendone il coinvolgimento in ogni fase della vita lavorativa;

- Genitorialità: un momento dedicato alle colleghe al rientro dalla maternità per condividere riflessioni e scambi di esperienze tra chi deve quotidianamente bilanciare lavoro e famiglia interpretando i molteplici ruoli che questa fase di vita richiede;
- Agire la cura: come affrontare la cura durante l'intero ciclo di vita, riferito a genitori con figli nelle diverse fasi evolutive, futuri genitori e *caregiver* che si prendono cura dei loro familiari;
- "W@W-Well-being at Work": anche nel 2022 sono state realizzate iniziative formative volte a promuovere il benessere delle persone, la salute e la cultura dello star bene in azienda dedicate a tutto il personale del Gruppo;
- Language R-evolution: il progetto, che va in continuità con il 2021, ha l'obiettivo di semplificare, rendere più chiara e comprensibile la comunicazione aziendale definendo le linee guida di una nuova cultura del linguaggio inclusivo sia verso clienti interni che esterni;
- Programma ESG: il progetto supporta l'intero Programma ESG per diffondere conoscenza del contesto e della cultura ESG attraverso attività di formazione rivolta all'intera popolazione aziendale o a specifici target in ambito tecnico, commerciale e manageriale;
- Programma di trasformazione digitale: questo processo di trasformazione viene supportato attraverso percorsi formativi che accompagnano i rilasci del programma DOT, iniziative dedicate alla rete commerciale per sviluppare i temi della omnicanalità; percorsi specialistici di *up-skilling* delle competenze per le strutture centrali che necessitano di sviluppare competenze professionali di riferimento;
- Crescita dei volumi e della redditività nei segmenti chiave: la formazione ha accompagnato l'attivazione dei Centri imprese e la riorganizzazione di Banca Aletti favorendo la messa a terra del nuovo Modello di Servizio e il potenziamento delle competenze utili al business, ha rafforzato le competenze distintive di Banca Aletti, Banca Akros e della Rete Corporate in ambito relazionale, consulenziale, tecnico e commerciale, ha promosso la conoscenza del PNRR e delle opportunità per la clientela;
- Bancassurance: iniziative formative per rafforzare il programma di internalizzazione: maggior diffusione nella rete retail di una cultura e linguaggio comuni nel fare consulenza;
- Programma Funzioni di Controllo (Audit, Compliance, Rischi): per fornire la cornice di riferimento necessaria a svolgere la professione secondo standard di elevata professionalità riconosciuti; approfondire le conoscenze sulle metodologie di riferimento; garantire competenze relative agli strumenti digitali applicati nelle strutture di controllo; acquisire la certificazione "Certified Internal Auditor";
- Evoluzione della regolamentazione e della normativa: formazione, di concerto con le funzioni competenti, attraverso percorsi formativi sull'evoluzione regolamentare e normativa (antiriciclaggio, reati D.lgs. 231/01, trasparenza, GDPR, *cyber security*, *business continuity*, normative IVASS e ESMA-MIFID II, salute e sicurezza sul lavoro);
- Percorsi di ruolo rete commerciale Retail: i percorsi di ruolo allineano costantemente le competenze tecnico-professionali alle evoluzioni dei mestieri e potenziano le competenze soft per sviluppare relazioni commerciali con la clientela attraverso un servizio personalizzato in linea con l'evoluzione del mercato;
- Iniziative formative rete commerciale Corporate: è stata consolidata la formazione avviata negli anni precedenti a supporto delle competenze distintive di ruolo in coerenza con gli obiettivi strategici di business e di governo del rischio di credito;
- Formazione banche del Gruppo (Banca Aletti e Banca Akros): per sviluppare le competenze specialistiche, proseguono le iniziative formative in un'ottica di rafforzamento delle competenze tecniche, commerciali e relazionali.

Nel 2022 la formazione è stata erogata prevalentemente in modalità virtuale (sincrona e asincrona), attraverso una accurata riprogettazione di tutte le iniziative formative in modalità mista (aula virtuale, *e-learning*, *mobile learning*). Sono state inoltre attivate due iniziative di Smart Learning.

Nella tabella seguente si riporta il dettaglio delle ore di formazione erogate nel 2022, suddiviso per le diverse tipologie di attività formative e per inquadramento dei partecipanti.

Anno 2022	Giorni uomo/ Ore erogati
Giornate di formazione	148.828
Ore di formazione	1.116.210
di cui in % per area formativa:	
Obbligatoria	18,7%
Tecnico - professionale	29,6%
Tecnico professionale abilitante	39,3%
Relazionale/sviluppo capacità/commerciale	10,0%
Manageriale	2,4%

Inclusion, Diversity e Social

All'interno di una *people strategy* focalizzata su un approccio "people oriented", Banco BPM ha costituito la struttura Inclusion, Diversity e Social per sostenere il cambio culturale verso le tematiche ESG, stimolando una cultura e una politica di inclusione di tutte le forme di diversità (disabilità, etnia, età, genere, orientamento sessuale, religione e status socioeconomico, nazionalità, lingua) basata su:

- rispetto e ascolto delle persone;
- riconoscimento e valorizzazione delle differenze e dei talenti di ciascuno;
- equità e pari opportunità;
- impegni concreti per realizzare un ambiente inclusivo e rispettoso;
- iniziative finalizzate al benessere organizzativo e al sostegno sociale.

Tra i progetti seguiti nel corso del 2022 si evidenziano:

- VolontariAmo: progettazione e coordinamento di iniziative a sostegno delle comunità sul territorio nazionale e dell'ambiente (510 colleghe/colleghi partecipanti, 2.700 ore di volontariato aziendale);
- ascolto attivo: colloqui individuali e consulenza, supporto individuale nell'ambito del Disability Management;
- presidio di gruppi di lavoro interfunzionali all'interno delle Risorse Umane con l'obiettivo di essere punto di riferimento riconosciuto e preparato a dare risposte alle diverse necessità delle persone con disabilità in azienda e accompagnarle in ogni fase della vita lavorativa nonché a progettare iniziative di natura inclusiva dedicate a tutte le persone del Gruppo (es. progetto Back to Job, incontri dedicati al rientro delle persone c.d. fragili e ai loro responsabili).

Politiche del lavoro - relazioni industriali

Nel seguito sono descritti i principali temi sui quali si è focalizzato il confronto con le Organizzazioni Sindacali.

Misure di prevenzione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Anche nell'anno 2022 è proseguita l'attenzione delle parti sociali alle misure di contenimento dei rischi di contagio nei luoghi di lavoro, in stretta correlazione all'evoluzione della normativa emergenziale. Pertanto, hanno continuato a trovare attuazione, presso tutte le realtà societarie del Gruppo, gli interventi precauzionali già adottati nel corso del 2021, adeguandoli alle misure di prevenzione stabilite dalle normative di carattere emergenziale tempo per tempo vigenti, in particolare confermando il ricorso al lavoro agile e la facoltà di fruire di periodi di astensione lavorativa volontaria, ad integrazione delle previsioni di legge.

Interventi organizzativi-gestionali e riduzione degli organici

A seguito dell'ulteriore accelerazione nell'utilizzo dei canali digitali da parte della clientela, è stata deliberata, in coerenza con le previsioni del Piano Industriale, la chiusura di 75 sportelli della rete commerciale a prevalente incidenza della componente transazionale, che avrà luogo entro il primo semestre del 2023, con la finalità di rafforzare le dipendenze più strutturate per offrire servizi di consulenza e con offerta di prodotti completa. Al riguardo, è stata fornita specifica informativa alle Organizzazioni Sindacali, dando in tal modo avvio alla procedura di confronto prevista dal contratto nazionale di settore in tema di ricadute per il personale coinvolto nella razionalizzazione.

Interventi societari

È stata oggetto di confronto sindacale l'ulteriore razionalizzazione dell'assetto societario e operativo del Gruppo consistente nella scissione parziale di Tecmarket Servizi a favore di Banco BPM, il cui perfezionamento si è realizzato con decorrenza 1° gennaio 2023. Tale operazione ha previsto l'assegnazione alla Capogruppo di un ramo d'azienda costituito da tutte le attività di Tecmarket, con esclusione di quelle connesse alla gestione dei terminali e all'assistenza tecnica della clientela per i servizi POS e mobile POS. Tale operazione ha comportato il passaggio alle dipendenze della Capogruppo, e conseguentemente al Contratto Collettivo Nazionale del Credito, di 20 delle 23 risorse di Tecmarket, con attivazione della procedura prevista, conclusasi con l'accordo del 10 gennaio 2023.

inoltre, in considerazione della volontà di sostenere i lavoratori del Gruppo e le loro famiglie nel far fronte alla congiuntura economica in atto, a dicembre 2022 è stata raggiunta un'intesa che ha previsto una erogazione straordinaria, corrisposta in servizi *welfare*, per un importo pari a 500 euro, destinata al personale appartenente alla categoria delle Aree Professionali e dei Quadri Direttivi.

Si segnala infine che, con riferimento alla contrattazione collettiva di secondo livello, in data 17 febbraio 2023 si è positivamente conclusa la complessa ed articolata trattativa avviata con le Organizzazioni Sindacali nel secondo semestre del 2022 su numerose tematiche. In particolare, sono state raggiunte le intese prioritariamente in tema di:

- erogazione in servizi *welfare* al personale appartenente alla categoria delle Aree Professionali e Quadri Direttivi per un importo equivalente a 1.500 euro;
- gestione delle ricadute sul personale derivanti dalla nuova razionalizzazione della rete commerciale, anche con il ricorso – in un'ottica di ricambio generazionale - alle prestazioni straordinarie del Fondo di Solidarietà del Settore per ulteriori 250 persone, ad integrazione degli accordi del 29 dicembre 2020 e 3 maggio 2021;
- contrattazione collettiva di secondo livello e accordo in tema di politiche commerciali e organizzazione del lavoro;
- finanziamento della formazione;
- rinnovo degli accordi in tema di *smart working*, *smart learning* e sospensione volontaria della prestazione lavorativa.

Internal audit

La Funzione Audit della Capogruppo ha la responsabilità da un lato di presidiare, in un'ottica di controlli di terzo livello, anche con verifiche in loco e a distanza, il regolare andamento dell'operatività e l'evoluzione dei rischi, e, dall'altro, di valutare la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità e l'affidabilità della struttura organizzativa e delle altre componenti del sistema dei controlli interni, rappresentando agli organi aziendali i possibili miglioramenti al processo di gestione, misurazione e controllo dei rischi e facendosi parte attiva nella loro realizzazione.

La Funzione Audit è competente per le attività di revisione interna riferite a tutte le strutture centrali e periferiche delle società italiane del Gruppo bancario; per l'unica entità estera appartenente al Gruppo (Banca Aletti Suisse), svolge proprie verifiche in aggiunta a quelle effettuate dalla struttura locale incaricata delle attività di revisione ed operando in eventuale coordinamento con la stessa. Con decorrenza 22 luglio 2022, a seguito dell'acquisizione totalitaria da parte di Banco BPM della partecipazioni in Banco BPM Vita e in Banco BPM Assicurazioni S.p.A. (controllata al 100% da Banco BPM Vita), la Funzione Audit di Banco BPM ha assunto il ruolo di indirizzo, coordinamento e controllo della Funzione Internal Audit delle Compagnie assicurative, che riferisce ai rispettivi Consigli di Amministrazione, con rapporto Funzionale alla Funzione Audit di Banco BPM.

Nello svolgimento dei propri compiti la Funzione Audit tiene conto di quanto previsto dagli standard professionali diffusamente accettati.

Gli interventi condotti nel 2022 hanno riguardato i seguenti ambiti:

- processi di governo;
- processi di controllo e gestione dei rischi;
- finanza;
- commerciale;
- credito;
- processi di supporto;
- reti bancarie

con riferimento ai processi organizzativi in uso, al rispetto della normativa esterna e interna, nonché ai comportamenti del personale addetto.

Tra le attività più significative che hanno coinvolto la Funzione Audit nel 2022 sono incluse, oltre agli audit obbligatori (derivanti da adempimenti richiesti dalla normativa esterna o da Regolamenti Interni), le verifiche sui processi riguardanti la gestione del credito anomalo e deteriorato, sulla gestione delle garanzie immobiliari e pubbliche a fronte di crediti verso la clientela e sugli interventi evolutivi relativi ai processi di gestione e misurazione dei rischi (con particolare riferimento agli ambiti interessati dai modelli interni validati a fini regolamentari e di secondo Pilastro), nonché il supporto alla Vigilanza (fornito sia nell'ambito delle ispezioni condotte *on-site*, che nell'ambito dell'attività di monitoraggio svolta dal JST).

La Funzione Audit ha altresì svolto, oltre all'attività tipica di revisione interna, un'attività di natura consulenziale, prestando la propria esperienza prevalentemente con la partecipazione a progetti e gruppi di lavoro, con particolare riferimento agli aspetti riguardanti l'assetto dei controlli interni.

Compliance

La funzione Compliance di Gruppo esercita le proprie attività, con riporto diretto all'Amministratore Delegato, sia per la Capogruppo sia per le società del Gruppo che hanno affidato il servizio in outsourcing, con accesso diretto agli Organi Sociali, comunicando con essi senza restrizioni o intermediazioni.

La circolare Banca d'Italia n. 285/2013 statuisce che il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (leggi, regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (ad es., statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina).

La Funzione presiede, secondo un approccio *risk based*, la gestione del rischio di non conformità con riguardo a tutta l'attività aziendale, verificando che le procedure interne siano adeguate a prevenire tale rischio.

Al Compliance Manager è attribuita altresì la funzione di Data Protection Officer (DPO) ai sensi del Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR) in ambito di protezione di dati personali.

Nell'anno di riferimento sono proseguite le attività di sviluppo dei processi, delle metodologie e degli strumenti IT utilizzati; in particolare, nell'ambito del continuo rafforzamento del proprio modello metodologico ed operativo, la funzione Compliance ha introdotto nel corso del terzo trimestre 2022 un nuovo modello di Compliance Risk Assessment che ha consentito di affinare ulteriormente la metodologia in uso con l'obiettivo di ottenere ulteriori benefici nelle fasi di identificazione, misurazione, valutazione, rappresentazione dei rischi di non conformità alle norme.

Nel corso del 2022, la funzione Compliance è stata inoltre impegnata nell'identificare le norme applicabili e valutare il loro impatto su processi, modelli e procedure aziendali, nel prestare consulenza in materia di conformità, nonché nell'effettuare la validazione di conformità della normativa interna nel processo di emanazione. In applicazione del piano di attività annuale o su specifica richiesta degli Organi societari o delle Autorità di Vigilanza, la Funzione ha eseguito verifiche di conformità, volte a valutare l'esistenza e l'adeguatezza dei presidi di governo, organizzativi, di controllo e IT di Gruppo, la loro tenuta ed efficacia nel mitigare i rischi di non conformità, nonché la conformità delle prassi e delle condotte operative attuate dal personale dipendente o dai collaboratori, evidenziando gli eventuali fenomeni di non conformità e individuando le possibili azioni di rimedio, monitorandone la realizzazione. La funzione Compliance ha inoltre fornito la propria consulenza e assistenza nei confronti delle strutture aziendali del Gruppo nelle materie in cui assume rilievo il rischio di non conformità alle norme, in particolare nelle fasi propedeutiche all'emanazione di norme interne e proposte commerciali.

La Funzione ha altresì fornito la propria collaborazione nell'attività di erogazione di percorsi formativi dedicati al personale, al fine di diffondere e promuovere all'interno del Gruppo una solida e robusta cultura del presidio del rischio, un'adeguata conoscenza della normativa e delle relative responsabilità, nonché consentire consapevolezza su strumenti e procedure di supporto nell'esecuzione degli adempimenti.

Tra le attività più significative che hanno interessato la funzione Compliance nel corso del 2022 si segnalano talune innovazioni interne alla stessa. Si citano, in particolare: (i) il proseguimento delle attività progettuali volte all'evoluzione delle metodologie di Compliance; (ii) gli sviluppi in ambito IT, in linea con le novità metodologiche introdotte dalla funzione Compliance nel corso del 2022; (iii) l'implementazione della gestione di indicatori a distanza con l'obiettivo di ottenere un ambiente operativo più completo e comune nello svolgimento delle attività di compliance; (iv) il proseguimento del percorso di aggiornamento formativo, avviato nel 2020, dedicato alle risorse

interne alla Funzione e, in particolare, l'avvio nel quarto trimestre 2022 del percorso formativo specifico dedicato al rafforzamento delle competenze in ambito assicurativo.

Da segnalare infine che la struttura Antiriciclaggio - unità organizzativa rientrante fino al 30 giugno 2022 nell'assetto organizzativo della funzione Compliance - è stata posta, a far data dal 1° luglio 2022, a riporto diretto dell'Amministratore Delegato.

Antiriciclaggio

Come accennato, a decorrere dal 1° luglio, la funzione Antiriciclaggio di Gruppo esercita le proprie attività con riporto diretto all'Amministratore Delegato, sia per la Capogruppo sia per le società del Gruppo che hanno affidato il servizio in outsourcing, presidiando nella piena autonomia di controllo il rischio di riciclaggio e finanziamento al terrorismo, nonché le segnalazioni di operazioni sospette, con accesso diretto agli Organi Sociali, comunicando con essi senza restrizioni o intermediazioni. La struttura assolve inoltre alle attività previste dalla normativa in capo al responsabile della funzione Antiriciclaggio e al Delegato Segnalazione Operazioni Sospette (SOS).

L'attività è svolta secondo un approccio *risk based*, effettuando verifiche e controlli al fine di valutare l'esposizione al rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, l'efficacia dei presidi organizzativi e di controllo, in fase di impianto come di funzionamento, e gli eventuali interventi correttivi da intraprendere per la risoluzione delle vulnerabilità rilevate.

Tra gli elementi di rilievo che hanno interessato la funzione Antiriciclaggio nel corso del 2022, si ricordano, in particolare: (i) l'attribuzione alla Funzione Antiriciclaggio del ruolo e delle responsabilità del Sanction Compliance Officer, finalizzate a presidiare la conformità dell'applicazione delle sanzioni internazionali; (ii) le attività di controllo e le ulteriori misure di rafforzamento dei presidi promosse con riferimento ai provvedimenti emanati dalle Autorità competenti a seguito dell'avvento del conflitto tra Russia e Ucraina; (iii) le diverse iniziative formative, molte delle quali ad erogazione diretta da parte della funzione Antiriciclaggio, rivolte alla Rete Commerciale così come alle risorse di Sede Centrale nonché le specifiche sessioni rivolte agli Organi aziendali (*board induction*), unitamente ai percorsi formativi specialistici fruiti dalle risorse della funzione, a docenza esterna altamente qualificata.

Mantiene, infine, autonoma e trasversale rilevanza rispetto a tutti gli ambiti di competenza della Funzione il complesso di progettualità finalizzate al continuo ampliamento e consolidamento delle tecnologie a supporto delle attività di controllo e monitoraggio del rischio, con l'obiettivo di promuovere un impianto dei presidi antiriciclaggio solido e innovativo anche sotto il profilo dell'adozione di strumenti basati su logiche di Artificial Intelligence e Machine Learning.

Ricerca e sviluppo

Considerata la natura bancaria del Gruppo, le attività di ricerca e sviluppo sono prevalentemente indirizzate a studiare la possibile applicazione delle novità tecnologiche nei rapporti con la clientela, per migliorare e/o ampliare l'offerta di prodotti/servizi, come pure nei processi interni aziendali, per semplificarli e renderli più efficienti. Inoltre sono stati realizzati e sono in corso di realizzazione importanti progetti di natura regolamentare, legati all'emissione di nuove normative a livello di sistema.

Tali attività sono gestite in forma accentrata dalla Capogruppo Banco BPM.

Nel seguito sono evidenziate le principali iniziative per ciascuna area.

Attività progettuali e investimenti tecnologici

Adeguamento normativo

Nel corso dell'anno è proseguita l'attività di razionalizzazione della normativa interna di adeguamento alle novità legislative con particolare riferimento a:

IBOR's Transition – La transizione degli Indici di riferimento

Il progetto interno al Gruppo, definito "IBOR Transition", avviato nel 2019, è consistito principalmente nell'allineamento dei processi organizzativi ed informatici, della contrattualistica e delle normative di Banco BPM alle disposizioni previste dal Regolamento Europeo n. 1011/2016 (Benchmark Regulation, BMR), la normativa che ha ridisegnato il quadro normativo sugli indici di riferimento del mercato.

A fine 2022 è terminata la parte più rilevante e critica delle attività previste dal progetto IBOR Transition con la quasi totale transizione dei tassi IBOR del Gruppo. L'ultimo step è atteso per il 30 giugno 2023 con la cessazione del LIBOR USD.

Si rinvia alla parte A "Politiche contabili" - paragrafo "Riforma degli indici di riferimento per la determinazione dei tassi di interesse ("IBOR Reform")" - della presente Nota Integrativa per maggiori dettagli sulle attività progettuali del gruppo di lavoro.

D. Lgs. 231/01 – Responsabilità amministrativa delle società

Banco BPM aggiorna, nel continuo, il proprio Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01 e quello delle principali società controllate al fine di recepire le novità legislative intervenute relativamente ai reati presupposti previsti dal D. Lgs. 231/01, nonché le variazioni alla struttura aziendale che possono impattare sull'articolazione del modello stesso.

Nel corso del 2022, sono stati portati a compimento una serie di interventi sull'impianto 231/01, tra cui:

- l'aggiornamento del "Regolamento Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01" della Capogruppo, di Banca Akros e della società strumentale Ge.Se.So. che comprende le novità legislative rilevanti in materia di responsabilità delle società e degli enti ai sensi del D. Lgs. 231/01 e il richiamo alla piattaforma informatica per l'inoltro delle segnalazioni di violazione (*whistleblowing*);
- l'avvio della mappatura dei rischi 231/01 di Banco BPM che coinvolge la rete commerciale, le strutture centrali, e gli organi apicali, al fine di individuare le aree che risultano maggiormente esposte alla possibilità di commettere i reati identificati dal D. Lgs. 231/2001.

D. Lgs. 231/07– Antiriciclaggio e prevenzione delle attività di finanziamento del terrorismo

Nel corso del 2022 Banco BPM ha aggiornato l'impianto normativo con riferimento alle norme operative ed ha conseguentemente implementato il sistema informativo in allineamento alle novità introdotte dalle disposizioni esterne; in particolare ha assunto rilievo il rispetto delle prescrizioni in materia di misure restrittive dell'Unione Europea a fronte dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia.

Progetti ed investimenti tecnologici

Gli investimenti del Gruppo si sono concentrati nei principali ambiti nel seguito illustrati.

DOT – Digital Omnichannel Transformation

Il Programma DOT, nel corso dell'anno 2022, ha esteso il modello omnicanale e digitale a numerosi prodotti e servizi grazie all'impiego degli strumenti abilitanti realizzati nel corso dell'anno 2021, come ad esempio l'Identità Digitale per la clientela privati, la stanza di firma per lo scambio documentale e la sottoscrizione di contratti a distanza con firma digitale remota.

Per quanto riguarda la consulenza finanziaria, nel corso dell'anno sono state sviluppate ulteriori funzionalità erogabili alla clientela a distanza in modalità completamente digitale ed è stato ulteriormente esteso il perimetro di strumenti finanziari offerti.

Dal punto di vista della sottoscrizione di prodotti e servizi da remoto sono stati semplificati i processi di apposizione della firma digitale remota e la stanza di firma è stata resa disponibile, per la clientela, da sito e da App della Banca.

E' stata attivata compiutamente la Filiale Digitale, una struttura accentrata che supporta le vendite digitali remote su iniziativa dei clienti e che propone prodotti e servizi a distanza direttamente ai clienti concludendo la vendita attraverso la sottoscrizione dei contratti da remoto con firma digitale.

Sempre nel corso del 2022 il catalogo di prodotti disponibili sui canali digitali si è arricchito grazie all'inclusione progressiva di prodotti di monetica, polizze ramo vita e danni, finanziamenti e anticipi.

Per quanto riguarda i canali digitali, nel corso dell'anno sono stati introdotti ulteriori nuovi servizi nelle App per clienti privati e per le Imprese.

Le soluzioni di CRM avanzato sono state ulteriormente integrate con il front end e con le APP e vi è stata un'evoluzione nell'ambito dei sistemi di raccolta dei bisogni della clientela attraverso l'adozione di soluzioni innovative di Voice Of Customer (VOC).

In relazione, infine, all'acquisizione di nuovi clienti, nel corso del 2022 Banco BPM ha adottato alcune soluzioni evolutive per l'*onboarding* digitale di clientela privata ricorrendo, tra l'altro, all'identificazione a distanza tramite SPID ed ha svolto attività progettuali per realizzare una soluzione di *onboarding* a distanza per la clientela Imprese.

Più in dettaglio, tali iniziative si sono concretizzate in importanti investimenti tecnologici, concentrati principalmente sullo sviluppo delle piattaforme digitali e sull'ampliamento del modello distributivo, attraverso l'abilitazione alla vendita di prodotti ed erogazione di servizi in modalità Self (Web/App) ed Offerta a Distanza (OAD).

Nell'ambito dei canali Web ed App sono state completate ulteriori evoluzioni per la clientela Privati quali:

- la semplificazione della modalità di firma (c.d. "treno di firme");
- l'evoluzione del servizio Onboarding Webbank per l'ingaggio della clientela *prospect* in modalità full digital;
- l'integrazione della funzionalità di riconoscimento cliente tramite SPID per i servizi Onboarding Banco BPM e Onboarding Webbank;
- il completamento delle evoluzioni per il PFM (Personal Financial Manager) nell'ambito della direttiva europea relativa ai sistemi di pagamento PSD2;
- l'integrazione del simulatore mutui;
- il completamento della "tokenizzazione" del prodotto Cartimpronta sui *wallet* Samsung Pay, Apple Pay e Google Pay.

Per quanto concerne la clientela Aziende è stata completata l'evoluzione del servizio di anticipo fatture del prodotto telematico YouBusinessWeb, con l'implementazione di nuove funzionalità a supporto (scadenziere, richiesta proroga). Sono state inoltre finalizzate le implementazioni relativamente:

- ai servizi di BFM (Business Financial Manager) in ambito PSD2;
- alle evoluzioni della nuova App per le aziende;
- all'integrazione della stanza di firma e all'estensione dell'utilizzo della soluzione anche per i processi di filiale;
- alla messa a disposizione del dossier titoli su YouBusiness Web.

Rispetto all'ampliamento dell'abilitazione alla vendita di prodotti in modalità Self (Web/App) e OAD, nel corso del 2022 sono stati resi disponibili i seguenti prodotti per la clientela Privati:

- carte di Credito Nexi BBPM su Web/App e in OAD;
- carte di Credito Nexi Webbank su Web/App;
- carta Prepaid con identità digitale su Web/App;
- prestiti personali Agos in OAD per filiale digitale e rete;
- polizze danni Multiprotezione MP5 di Banco BPM Assicurazioni in OAD;
- polizze danni di Cattolica Assicurazioni in OAD per filiale digitale;
- polizze finanziarie Vera Vita e Vera Financial.

Nel corso del 2022 sono proseguiti gli interventi di evoluzione del Customer Center per l'incremento della proattività commerciale, il potenziamento continuo degli strumenti di industrializzazione del contatto in ottica di miglioramento della relazione con il cliente, oltre all'evoluzione dell'impianto VOC (Voice of Customer) e del modello operativo di gestione della Customer Experience.

Sono state infine avviate le attività di certificazione delle piattaforme digitali del Gruppo (siti web, internet banking, app) dal punto di vista della accessibilità, come previsto da normativa dell'Agenzia Italia Digitale, definendo i primi piani di *remediation*.

Altre aree di intervento:

Architettura IT e Cloud Adoption

Nel 2022 è stata implementata la nuova architettura del sistema informativo Banco BPM, basata su soluzioni leader di mercato, con l'obiettivo di garantire maggior agilità, automazione, resilienza e abilitare nuovi modelli di servizio; tale soluzione è già stata adottata dalle applicazioni nuove o reingegnerizzate.

Inoltre, per beneficiare dei vantaggi in termini di velocità e ottimizzazione dei costi del *cloud*, è stato attivato il primo Cloud Service Provider, selezionato tra gli *hyperscaler*, già usato operativamente in produzione.

Data Quality e Data Analytics

Nell'ambito della corretta evoluzione del modello di business e della conformità ai requisiti regolamentari e normativi, sono stati avviati progetti finalizzati all'incremento dell'affidabilità e qualità dei dati e alla definizione delle sinergie analitiche per la produzione di informazioni di valore, con particolare focus sul mondo del credito, rischio e ESG, con l'implementazione dei relativi Data Warehouse. In linea con le direttrici evolutive di Banco BPM sono stati individuati ed implementati algoritmi analitici avanzati a supporto dell'azione commerciale e di marketing.

In maggior dettaglio, nel più ampio contesto di gestione dei rischi, il *framework* di *data quality* è esteso a tutte le categorie di rischio di primo Pilastro (rischio di mercato, rischio credito e controparte e rischio operativo) nonché ai rischi di tasso e di rischio di liquidità. Sono stati inoltre sviluppati ulteriori controlli di *data quality* nell'ambito dello sviluppo dei modelli di stima di PD, LGD *single step* e Nuova definizione di Default.

Nel corso dell'anno sono state avviate le attività di estensione dei principi previsti dalla normativa Basel Committee on Banking Supervision (BCBS239) al di fuori dell'area rischi e in particolare all'ambito ESG. Inoltre, sono state condotte le attività volte a valutare il presidio della qualità dei dati in ambito Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF) e Bancassurance; le attività proseguiranno anche nel 2023 e saranno integrate con ulteriori perimetri ritenuti rilevanti (ad es. ambito segnalatico).

Le attività di presidio di secondo livello sulla qualità dei dati sono state condotte mediante l'approccio strutturato del KQI-2L, a partire dalla seconda metà dell'anno. Anche in tal caso la metodologia applicata all'area Rischi sarà progressivamente estesa.

Particolare attenzione sarà rivolta alle attività di controllo di secondo livello sui progetti in corso che riguardano la funzione Rischi, quali ad esempio le istanze per l'autorizzazione ai modelli interni, il *datawarehouse* del credito, i temi ESG e l'esercizio di stress test. Proseguiranno, inoltre, le attività di controllo di secondo livello sul rischio informatico. Infine, continuerà l'attuazione del *framework* di trasferimento dei rischi tramite coperture assicurative atte a mitigare i rischi connessi alla sicurezza informatica ed eventuali costi di reazione a fronte di danni reputazionali.

Evoluzione Data Center e Convergenza Sistemi Informativi

In linea con gli obiettivi di modernizzazione, incremento delle prestazioni e riduzione delle inefficienze, Banco BPM ha focalizzato l'attenzione:

- sulla continua evoluzione dell'infrastruttura tecnologica di Gruppo, per allinearla alle necessità di resilienza e *upgrade* della capacità di traffico della rete;
- sulla convergenza dei sistemi informativi Webank e delle società del Gruppo (Aletti, Akros) verso il sistema della Capogruppo.

Con riferimento a questo secondo punto, il progetto si trova in fase conclusiva con il 90% di dismissione dell'infrastruttura DataCenter della ex BPM.

La componente di storico della BPM è stata aggregata all'interno di una specifica architettura creata con la finalità di offrire ai singoli utenti la possibilità di accedere al precedente sistema informativo.

Gestione Obsolescenza

Per garantire la qualità e la continuità del servizio erogato e ridurre eventuali rischi IT, è stata aggiornata la valutazione complessiva dello stato di obsolescenza del parco applicativo già svolta nel 2021, ricomprendendola in una specifica iniziativa progettuale che ha definito un nuovo modello operativo di gestione strutturale delle situazioni in "End of Life" relative ai *software* di base quali sistemi operativi, database, *application server*, linguaggi.

Tale modello operativo ha introdotto modalità strutturate di rilevazione di tali situazioni nonché di pianificazione delle attività di adeguamento.

Comunicazione

La Direzione Comunicazione e, più specificamente, la Struttura Brand Identity Partnership e Sponsorizzazioni presidia tutti i progetti e le attività di Gruppo che coinvolgono e comunicano l'immagine della Banca.

La comunicazione istituzionale e quella commerciale di Banco BPM sono caratterizzate dal rispetto di una comunicazione trasparente e chiara nei confronti della clientela nell'ottica del progetto strategico «Language R-evolution». L'obiettivo del progetto Language R-evolution è dare una svolta importante alla comunicazione tra banca e cliente, seguendo un percorso di semplificazione del linguaggio e di trasparenza, per favorire una nuova percezione della banca come realtà innovativa, moderna e orientata al cliente. Il progetto Language R-evolution, è inserito nel piano industriale nell'ambito delle tematiche ESG ed è parte integrante del più ampio progetto #Respect di Banco BPM attraverso il quale la Banca si è interrogata sul significato della parola "rispetto": rispetto verso le persone e in particolare verso i colleghi e i collaboratori, verso gli stakeholder, ma anche verso l'ambiente, le comunità, il territorio. La campagna pubblicitaria di punta nel 2022 è stata dedicata alle tematiche del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). La banca continua il percorso di rilancio del Sistema Italia con un ruolo da co-finanziatrice di piani di ammodernamento, trasformazione digitale, transizione sostenibile, come consulente al fianco di tutte le aziende, offrendo soluzioni di investimento ESG destinate a imprese e privati.

"Vicini da sempre anche online" è la campagna dedicata alla rivoluzione digitale, dove la consulenza finanziaria da remoto diventa uno dei fattori determinanti grazie all'attivazione dell'identità digitale. Per quanto riguarda le pubblicità dedicate al segmento imprese, nel 2022 sono stati realizzati due nuovi *visual*: il primo, riferito al finanziamento chirografario aziende, con obiettivo sostenibilità; il secondo, finanziamento flessibile, sottolinea il ruolo di Banco BPM come partner attivo, con prodotti che incontrano le esigenze degli imprenditori e delle imprenditrici che devono far fronte a esigenze di vita e di lavoro e che cercano soluzioni flessibili. Per il segmento *retail*, nel 2022 è stata sviluppata la comunicazione dedicata ai giovani, attraverso i nuovi *layout* del Mutuo Giovani e Prestito Giovani. Anche per il 2022 sono state realizzate le creatività di prodotti sostenibili come "Conto You" e "Prestito Green".

Prosegue l'accordo quinquennale dove Banco BPM si affianca alla Fondazione AIRC come partner istituzionale di raccolta fondi a sostegno della ricerca scientifica e di divulgazione della corretta informazione sulla prevenzione, la diagnosi e la cura del cancro.

La scelta dell'istituto è di sostenere partner impegnati nella promozione dello sport giovanile femminile e dedicato ai diversamente abili. In particolare la *partnership* con AC Milan prevede un programma di incontri tra i professionisti rossoneri e oltre 2.000 studenti delle scuole secondarie per sensibilizzare sulla lotta a pregiudizio e discriminazione. Banco BPM e Fondazione Milan, attraverso la condivisione dei valori dello sport, che possiedono la grande capacità di educare, aggregare e ispirare, si schierano con tutti i bambini e i ragazzi ostacolati da urgenti questioni sociali, come la povertà, la violenza, la discriminazione. All'interno della sponsorizzazione della Vero Volley, da segnalare il progetto "Sport sì grazie" incentrato sull'importanza dell'attività motoria e sportiva per uno sviluppo positivo dei bambini e dei giovani.

L'attività della struttura Relazioni istituzionali con il territorio, in linea con quanto prefissato dal Piano Industriale 2021-2024, si è concentrata nella relazione con le proprie comunità di riferimento con particolare dedizione all'ascolto delle istanze che si sono manifestate dai territori. È proseguito, pertanto, il supporto anche attraverso le attività di sponsorizzazione che hanno privilegiato il sostegno a progetti e attività con una spiccata propensione al sociale, confermando la presenza della Banca all'interno dei contesti locali di radicamento storico. Gli ambiti di maggiore impatto sono stati quelli legati a iniziative dedicate alla solidarietà, alla sostenibilità ambientale e al rilancio di progetti legati all'arte e alla cultura, settori particolarmente colpiti dalla crisi già innescata negli anni della pandemia. Inoltre, la nuova emergenza che ha colpito l'Europa a seguito del conflitto in Ucraina, ha concentrato molte delle attività della Banca a supporto dell'accoglienza dei profughi. Educazione e istruzione restano fronti di importanza cruciale per il Paese, per questo Banco BPM ha proseguito il suo impegno per sostenere le strutture scolastiche, nella consapevolezza che proprio l'istruzione rappresenta il punto di partenza per il futuro del nostro Paese. Il "Progetto Scuola", avviato già nel 2018, si è focalizzato particolarmente su attività a sostegno degli istituti pubblici di ogni grado che si sono impegnati nell'inserimento dei bambini Ucraini: nello specifico, nel 2022, sono stati sviluppati 19 progetti a sostegno di 194 scuole in tutta Italia. Anche quest'anno, un carattere di rilievo hanno assunto le iniziative legate alla "Consapevolezza finanziaria" attraverso *workshop* sui temi dell'economia e della finanza, con particolare attenzione alla clientela *retail* e al mondo delle scuole attraverso 76 incontri, di cui una quindicina in presenza. Riguardo le tematiche ESG per il mondo imprese, si sono svolti 13 incontri con oltre 800 imprenditori.

Nel 2022 la struttura Media Relations ed Eventi Istituzionali ha coordinato e gestito oltre 60 eventi e convegni (di cui due in modalità digitale), compatibilmente con la situazione pandemica e in linea con le normative in vigore. Gli eventi, realizzati su territorio nazionale, hanno privilegiato gli ambiti culturali e gli *outlook* di mercato con particolare riferimento agli investimenti sostenibili e sono stati rivolti alla clientela sia acquisita che potenziale di tutto il Gruppo. L'attività di Media Relations si è concentrata sul rafforzamento e ampliamento delle relazioni con le redazioni giornalistiche nazionali, locali e le agenzie di stampa.

Nel 2022 i comunicati stampa che riguardano l'attività di tutto il Gruppo Banco BPM – Capogruppo, società del Gruppo e Fondazioni – sono stati 165. Quelli regolamentati, sia *price sensitive* che non *price sensitive*, toccano ambiti di natura istituzionale e industriale (temi di *corporate governance*, accordi strategici, risultati di bilancio, comunicazioni BCE su SREP test, emissioni obbligazionarie, rating...). Quelli non regolamentati vertono sugli ambiti in cui Banco BPM esprime concretamente l'attenzione alle comunità, attraverso progetti specifici che abbracciano i settori più diversi: dalla scuola allo sport, dall'educazione finanziaria a momenti pubblici di incontro con i differenti *stakeholder*, dalle *partnership* alle sponsorizzazioni. Un altro fronte sul quale si sono focalizzate le Media Relations ha riguardato la valorizzazione del lavoro delle diverse strutture della Banca rispetto a iniziative e risultati raggiunti in ambito ESG, all'esecuzione o sviluppo di operazioni del credito alla clientela e al lancio di nuovi prodotti e *plafond*. A queste articolate azioni di comunicazione è stata affiancata una serrata presenza mediatica, conseguita anche attraverso la programmazione di interviste dedicate ai vertici aziendali e ai manager e la partecipazione a eventi e convegni – sia in modalità *web* sia in presenza – talvolta organizzati o sostenuti da Banco BPM direttamente o in cooperazione con altre realtà attive nei territori di riferimento. Sui *social network*, l'attività di comunicazione istituzionale si è focalizzata sulle principali iniziative del Gruppo a favore delle comunità e delle imprese. È stata valorizzata la partecipazione dei vertici e dei manager ai numerosi eventi in cui sono intervenuti come relatori e dato risalto alle iniziative delle Fondazioni e alle attività di volontariato d'impresa. Sono inoltre state curate anche le relazioni con i clienti rispondendo alle richieste pervenute tramite i principali canali *social*. Infine, nel 2022 è stato adottato un nuovo *format* grafico per meglio caratterizzare i post pubblicati.

La Struttura Comunicazione Interna, nel corso del 2022, ha proseguito la sua attività prevalente di canale volto a trasmettere alla popolazione aziendale la visione e i valori dell'alta direzione, supportando contestualmente le diverse Funzioni per promuovere all'interno progetti, iniziative e *contest* ideati per favorire la condivisione e il coinvolgimento delle colleghe e dei colleghi del Gruppo. Il tutto per promuovere la cultura aziendale e rafforzare l'identità di Banco BPM. Contestualmente, Comunicazione Interna si è adoperata per la diffusione e la divulgazione di informazioni operative a supporto dell'attività commerciale della Rete.

La Intranet aziendale e la Corporate TV, quest'ultima ridisegnata nel *layout* e riorganizzata nei contenuti a inizio 2022, si riconfermano canali privilegiati per lanciare iniziative e veicolare informazioni. Più diradate rispetto al biennio precedente, sono proseguite le attività informative in merito a indicazioni operative da adottare in azienda per contrastare la diffusione del Covid-19 e tutelare la salute e la sicurezza di tutte le colleghe e i colleghi di Banco BPM. Nel corso dell'anno è stata intrapresa una serrata pianificazione editoriale del Programma Respect dando enfasi ai *workshop* dedicati, realizzando video di lancio e di approfondimento con il coinvolgimento di alcuni colleghi in veste di "attori", *contest* e comunicazioni mirate. In continuità con quanto fatto nel 2021, la Comunicazione interna ha proseguito nella promozione e diffusione di una cultura della Sostenibilità sia attraverso azioni di sensibilizzazione e divulgazione, sia attraverso la valorizzazione dell'operato della Banca, dando risalto internamente a partecipazione a convegni, seminari, riconoscimenti, premi.

Su questa tematica è stata intrapresa un'iniziativa di "Guerrilla Marketing" per promuovere comportamenti virtuosi negli ambiti ambiente, persone e business, affrontando temi quali ad esempio il risparmio energetico, la salvaguardia dell'ambiente, le buone pratiche sostenibili, il rispetto, ecc.

In concomitanza con il conflitto in Ucraina, la struttura di Comunicazione interna si è fatta promotrice e divulgatrice di una raccolta fondi fra colleghi, denominata "Una mano per la Pace", finalizzata a sostenere azioni umanitarie di supporto alla popolazione ucraina, in loco e nel nostro Paese, in collaborazione con Caritas.

Per quanto riguarda i *workshop* interni, compatibilmente con l'emergenza pandemica, è proseguita l'attività di gestione e organizzazione di plenarie e incontri rivolti alle colleghe e ai colleghi di Banco BPM. Nel corso dell'anno sono stati circa 50 gli incontri organizzati internamente: dai Live Event commerciali del mondo Privati e Aziende a quelli in Teams con l'Amministratore Delegato, agli incontri di Direzione, al *workshop* per la ridefinizione del comparto Bancassurance, agli appuntamenti mensili in Live Event dedicati al mondo Imprese, al tour di Banca Aletti, agli eventi di Natale. Con "In Teams con l'Amministratore Delegato" un numero ristretto di colleghi ha potuto vivere un momento di condivisione e scambio di suggestioni insieme a Giuseppe Castagna, utilizzando la piattaforma Teams di Microsoft. I Workshop Interni quest'anno hanno visto il coinvolgimento di complessivamente circa 10.000 colleghe e colleghi nel corso dell'anno.

Investor Relations

Nel corso del 2022, il team di Investor Relations ha complessivamente gestito 153 tra eventi ed incontri o *call*, svolti sia in modalità virtuale che in presenza fisica, anche con il coinvolgimento del *top management* del Gruppo, che hanno permesso di relazionarsi con 473 tra società di investimento, case di analisi finanziaria (sia del mercato azionario sia del reddito fisso), società di rating e altri soggetti finanziari istituzionali. Di questi eventi, 14, per un totale di 31 soggetti incontrati, hanno avuto uno specifico focus su tematiche ESG¹.

Inoltre, Banco BPM ha effettuato nel corso dell'anno 4 conferenze telefoniche con *audio webcast* per presentare al mercato la performance finanziaria del Gruppo (risultati al 31 dicembre 2021, al 31 marzo 2022, al 30 giugno 2022 e al 30 settembre 2022).

La tabella seguente riepiloga gli eventi svolti nel corso dell'anno:

	N° eventi	% sul totale	n° società incontrate	% sul totale
Conferenze di settore (azionario)	6	3,9%	89	18,8%
Conferenze di settore (reddito fisso)	6	3,9%	75	15,9%
Roadshow & Reverse Roadshow (azionario)	17	11,1%	129	27,3%
Roadshows & Reverse Roadshow (reddito fisso)	5	3,3%	34	7,2%
Altri incontri individuali e/o di gruppo, conferenze telefoniche e video conferenze (azionario)	99	64,7%	123	26,0%
Altri incontri individuali e/o di gruppo, conferenze telefoniche e video conferenze (reddito fisso)	7	4,6%	10	2,1%
Incontri/call con società di rating ESG	7	4,6%	7	1,5%
Incontri/call con società di credit rating	4	2,6%	4	0,8%
Altri incontri	2	1,3%	2	0,4%
Totale	153	100%	473	100%
di cui con specifico focus ESG	14	9,2%	31	6,6%
Presentazioni al mercato finanziario in conference call/webcast	4			

Sul fronte del mercato azionario, il Gruppo ha partecipato a 6 conferenze di settore e 17 tra *roadshow* e *reverse roadshow* organizzati da primarie case di ricerca e intermediazione, che, insieme, hanno coinvolto 218 controparti, pari al 46,1% del totale dei soggetti complessivamente raggiunti nell'anno.

Similmente, nell'ambito del mercato del reddito fisso, Banco BPM ha partecipato a 6 conferenze di settore e 5 tra *roadshow* e *reverse roadshow*, entrando in contatto con 109 controparti (il 23,0% del totale).

Il restante 30,9% dei soggetti istituzionali coinvolti ha avuto la possibilità di relazionarsi con il Gruppo in 119 ulteriori occasioni (incontri e/o *call*, individualmente e/o in gruppo).

¹ Include incontri con fondi esclusivamente ESG *focused* o incontri esclusivamente ESG *focused* con fondi di focus "misto" e incontri con società di rating ESG. Va peraltro segnalato che non è inusuale che tematiche ESG siano affrontate anche negli eventi o incontri senza specifico focus ESG o che fondi ESG partecipino a eventi o incontri con un focus esclusivamente finanziario; tuttavia, queste casistiche non rientrano in questo conteggio, essendo di difficile enucleazione.

ALTRE INFORMAZIONI

Soci e Azionisti

Il capitale sociale di Banco BPM, pari a Euro 7.100.000.000,00, è rappresentato da n. 1.515.182.126 azioni ordinarie, prive di valore nominale.

Le azioni di Banco BPM sono quotate nel Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A..

Al 31 dicembre 2022 gli azionisti della Banca risultano circa 265.000 così suddivisi:

- circa 180.000 depositanti presso il Gruppo Banco BPM;
- circa 85.000 depositanti presso altri intermediari. Tale dato rappresenta la situazione alla data della distribuzione del dividendo (20 aprile 2022 - *payment date*), non essendosi registrate in seguito operazioni contabili aventi ad oggetto l'intero capitale sociale.

Ai sensi dell'art. 120 del T.U.F., coloro che partecipano in una società con azioni quotate in misura superiore al 3% del capitale ne danno comunicazione alla società partecipata e alla Consob.

Alla data del 31 dicembre 2022, secondo le informazioni pubblicate sul sito internet della Consob relative ai soggetti che vantano un possesso azionario superiore al 3% del capitale sociale di Banco BPM, risultano:

- Crédit Agricole con quota di partecipazione pari al 9,18%;
- Capital Research and Management Company con quota di partecipazione pari al 4,99%.

Titolo e azioni Banco BPM

Nel 2022 il valore azionario del titolo Banco BPM ha oscillato in un *range* compreso tra un prezzo di chiusura minimo di 2,268 euro del 14 luglio 2022 ed un prezzo di chiusura massimo di 3,630 euro registrato il 15 febbraio 2022.

Da inizio anno, le azioni del titolo Banco BPM hanno avuto una performance positiva del +26%. Nel corso del 2022, i volumi medi giornalieri sono stati pari a oltre 15 milioni di azioni.

Inoltre, si segnala che a fine 2022 il titolo Banco BPM risultava "coperto" da parte di 18 case di ricerca azionaria (di cui: 15 aventi raccomandazioni positive, 3 neutrali e 0 negative), con le quali è stato mantenuto durante l'anno un continuo dialogo.

Si rileva infine che tra i soci di Banco BPM risulta in essere un accordo di consultazione avente ad oggetto azioni di Banco BPM S.p.A., reso pubblico ai sensi dell'art. 122 del D. Lgs 58/1998 e dell'art. 129 del Regolamento Consob n. 11971 del 14 maggio 1999.

Tale accordo di consultazione, originariamente sottoscritto il 21 dicembre 2020 tra alcune Fondazioni italiane azioniste di Banco BPM per una quota complessiva pari al 5,49% del capitale sociale di Banco BPM, è stato integrato da nuovi azionisti che hanno aderito al Patto di Consultazione in data 20 luglio 2021, 18 ottobre 2022 e 31 dicembre 2022. Ad oggi, tale accordo riunisce azionisti che detengono una quota pari all'8,2848% del capitale sociale della Banca.

Per ulteriori dettagli si rimanda al sito internet www.gruppo.bancobpm.it nella sezione Investor Relations - Azioni, azionisti e dividendi, alla voce "Accordi di consultazione".

Rating del Gruppo

Tabella sintetica dei rating di Banco BPM

Società di rating	Tipo di Rating	31/12/2022	31/12/2021	
DBRS Morningstar	Lungo Termine sul Debito <i>Senior</i> e Rating Emittente di lungo termine / Trend	BBB / Trend Stabile	BBB (low) / Trend Positivo	
	Breve Termine sul Debito e Rating Emittente di breve termine / Trend	R-2 (high) / Trend Stabile	R-2 (middle) / Trend Positivo	
	Lungo Termine sui Depositi / Trend	BBB (high) / Trend Stabile	BBB / Trend Positivo	
	Breve Termine sui Depositi / Trend	R-1 (low) / Trend Stabile	R-2 (high) / Trend Positivo	
	<i>Intrinsic Assessment</i>	BBB	BBB (low)	
	<i>Support Assessment</i>	SA3	SA3	
Fitch Ratings	Lungo Termine Issuer Default Rating (IDR) / Outlook	BBB- / Outlook Stabile	-	
	Breve Termine Issuer Default Rating (IDR)	F3	-	
	Lungo Termine depositi	BBB	-	
	Breve Termine depositi	F3	-	
	Viability Rating (VR)	bbb-	-	
Moody's Service	Investors	Lungo Termine su Debito <i>Senior Unsecured</i> e Rating Emittente / Outlook	Ba1 / Outlook Stabile	Ba2 / Outlook Stabile
		Lungo Termine sui Depositi / Outlook	Baa2 / Outlook Stabile	Baa3 / Outlook Stabile
		Breve Termine sui Depositi	P-2	P-3
		<i>Baseline Credit Assessment</i>	ba2	ba3
		<i>Counterparty Risk Assessment</i>	Baa2(cr)/P-2(cr)	Baa3(cr)/P-3(cr)

Tabella sintetica dei rating di Banca Akros

Società di rating	Tipo di Rating	31/12/2022	31/12/2021
DBRS Morningstar	Lungo Termine sul Debito <i>Senior</i> e Rating Emittente di lungo termine / Trend	BBB / Trend Stabile	BBB (low) / Trend Positivo
	Breve Termine sul Debito e Rating Emittente di breve termine / Trend	R-2 (high) / Trend Stabile	R-2 (middle) / Trend Positivo
	Lungo Termine sui Depositi / Trend	BBB (high) / Trend Stabile	BBB / Trend Positivo
	Breve Termine sui Depositi / Trend	R-1 (low) / Trend Stabile	R-2 (high) / Trend Positivo
	<i>Support Assessment</i>	SA1	SA1
Fitch Ratings	Lungo Termine Issuer Default Rating (IDR) / Outlook	BBB- / Outlook Stabile	-
	Breve Termine Issuer Default Rating (IDR)	F3	-
	Shareholder Support Rating	bbb-	-

Nel corso dell'anno 2022 si evidenzia che Fitch Ratings ha assegnato per la prima volta al Banco BPM i rating come sopra esposti. Nell'ambito della normale attività di rating, le agenzie Moody's e DBRS Morningstar hanno monitorato le attività del Banco BPM attraverso report, comunicati e *rating action*; tra i principali eventi si segnala:

- DBRS Morningstar (di seguito DBRS), in data 14 ottobre 2022, ha migliorato i principali rating di Banco BPM, nonché della sua controllata Banca Akros, di 1 *notch*, assegnando nel contempo un Trend Stabile. Questa azione di rating riflette il successo ottenuto da Banco BPM nel miglioramento della posizione finanziaria, in particolare in termini di qualità degli attivi, redditività ed efficienza operativa. Allo stesso tempo, DBRS ha riconosciuto la solida posizione di mercato del Gruppo nelle ricche regioni del Nord Italia, rafforzata dalle continue misure di razionalizzazione della struttura operativa e dallo sviluppo della digitalizzazione e del business "fee-driven", come la bancassicurazione. I rating sono inoltre sostenuti dal solido profilo di *funding* e di liquidità di Banco BPM, nonché dall'adeguata posizione patrimoniale del Gruppo, trainata dalla generazione ricorrente di capitale e dal regolare accesso ai mercati all'ingrosso;
- Fitch Ratings (di seguito "Fitch"), in data 26 aprile 2022, ha proceduto all'assegnazione di nuovi rating a Banco BPM, tutti in area *investment grade*, con Outlook "Stabile". I rating sono basati sull'analisi del profilo *standalone* di Banco BPM che fa leva sul suo *franchise*, radicato nel Nord Italia, e tengono conto di un mix di ricavi diversificato, di un profilo di rischio moderato, di raccolta e liquidità stabili e di capitalizzazione adeguata. I rating riflettono anche la significativa riduzione dei crediti deteriorati

raggiunta da Banco BPM negli ultimi quattro anni, che ha portato ad un miglioramento sostanziale della qualità degli attivi. Fitch ha altresì evidenziato la qualità del management, con un'esperienza commisurata al modello di business della Banca;

- Moody's, in data 11 maggio 2022, ha migliorato i rating di Banco BPM di 1 *notch* come specificato nella tabella soprastante. Il miglioramento dei rating a lungo termine sui depositi e sul debito senior *unsecured* è stato trainato dall'*upgrade* di un *notch* dello *standalone* Baseline Credit Assessment (BCA) di Banco BPM, passato da ba3 a ba2. L'*upgrade* del BCA riflette principalmente i miglioramenti raggiunti dalla Banca nella qualità del credito a seguito del continuo processo di *derisking* nel proprio portafoglio di impieghi. Moody's ha altresì evidenziato la posizione patrimoniale di Banco BPM, che si attesta ad un livello nettamente superiore rispetto ai requisiti regolamentari.