

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'Organismo 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 dall'Autorità di Vigilanza. 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 infatti lo strumento che consente in modo unitario e sinergico di stabilire, formalizzare, comunicare e monitorare la coerenza del profilo di rischio del Gruppo 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.

L'attività di prevenzione dell'assunzione di rischi non coerenti con la propensione al rischio trova inoltre esplicitazione operativa nel processo di gestione dei pareri ex-ante della funzione Rischi (OMR - Operazioni di Maggior Rilievo e OS - Operazioni Significative¹), che è tenuta a esprimere un parere preventivo e non vincolante su tutte le operazioni che rientrano nei perimetri specificati nella normativa interna. Tra le attività a presidio dei rischi assunti, rientra altresì un efficace sistema di reporting integrato dei rischi che consente un monitoraggio di tutte le misure di rischio e dei principali fattori di rischio a cui il Gruppo è esposto; a tale sistema di reporting viene, inoltre, affiancata periodicamente un'analisi di posizionamento, volta a comparare il Gruppo rispetto al sistema bancario europeo e italiano, prendendo in esame un campione di banche italiane e europee, selezionate a seconda della fonte di riferimento, anche in base a criteri quali/quantitativi. L'analisi di posizionamento ha l'obiettivo di fornire approfondimenti con riferimento almeno alle seguenti aree di indagine: Adeguatezza del Capitale & Struttura Patrimoniale, Adeguatezza della Liquidità, Redditività ed Efficienza, Qualità dell'attivo e quote di mercato, Attivi ponderati e RWA Density e Parametri del Rischio di Credito adottando la prospettiva del *Regulator*, facendo leva sulla pubblicazione trimestrale degli "EBA Risk Dashboard" e dei documenti di Informativa al Pubblico (Pillar 3) dei principali competitor.

Nel corso del 2021, il monitoraggio periodico dell'adeguatezza patrimoniale di Gruppo (ICAAP), anche alla luce del rafforzamento del *framework* normativo interno, è stato rivisto "vincolando" l'ampiezza delle analisi alla dinamica del cosiddetto *trigger* di scenario. La definizione degli scenari macroeconomici adottati nei principali processi della Banca resta appannaggio dello Scenario Council, con successiva presentazione agli Organi Aziendali. Lo Scenario Council consiste in un gruppo di lavoro responsabile della definizione e dell'aggiornamento o conferma degli scenari macroeconomici adottati nei processi strategici di Gruppo, alla luce di eventi esterni o di specifiche vulnerabilità della banca. Esso è inoltre responsabile dell'individuazione dei relativi processi impattati e del loro potenziale aggiornamento. Tale gruppo di lavoro è composto dal Chief Financial Officer e dai responsabili delle funzioni Pianificazione e Controllo, Rischi e Amministrazione e Bilancio, con la partecipazione del responsabile della funzione Audit, quest'ultimo come uditore. Nel corso del 2021, lo Scenario Council si è riunito 7 volte al fine di valutare nel continuo l'evoluzione del contesto macroeconomico esterno e gli impatti sui processi strategici e gestionali della Banca.

¹ Le OMR fanno riferimento a operazioni in ambito credito, finanza, cessione di crediti deteriorati, operazioni di acquisizione o cessione di asset di proprietà o altre operazioni rilevanti); le OS riguardano sia operazioni di concessione sia valutazioni sulla classificazione e afferiscono all'ambito Credito. Si precisa che nella tipologia creditizia rientrano anche le operazioni di finanziamenti a controparti a leva (cd. Leveraged transactions)

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.

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 automatico 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. Il ricorso a modelli di gestione non basati su risorse specializzate è limitato alle posizioni classificate Past Due e Inadempienze probabili di importo inferiore alle soglie definite dalle procedure interne. Il monitoraggio, la gestione e la valutazione dei crediti deteriorati sono supportati da processi strutturati e da un'apposita procedura gestionale.

In particolare, le rettifiche di valore sono quantificate applicando un calcolo automatizzato, proposto e mantenuto dalla Funzione Governo del Credito e validato dalla Funzione Rischi, per le posizioni in Past due a prescindere dall'importo e per quelle a Inadempienze probabili o a Sofferenze di importo inferiore a una soglia di materialità (pari ad 1 milione), mentre, per importi superiori a tale soglia, sono quantificate analiticamente dal gestore. Le rettifiche di valore valutate analiticamente dai gestori sono periodicamente sottoposte a revisione.

Si sottolinea che, con riferimento al costo del credito ai fini di bilancio, sulle posizioni a *default* riconducibili al perimetro di Gruppo, è in essere una valutazione analitica effettuata dal gestore.

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

La stima dell'esposizione al rischio di controparte per le posizioni in derivati OTC, relativamente alle controparti con le quali è stato sottoscritto un "*collateral agreement*" (CSA), viene effettuata con metodologia simulativa semplificata "*Shortcut Method*", e valutata 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. Ai fini di Vigilanza prudenziale, il Gruppo

adotta la metodologia standard SA-CCR, entrata in vigore a giugno 2021, per la stima delle esposizioni su tutto il perimetro derivati.

Per la restante parte del perimetro oggetto di rischio controparte (pronti contro termine, prestito titoli e finanziamenti a medio e lungo termine), la misura di esposizione viene calcolata con metodologie standard, utilizzate anche ai fini Segnaletici di Vigilanza.

In conformità allo Schema di Regolamentazione Basilea 3, sono inoltre calcolati i requisiti di capitale aggiuntivi in materia di:

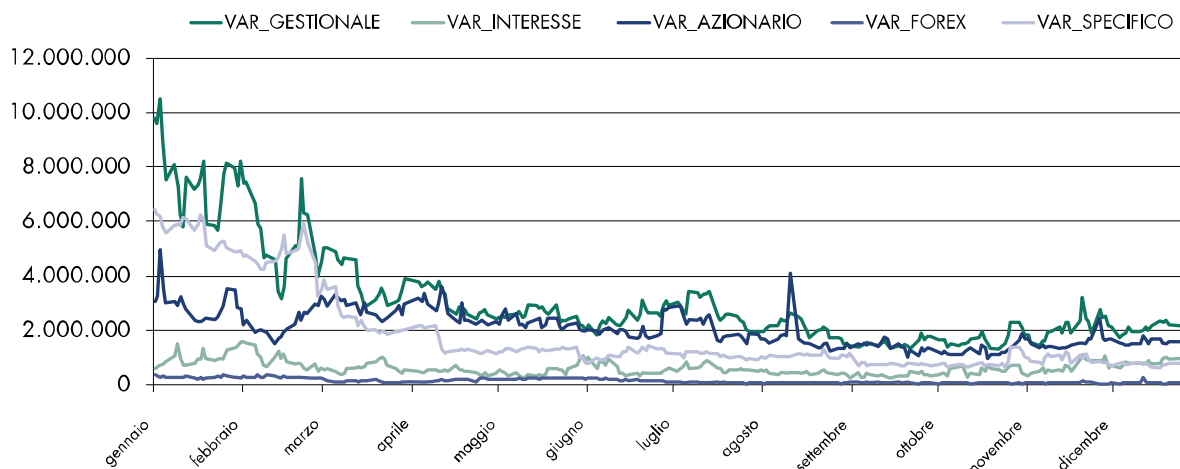
- Fondi Propri per il Credit Valuation Adjustment (CVA), tramite l'adozione del Metodo standardizzato, come previsto dal Regolamento (UE) n. 575/2013 per le banche non autorizzate a utilizzare il metodo IMM per il rischio di controparte;
- esposizioni relative all'operatività verso Controparti Centrali Qualificate (QCCP), tramite l'adozione delle modalità previste agli art. 306-308 del Regolamento UE 575/2013.

Inoltre, a decorrere da settembre 2021, il Gruppo aderisce all'obbligo previsto dalla Normativa Europea (Regolamento Delegato UE 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. L'attività di controllo della gestione dei rischi finanziari, volta all'individuazione delle diverse tipologie di rischi, alla definizione delle metodologie di misurazione degli stessi, al controllo dei limiti a livello strategico e della coerenza dell'operatività delle stesse con gli obiettivi di rischio/rendimento assegnati è accentrata nella Capogruppo sotto la responsabilità della Funzione Rischi per tutte le 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 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 applicati per la stima della distribuzione empirica dei valori del portafoglio di negoziazione. A seguito della richiesta presentata nel 2019 dal Gruppo Banco BPM, l'Autorità di Vigilanza ha concesso in data 16 novembre 2020 l'autorizzazione all'estensione del rischio specifico dei titoli di debito; pertanto, 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 di VaR, *Stressed VaR*, comprensivi del rischio specifico su titoli di debito, e IRC. Nel corso del 2021, sono stati apportati significativi affinamenti al modello interno, con la finalità di ottemperare a *Obligations* di ispezioni precedenti: le modifiche hanno riguardato, in particolare, la misurazione delle posizioni in cambi, la qualità dei dati dei parametri di mercato di VaR, *Stressed VaR* e IRC, il processo di identificazione e gestione dei *Risk Not In Model Engine* (RNIME) e la metodologia di calcolo dell'*Incremental Risk Charge* (IRC). Su quest'ultimo è 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 riportano il grafico andamentale dei dati di VaR gestionale relativi al 2021, riferiti 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 2021, la componente di rischio prevalente è quella relativa al rischio azionario, a seguito del *derisking* avvenuto tra la fine del 2020 e l'inizio del 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. In particolare, si osserva una minore rischiosità del portafoglio nel secondo trimestre del 2021, da attribuire all'uscita degli scenari di marzo/aprile 2020 dal calcolo del VaR.

Nel secondo semestre del 2021, la componente prevalente è quella relativa al rischio generico sui titoli azionari (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 nella seconda metà dell'anno. In particolare, si osserva una minore rischiosità del portafoglio nel secondo semestre, per la minore importanza della componente di rischio specifico a seguito dell'uscita degli scenari rilevanti per il calcolo del VaR di marzo 2020 e per la riduzione dell'esposizione su titoli governativi italiani avvenuta nella seconda metà dell'anno.

Con riferimento al rischio operativo, il Gruppo Banco BPM, dalla data di fusione, è stato autorizzato transitoriamente dalla Vigilanza Europea a utilizzare ai fini regolamentari la combinazione dei tre metodi regolamentari, in particolare l'approccio AMA (Advanced Measurement Approach), relativamente al perimetro validato ex Gruppo Banco Popolare (segmenti ex-Banco Popolare della Capogruppo e Banca Aletti), il metodo TSA (Traditional Standardised Approach) sul perimetro ex Gruppo Banca Popolare di Milano (segmenti della ex Capogruppo BPM S.c.a r.l., ex-BPM S.p.A., ProFamily e Banca Akros) e il BIA (Basic Indicator Approach) per le altre società residuali che compongono il Gruppo Banco BPM. Terminato il periodo transitorio dell'autorizzazione BCE sopra menzionata, a far data dalla segnalazione del 31 dicembre 2020 l'Organo di Regolamentazione ha richiesto al Gruppo di adottare 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, di rispettare tutti i requisiti previsti nel Regolamento UE 575/2013 (c.d. CRR) 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 Banco BPM, allo scopo di assicurare una valutazione sempre accurata dei potenziali profili di esposizione a tali rischi, nonché il miglioramento nel continuo delle prassi gestionali e delle tecniche di prevenzione e mitigazione del rischio, con l'obiettivo costante di riduzione nel medio periodo delle frequenze e della severità degli eventi di perdita operativa, ha sviluppato un sistema di misurazione e gestione (norme e processi, attori, ruoli e responsabilità, metodologie e applicativi IT) in linea con le *best practice* del settore. La valutazione quantitativa si fonda sui dati di perdita interni, raccolti attraverso un processo di *loss collection* e integrati da informazioni esterne di perdita riferite al contesto bancario italiano (flussi di ritorno del consorzio DIPO, costituito in ambito ABI dai principali Gruppi bancari italiani), e sui dati rivenienti dal processo di autovalutazione dell'esposizione prospettica al rischio (Risk Self Assessment), nel quale sono utilizzate anche le evidenze qualitative rilevate nell'attività di valutazione nel continuo del contesto operativo interno ed esterno. 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 dai malfattori (es. furti d'identità, frodi informatiche 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 definiti nel Piano di mitigazione (es. formazione, implementazione di processi e/o procedure applicative ecc.).

Con riferimento al rischio di liquidità, nel corso del 2021 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 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 infra-giornaliera, giornaliera (liquidità di breve termine) e mensile (liquidità strutturale) sia per le metriche regolamentari (LCR, NSFR, ALMM) sia per quelle elaborate internamente. Nel corso del 2021 sono state elaborate tutte le segnalazioni regolamentari di liquidità previste a livello di Gruppo Banco BPM. Si evidenzia che a partire dal mese di giugno 2021 l'indicatore NSFR è requisito regolamentare per le banche con minimo del 100%, in aderenza al Regolamento dell'Unione Europea 2019/876 (cosiddetto CRR 2).

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.

Evoluzione prevedibile dei rischi e obiettivi del Gruppo

Lo scenario macroeconomico attualmente previsto per l'anno 2022 vede una prosecuzione del recupero del PIL Italia che ha dimostrato notevole dinamica nel 2021 ma che sarà ancora una volta influenzato dall'evoluzione delle misure di contenimento della pandemia e dall'evoluzione dello scenario internazionale con riferimento al conflitto Russia-Ucraina. 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 riduzione dell'incidenza dei crediti deteriorati, unitamente agli obiettivi perseguiti in termini di composizione settoriale degli impieghi. Per questo motivo è lecito ipotizzare un quadro di prudenziale miglioramento del profilo di rischio, con riferimento sia alle esposizioni *in bonis*, grazie alle politiche di accantonamento e quelle relative alle garanzie, sia al portafoglio dei crediti deteriorati.

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, attualmente posizionati su livelli fortemente negativi, consentirebbe di ottenere un miglioramento del margine di interesse. Nel corso dell'esercizio, il profilo di rischio di tasso generico del Gruppo si è mostrato adeguato e coerente con i limiti di rischio approvati, 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.

Il 18 Dicembre 2019 l'EBA ha pubblicato la bozza finale del Regulatory Technical Standard (RTS) relativamente al nuovo approccio standardizzato per il rischio di controparte SA-CCR, che è stato introdotto nell'ambito della CRR2. Sono state completate le attività progettuali dirette al recepimento dei nuovi requisiti normativi che sono stati applicati a decorrere da giugno 2021.

Da parte della Funzione Rischi, è stato coordinato il rinnovo delle coperture assicurative relativamente alla tutela sia degli asset strumentali del Gruppo, di natura materiale e immateriale, sia degli asset coinvolti a garanzia delle operazioni di business, 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. In occasione dei rinnovi, il confronto con i mercati assicurativi ha tenuto in considerazione le nuove rischiosità collegate agli eventi pandemici.

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 salvaguardare la salute di tutti e di garantire le migliori condizioni lavorative (contenimento del numero di presenze, distanziamento interpersonale e fornitura dei dispositivi di protezione), ha confermato l'estensione del lavoro agile (*smart working*) già adottata nel 2020, la flessibilità degli orari di ingresso ed uscita e il ricevimento della clientela su appuntamento nei periodi di maggiore criticità.

La proroga di queste modalità lavorative da un lato ha garantito maggiore sicurezza e favorito la qualità del rapporto fra vita professionale e personale, dall'altro ha consentito di consolidare e rafforzare ulteriormente le competenze digitali, adottando nuove modalità di organizzazione del lavoro.

Oltre alle azioni mirate a garantire la sicurezza e la possibilità di svolgere la normale attività lavorativa nonostante il perdurare dello stato di emergenza, sono state intraprese diverse iniziative finalizzate a mettere al centro della strategia di business le persone, attraverso l'ascolto, la valorizzazione delle competenze possedute, delle esperienze maturate, del potenziale e delle aspirazioni professionali, pianificando percorsi di crescita personalizzati, in linea con le caratteristiche personali e con le esigenze aziendali.

Nel corso del 2021, in ottemperanza all'accordo sindacale relativo al piano di uscite volontarie, sono state effettuate 450 assunzioni, a fronte di 1.283 uscite (accesso al Fondo di Solidarietà e adesione a Quota 100), privilegiando il ricorso al contratto di apprendistato, sostenendo così l'occupazione giovanile e favorendo il ricambio generazionale. Tali nuovi ingressi nel Gruppo hanno contribuito allo sviluppo del business attraverso l'inserimento delle nuove competenze richieste dal mercato e dal mutato contesto di riferimento, sempre più caratterizzato dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

La composizione del personale per categoria e genere al 31 dicembre 2021 è riportata nella tabella seguente:

Categorie	Uomini			Donne			Totale
	Full time	Part time	Totale	Full time	Part time	Totale	
Dirigenti	258	-	258	39	-	39	297
Quadri direttivi	5.299	36	5.335	2.060	392	2.452	7.787
Aree Professionali/altro personale	5.347	174	5.521	4.001	2.811	6.812	12.333
Personale estero	13	-	13	7	-	7	20
Totale organico forza lavoro	10.917	210	11.127	6.107	3.203	9.310	20.437
di cui:							
Apprendisti	213	-	213	265	1	266	479
Contratti a tempo indeterminato	10.704	210	10.914	5.842	3.202	9.044	19.958
Contratti di somministrazione	-	-	-	-	-	-	-

Pianificazione e Sviluppo

In continuità con la progettazione del 2020, il Modello di sviluppo è stato applicato nel processo di ricambio manageriale attivato in occasione del piano di uscite volontarie. Nella prima parte dell'anno è stata effettuata una mappatura dei requisiti di crescita per definire i bacini di alimentazione dei ruoli manageriali. Sono state valorizzate le informazioni qualitative disponibili (competenze, potenziale, prestazioni, esperienze) per delineare percorsi di sviluppo diversificati e con prospettive temporali in linea con il profilo individuale di ciascuno.

In questa mappatura il dato raccolto attraverso la Sezione di sviluppo del Sistema di Performance ha permesso di integrare le informazioni sulle aspirazioni professionali dei singoli responsabilizzandoli nell'essere parte attiva del loro percorso di crescita.

Tale approccio ha permesso di avviare la progettazione di programmi di sviluppo dedicati a tre target di popolazione - Manager, Talenti e Giovani - che saranno implementati a partire dal 2022. Ciascun programma prevede azioni gestionali e di sviluppo specifiche con l'obiettivo di valorizzare e consolidare il talento individuale.

Una prima applicazione è stata il "Gender Program", programma con l'obiettivo di rinforzare lo sviluppo di manager e *professional* donne attraverso percorsi di crescita personale per favorire una maggior presenza del

genere femminile nelle posizioni manageriali e superare il *gender gap* creatosi negli anni. Il 2021 ha visto partecipare 110 colleghe della rete retail alla prima tappa del percorso di *empowerment* a loro dedicato.

Si è conclusa a inizio anno la valutazione della prestazione 2020 e la conseguente restituzione dei feedback e definizione degli obiettivi di sviluppo 2021. A fine anno è stata attivata la fase di autovalutazione 2021 su una popolazione di circa 19.800 valutati. Il sistema, applicato a tutte le società del Gruppo, promuove la responsabilizzazione di capi e di collaboratori 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. Questi concorrono alla creazione di una cultura omogenea nella valorizzazione dei collaboratori e permettono ai responsabili di sperimentare il proprio stile di *leadership*.

In parallelo si è concluso il ciclo di valutazione 2020 e avviato il ciclo 2021 destinato al top management, che continua a mantenere un riferimento ad ambiti relativi agli obiettivi ESG.

In collaborazione con Selezione e Assessment è stata attivata la rilevazione delle conoscenze tecniche in ambito crediti che ha coinvolto persone che operano sia in Rete Commerciale che nelle Funzioni Centrali per un totale di circa 3.500 persone. Obiettivo della rilevazione è individuare le aree di presidio tecnico, evidenziare i principali *gap* e definire azioni formative per consolidare la competenza nell'ambito di concessione e monitoraggio del credito (*up-skilling* e *re-skilling*) secondo le linee guida EBA all'interno del progetto LO&M.

Selezione e Assessment

Il rinnovamento del processo di selezione, avviato nel 2020, è stato completato nel 2021 attraverso la digitalizzazione di ogni fase dello stesso. L'iter si è trasformato per attrarre le nuove generazioni e per rispondere alle aspettative dei nuovi laureati e alla costante evoluzione del mercato del lavoro. Circa n. 2.550 persone sono entrate nell'iter di selezione per far fronte ai fabbisogni di nuove professionalità qualificate negli ambiti chiave del Gruppo. La Selezione rivolta ai giovani in ingresso rappresenta il primo momento in cui viene valutato il potenziale. Nel 2021, in continuità con gli anni precedenti, sono stati attivati n. 35 tirocini destinati a giovani universitari e neolaureati finalizzati a sperimentare nel contesto lavorativo le conoscenze acquisite durante il corso di studi e ad allenare le capacità organizzative e gestionali utili ad aumentare la consapevolezza nei confronti delle future scelte lavorative.

In collaborazione con Pianificazione e Sviluppo, le attività di Employer Branding, pianificate con le Università che «formano le Eccellenze» e con le principali Business School, sono state svolte a supporto del ricambio generazionale, con iniziative per ingaggiare e attrarre i giovani e diffondere un'immagine aziendale dinamica e innovativa.

Le attività realizzate riguardano iniziative di *Education* finalizzate a mettere a disposizione delle istituzioni scolastiche e delle università il *know how* dei professionisti in Azienda. Tutte le iniziative sono state realizzate in *distance* ed hanno coinvolto nel complesso circa 2.000 giovani e 38 colleghi in collaborazione con 14 Istituzioni (Università, Business School, Enti Formativi).

In coerenza con il modello di sviluppo che prevede la misurazione del potenziale, tra maggio e luglio è stata svolta l'attività di Assessment dedicata a persone che operano nella rete commerciale per l'accesso ai primi ruoli manageriali.

La valutazione diventa parte integrante del profilo individuale della persona: mette in evidenza le componenti del talento e la solidità ad affrontare nuove sfide, aiuta la persona, attraverso il momento di *feedback*, ad acquisire maggiore consapevolezza e contribuisce alla formulazione di piani di sviluppo personalizzati e coerenti.

Formazione

Nel 2021 Formazione ha accompagnato e supportato le persone nella crescita professionale e manageriale con percorsi formativi di ruolo aggiornati e coerenti con il mutato contesto, supportando la gestione del cambiamento e il perseguimento delle strategie aziendali e valorizzando le potenzialità del digitale con il canale mobile e ridisegnando l'esperienza in aula in modalità virtuale.

Le principali iniziative formative realizzate nel 2021 sono state:

- Programma #Respect: per favorire un'evoluzione nella cultura del rispetto in Azienda e per promuovere la diffusione di comportamenti e pratiche manageriali improntate al rispetto. Il programma ha attivato

un'importante riflessione sulla declinazione del rispetto in azienda con focus su cinque ambiti relazionali: Uomo-Donna, Capo-Collaboratore, tra Pari, tra Funzioni e tra Rete e Sede, Banca-Cliente, facendo emergere i comportamenti virtuosi migliori;

- Strutture Centrali – Cenacoli di valore: per stimolare le seconde linee manageriali ad essere promotori di un nuovo stile manageriale, coinvolgendoli in una riflessione finalizzata ad elevare la qualità nei processi di *problem solving* complesso e generativo, la comunicazione empatica, la visione positiva al fine di implementare una *leadership* diffusa, condivisa e identitaria, basata su responsabilità ed agilità;
- Rete Retail - «Team coaching in Filiale»: per consolidare una modalità di lavoro e un *customer approach* basati su metodo, logica della pianificazione e coinvolgimento di tutte le persone del Nucleo verso obiettivi sostenibili, attraverso una modalità relazionale orientata al *coaching* e una comunicazione chiara, trasparente e capillare sul senso di questo approccio al fare business;
- Rete Corporate – Essere Corporate: per co-costruire e sperimentare un modello di Customer Approach strutturato, anticipatorio e di team finalizzato a generare valore per il cliente e per Banco BPM, attraverso uno stile di *leadership* e di *people management* efficace, distintivo e condiviso, con la finalità di coinvolgere tutte le persone nel comune obiettivo di sviluppare un business sostenibile e al passo delle esigenze evolutive delle imprese clienti;
- Disability Management: per promuovere un cambiamento culturale in azienda e agevolare azioni di inclusione delle persone con diversa-abilità; migliorare i processi aziendali in funzione del coinvolgimento delle persone con diversa-abilità in ogni fase della vita lavorativa;
- Programma di trasformazione digitale: per condividere il contesto della trasformazione digitale in Banco BPM, facilitare la conoscenza, l'adozione consapevole e la promozione dei servizi e dei prodotti nati dai cantieri del Programma .DOT, sviluppare un linguaggio comune sui concetti che caratterizzano la strategia omnicanale. In particolare, con le iniziative: Identità digitale, Consulenza finanziaria a distanza e *smart selling*, nuove app privati e aziende;
- Trasformazione IT e rafforzare la Data Quality di Gruppo: per supportare la trasformazione IT e rafforzare il ruolo della Data Quality e Sicurezza Informatica di Gruppo attraverso la mappatura delle conoscenze specifiche al mondo IT/Data Governance e Sicurezza IT, e altre conoscenze a supporto. Sono stati erogati programmi di *up-skilling* e *re-skilling* per le persone coinvolte: percorso *data analytics*;
- Programma ESG: per sviluppare i temi ESG che sono derivati dalle esigenze formative espresse nei diversi cantieri del programma ESG di BBPM: Governance, People, Clients-Business, Clients-Wealth Management, Risk&Credit, Environment, Stakeholder engagement & Measurement. Le iniziative si sono focalizzate sullo sviluppo di una cultura aziendale che mette al centro la persona e agevola l'inclusione e gli impegni ESG di Banco BPM: dalla consapevolezza *green*, agli ESG Ambassador, dalla riqualificazione energetica delle imprese alla finanza sostenibile e le relative azioni concrete in azienda, dagli investimenti sostenibili alla gestione responsabile del risparmio;
- Fondo Nuove Competenze – ANPAL: per sviluppare un percorso di competenze trasversali, digitali e tecniche per tutti i colleghi e colleghe delle 300 filiali di piccole dimensioni coinvolte nel processo di razionalizzazione della Rete Commerciale del Gruppo Banco BPM. Sono state tre le aree di intervento: *soft* e *digital skills*, *re-skilling* e *up-skilling* in ambito consulenza finanziaria e valutazione e monitoraggio del rischio di credito, cultura della compliance nei processi di vendita. Il progetto formativo è stato interamente finanziato dal Fondo Nuove Competenze;
- Programma Funzioni di Controllo (Audit, Compliance, Rischi): per fornire la cornice di riferimento necessaria per svolgere la professione secondo standard di elevata professionalità riconosciuti; approfondire le conoscenze sulle metodologie di misurazione dei rischi alla luce dell'evoluzione normativa e dei rischi emergenti; approfondire le metodologie di *auditing* e *compliance*; approfondire le conoscenze circa metodologie di prevenzione e contrasto alle frodi; garantire competenze relative agli strumenti digitali applicati nelle strutture di controllo attualmente a disposizione o di prossimo utilizzo; acquisire Certificazione "Certified Internal Auditor";
- Programma competenze per la prevenzione e controllo dei rischi: per sviluppare competenze e maggior consapevolezza circa la rilevanza di una corretta gestione del rischio e la promozione e diffusione della cultura e della consapevolezza sul rischio operativo. Il crescente peso della dimensione reputazionale della Banca richiede una sempre più diffusa cultura della prevenzione del rischio nelle realtà bancarie a tutti i livelli (Formazione obbligatoria e abilitante);
- Cultura creditizia: per diffondere e consolidare una cultura creditizia aziendale coerente con le linee guida EBA e le normative sul governo del rischio di credito. Sono state sviluppate iniziative formative in linea con lo sviluppo di nuove funzionalità attinenti la valutazione dei *business plan* delle imprese, la

gestione delle operazioni di credito agrario e le regole di classificazione dei clienti a fini prudenziali derivante dalla New Definition of Default;

- Progetto Sales4Change: per consolidare le sinergie e sviluppare le azioni commerciali condivise e tempestive che coinvolgono le diverse strutture aziendali impegnate nel processo commerciale. Sono state inserite nuove funzionalità, le più rilevanti delle quali riguardano la pianificazione commerciale Corporate e Imprese, le esposizioni creditizie e le condizioni economiche applicate alla clientela;
- Sviluppo Cross Selling CIB: per diffondere la cultura dei prodotti e delle operazioni CIB a maggior valore aggiunto, massimizzare la condivisione di informazioni e la cooperazione e offrire una proposizione commerciale completa e condivisa tra Investment Banking e le Reti Corporate, Imprese e Banca Aletti;
- Percorsi di ruolo rete commerciale Retail: per accompagnare la crescita professionale nei ruoli. I percorsi di ruolo sono stati riprogettati interamente per essere fruiti tramite aula virtuale ed *e-learning*. Le competenze sono sempre costantemente allineate e potenziate per sviluppare la relazione commerciale con la clientela attraverso un servizio personalizzato in linea con l'evoluzione del mercato, adottando modalità efficaci di comunicazione e negoziazione e un'efficiente pianificazione e organizzazione del lavoro attenta alle logiche di business del Gruppo;
- Iniziative formative rete commerciale Corporate: per garantire una formazione continua su tematiche specialistiche e di approfondimento attraverso l'adozione di modelli di relazione, comunicazione e interfunzionalità, di nuovi strumenti operativi e di opportunità commerciali con le società prodotto. E' 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: per sviluppare le competenze specialistiche:
 - Formazione Banca Aletti: proseguite ed implementate le attività formative avviate nel 2020 in un'ottica di rafforzamento delle competenze tecniche, commerciali e relazionali. In particolare, la formazione specialistica si è focalizzata sulla finanza comportamentale applicata e le personalità finanziarie, la fiscalità nel Private Banking, il percorso di certificazione ESG per la preparazione all'esame EFPA/ESG Advisor, il valore delle domande.
 - Formazione Banca Akros: proseguite ed implementate le attività formative avviate nel 2021 per rafforzare le competenze tecniche, commerciali e manageriali. In particolare, la formazione specialistica si è focalizzata sul Financial Modeling base e avanzato, il percorso di certificazione ESG per la preparazione all'esame EFPA/ESG Advisor, la finanza comportamentale e il valore delle domande.

Nel 2021 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 2021, suddiviso per le diverse tipologie di attività formative e per inquadramento dei partecipanti.

Anno 2021	Giorni uomo/ Ore erogati
Giornate di formazione	138.623
Ore di formazione	1.039.673
di cui in % per area formativa:	
Obbligatoria	12,8%
Tecnico - professionale	33,5%
Tecnico professionale abilitante	42,8%
Relazionale/sviluppo capacità/commerciale	8,5%
Manageriale	2,3%

Politiche di Remunerazione

Nell'ambito delle politiche di remunerazione, particolare rilevanza hanno lo *short term incentive* e il *long term incentive*, piani di incentivazione finalizzati al coinvolgimento e alla compartecipazione del personale al raggiungimento degli obiettivi aziendali e del Gruppo nel suo complesso sia di breve termine che di medio lungo termine.

Lo *short term incentive* ha rappresentato una leva gestionale utile all'azienda per valorizzare il contributo del personale e riconoscere il merito individuale, il *long term incentive*, che si concluderà nel 2023, ha la finalità di allineare gli interessi del management a quelli di tutti gli *stakeholder* rilevanti per il Gruppo.

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

La Relazione viene presentata all'annuale Assemblea Ordinaria dei Soci ed è pubblicata nel sito del Gruppo www.gruppo.bancobpm.it (sezione Corporate Governance - Politiche di Remunerazione).

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

In relazione al permanere delle gravi problematiche causate dalla pandemia Covid-19 ed ai conseguenti rischi di contagio nei luoghi di lavoro, sono stati confermati gli interventi precauzionali già adottati nel corso del 2020, adeguandoli alle misure di prevenzione stabilite dalle normative di carattere emergenziale, tempo per tempo vigenti, in particolare confermando il ricorso esteso al lavoro agile e la facoltà di fruire di periodi di astensione lavorativa volontaria.

Riduzione degli organici

Hanno ricevuto particolare attenzione le fasi attuative dell'intesa sindacale di fine anno 2020, in materia di riduzione degli organici, peraltro integrata ad inizio 2021 da una specifica intesa volta a incrementare da 1.500 a 1.607 il numero complessivo dei lavoratori con accesso alle prestazioni straordinarie del Fondo di Solidarietà.

Interventi societari

Sono state esaminate le iniziative di ulteriore razionalizzazione dell'assetto societario e operativo del gruppo relative alla fusione per incorporazione nella capogruppo Banco BPM delle società ProFamily, Release e Bipielle Real Estate.

I conseguenti processi di ricollocazione del personale interessato non hanno evidenziato ricadute in termini di mobilità territoriale e sono stati accompagnati da interventi formativi di riqualificazione professionale eventualmente necessari.

Piano Industriale 2021-2024 ed evoluzione del modello di rete

E' stata fornita illustrazione del Piano Industriale 2021-2024 e della correlata evoluzione della rete commerciale del Gruppo mediante l'adozione di soluzioni organizzative atte a massimizzare l'efficacia del livello di servizio alla clientela.

Le predette soluzioni organizzative sono state oggetto della specifica procedura di informativa e confronto sindacale prevista dal contratto nazionale di settore.

Nell'ambito di una complessa trattativa avviata a fine anno 2021 hanno infine trovato conclusione le intese di seguito descritte.

Premi Aziendale e Welfare

A valorizzazione del particolare impegno del personale dipendente delle Aree Professionali e della categoria dei Quadri Direttivi nell'assicurare la continuità e l'efficacia dei servizi offerti alla clientela, si è definito, per l'anno di competenza 2021, il riconoscimento, a titolo di Premio Aziendale, di un importo di 650 euro pro-capite fruibile secondo i criteri e le modalità di scelta individuale ("welfare" o "cash"), nonché, a titolo di Premio Welfare, di un ulteriore importo di 600 euro pro-capite, di natura non monetaria, fruibile esclusivamente per finalità *welfare*.

Integrazione del contratto di secondo livello in materia di figure professionali

Ad integrazione della contrattazione di secondo livello sono state normate le nuove figure professionali previste in occasione della sopra segnalata evoluzione del modello di rete e della correlata attivazione dei Centri Imprese, con la finalità di salvaguardare i percorsi professionali già avviati del personale coinvolto, nonché, nello specifico, di valorizzare la professionalità e le competenze specialistiche delle figure professionali del Direttore Centro Imprese, del Referente Sviluppo, del Referente Aziende e del Referente Privati.

Formazione e riconversione professionale

E' stato definito l'accesso al finanziamento del Fondo Paritetico Interprofessionale (Fondo Banche e Assicurazioni) per l'erogazione di una articolata serie di interventi formativi a conferma della centralità della formazione quale strumento di integrazione e cambiamento culturale, nonché di riqualificazione e acquisizione delle competenze necessarie a sostenere la crescita professionale del personale.

Ricorso volontario all'astensione lavorativa

E' stata confermata anche per l'anno 2022 la facoltà di ricorso volontario all'astensione lavorativa parzialmente retribuita per esigenze personali e familiari, nell'ambito delle disponibilità residue (30.000 giornate) del piano di sospensione volontaria avviato nei precedenti esercizi.

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; inoltre, 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.

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

Gli interventi condotti nel 2021 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 interna, nonché ai comportamenti del personale addetto.

Tra le attività più significative che hanno coinvolto la Funzione Audit nel 2021 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 e sugli interventi evolutivi relativi ai processi di gestione e misurazione dei rischi (con particolare riferimento agli ambiti interessati ai 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).

Si segnalano, inoltre, le attività svolte sui processi adottati dal Gruppo per la gestione delle garanzie immobiliari e pubbliche a fronte di crediti verso la clientela, nonché per il monitoraggio delle esposizioni creditizie interessate dalle misure di sostegno agli operatori economici nel contesto della pandemia Covid-19.

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.

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 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.

Nel corso del 2021 sono proseguite le attività di sviluppo dei processi, delle metodologie e degli strumenti IT utilizzati, in particolare con l'obiettivo di ottenere benefici nelle fasi di identificazione, misurazione, valutazione, rappresentazione dei rischi di non conformità alle norme.

La funzione Compliance è stata 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 della Banca 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 2021 si segnalano in particolare: (i) l'avvio di un progetto di innovazione delle metodologie di Compliance; (ii) le implementazioni evolutive IT, in linea con le novità metodologiche introdotte; (iii) l'automazione del processo di gestione e calcolo dei principali Key Risk Indicators a supporto delle attività di analisi di compliance in ottica *forward looking*; (iv) il proseguimento del percorso di aggiornamento formativo, avviato nel 2020, dedicato alle risorse interne.

La funzione Antiriciclaggio di Capogruppo, all'interno della funzione Compliance, presidia 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; assolve inoltre alle attività previste dalla normativa in capo al responsabile della funzione Antiriciclaggio e al Delegato Segnalazione Operazioni Sospette (SOS).

Anche in questo caso l'attività è svolta sia per la Capogruppo sia per le società del Gruppo che hanno affidato il servizio in *outsourcing*, 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, sia in fase di impianto che di funzionamento, e gli eventuali interventi correttivi da intraprendere per la risoluzione dei punti di attenzione rilevati.

Tra gli elementi di rilievo che hanno interessato la funzione Antiriciclaggio nel corso del 2021, si richiamano, in particolare: (i) l'aggiornamento del Regolamento Antiriciclaggio e prevenzione delle attività di finanziamento del terrorismo; (ii) il consolidamento del modello organizzativo della funzione, nonché il rafforzamento dei Controlli Antiriciclaggio, anche attraverso l'adozione di un impianto di controlli costruito sulla base di KRI – Key Risk Indicator; (iii) le diverse iniziative formative, anche a 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*).

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 razionalizzazione della normativa interna di adeguamento alle novità legislative con particolare riferimento a:

IBOR's Transition – La transizione degli Indici di riferimento

A fine 2021 sono terminate la maggior parte delle attività previste dal progetto IBOR Transition, che è consistito principalmente nell'allineamento dei processi organizzativi ed informatici, della contrattualistica e delle normative di Banco BPM alle disposizioni previste dal Regolamento Europeo 1011/2016 (Benchmark Reform, BMR), la normativa che ha ridisegnato il quadro normativo sugli indici di riferimento del mercato.

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.

Nuova Definizione di Default (Definition of Default – DoD)

A far data dal 1° gennaio 2021, è divenuta obbligatoria, ai fini regolamentari, l'applicazione della Nuova Definizione di Default ("DoD" – *Definition of Default*), derivante dall'implementazione del "RTS on the materiality threshold for credit obligations past due under Article 178 of the CRR (Regolamento Delegato EU 2018/171)" e delle correlate linee guida dell'EBA "EBA Guidelines on the application of the definition of default under Article 178 of the CRR".

La citata normativa, pur confermando le basi del *default* nel ritardo nei pagamenti e nel probabile inadempimento del debitore, introduce alcuni criteri più stringenti per l'individuazione delle posizioni deteriorate e per il successivo rientro in bonis.

Nel corso dell'esercizio 2021 i modelli interni relativi alla misurazione del rischio di credito sono stati oggetto di modifica, al fine di recepire la nuova definizione di default, nell'ambito del più generale progetto di revisione dei modelli A-IRB.

Per una dettagliata illustrazione delle modifiche introdotte nel corso del 2021 dei modelli interni avanzati A-IRB si rinvia a quanto riportato nella Parte E, Sezione 2 "Rischi del consolidato prudenziale" - paragrafo "Attività di miglioramento del sistema di gestione e controllo dei rischi".

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

Banco BPM ha aggiornato, 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 presupposto previsti dal D.Lgs. 231/01, nonché le variazioni alla struttura aziendale che possono impattare sull'articolazione del modello stesso.

Nel corso del 2021, sono stati portati a compimento una serie di interventi di rafforzamento dell'impianto 231/01, tra cui:

- il maggior coinvolgimento della funzione Compliance nell'ambito delle attività a presidio dell'efficacia del Modello e, in particolare, nella sua validazione, nella segnalazione della necessità di eventuale modifica e nella mappatura dei rischi;
- l'irrobustimento delle modalità di comunicazione del Modello tramite la tracciatura informatica della presa visione da parte dei dipendenti e dell'efficacia della formazione, anche attraverso la gestione degli esiti della fruizione dei corsi ai dipendenti;
- l'acquisizione del parere sulla metodologia di *risk assessment* impiegata da parte delle funzioni Compliance e Rischi (Validazione Interna);

- l'attività di mappatura dei rischi 231/01 che ha coinvolto 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.

Inoltre, per incrementare la consapevolezza in merito ai rischi di commettere i reati identificati dal D.Lgs 231/01 e per contestualizzarli rispetto alle attività svolte, sono state redatte schede di riconduzione che evidenziano la connessione tra le attività svolte dalle diverse strutture del Gruppo, i reati che potrebbero essere commessi, i principi di comportamento generici, quelli di controllo specifici e il riferimento alle normative aziendali in essere.

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

Nel corso del 2021 Banco BPM ha aggiornato l'impianto normativo con riferimento sia al Regolamento Antiriciclaggio e prevenzione delle attività di finanziamento del terrorismo, che illustra e motiva le scelte che il Gruppo adotta in materia di prevenzione dei rischi di coinvolgimento in fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo internazionale, sia alle norme operative, accompagnate dalle evoluzioni del sistema informativo, in allineamento alle novità introdotte dalle disposizioni esterne e, in particolare, dall'aggiornamento della circolare di Banca d'Italia "Istruzioni relative alla classificazione della clientela".

Progetti ed investimenti tecnologici

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

DOT – Digital Omnichannel Transformation

Banco BPM, nel corso del 2021, ha portato a compimento i principali elementi abilitanti del nuovo modello *omnichannel* e *digital* con particolare riferimento agli elementi infrastrutturali, ai servizi che abilitano i clienti ad interagire nel nuovo contesto digitale nei diversi canali di offerta a distanza, in autonomia oppure interagendo direttamente con i gestori della relazione e con le altre strutture commerciali della banca.

Tra gli interventi effettuati si evidenzia inoltre la realizzazione, in aggiunta a quella già disponibile per la clientela privati, della "Stanza di Firma" per le imprese, che, oltre a consentire la sottoscrizione di documenti e contratti con firma digitale remota attraverso l'internet banking, permette anche di offrire consulenza finanziaria.

Il percorso di *adoption* delle nuove soluzioni introdotte dal Programma e dei nuovi processi di vendita prosegue attraverso l'erogazione di nuovi servizi digitali, l'evoluzione del catalogo e l'abilitazione della clientela.

Nel corso del 2021, il programma si è concentrato sulla vendita di prodotti ed erogazione di servizi nelle modalità Self ed Offerta a Distanza.

Gli interventi sui canali Web ed App hanno interessato sia le attività di vendita, con particolare attenzione ai prodotti assicurativi, alle carte di credito, ai sistemi di pagamento ed alla concessione di alcune forme di finanziamento, sia il rilascio dei nuovi servizi dedicati all'ottimizzazione del supporto alla clientela.

Tra questi l'apertura del servizio «Call me Now» e «Call me Back», l'apertura del «Nuovo Onboarding You» per l'ingaggio della clientela prospect, che include il nuovo Conto You e il nuovo Bancomat You, oltre al contratto di Identità Digitale.

La diffusione che si è realizzata nel 2021 dell'Identità Digitale della clientela privati ha portato, e continuerà a portare, ad una riduzione progressiva della produzione di documenti cartacei in filiale.

Nel 2021 è stata inoltre avviata l'erogazione del servizio di consulenza finanziaria a distanza, secondo un processo completamente digitale e paperless, e la clientela ha dimostrato di apprezzare i vantaggi del nuovo processo aderendovi in maniera significativa. Parallelamente il catalogo dell'offerta a distanza si è arricchito con prodotti di banca assicurazione (ramo danni).

Sono stati altresì realizzati interventi mirati per migliorare l'assistenza alla clientela anche attraverso supporti evoluti come, ad esempio, un nuovo assistente virtuale ed è stata avviata l'evoluzione del Customer Center con l'obiettivo di valorizzare le interazioni a maggior valore per la Banca e per i clienti orientata all'adozione di un modello di *Digital Branch*.

Il Programma .DOT ha inoltre portato ad una evoluzione dei servizi di *open banking*, alla realizzazione della nuova App per la clientela Imprese e ad interventi di miglioramento e aggiornamento delle funzionalità del sito pubblico.

Nel corso del 2021 si è registrata un'evoluzione complessiva dell'impianto di Customer Relationship Management in termini di industrializzazione del contatto, ascolto della clientela e di elementi architettonici del modello.

Da evidenziare anche l'evoluzione dei processi di smart lending in logica *push*, con riferimento a specifiche forme tecniche di finanziamento, e ai finanziamenti agevolati.

Nel corso dell'anno, all'interno del Programma, è stato anche effettuato uno studio di fattibilità per la realizzazione dell'*onboarding* di clientela *prospect* Imprese, la cui realizzazione è prevista nel corso del 2022.

Altre aree di intervento:

Architettura IT e Cloud Adoption

Nel 2021 è stato definito il modello di architettura applicativa del nuovo sistema informativo Banco BPM che adotta come principali componenti tecniche soluzioni leader di mercato, con l'obiettivo di garantire maggior agilità, automazione, resilienza e abilitare nuovi modelli di servizio. Inoltre, sono state adottate soluzioni Cloud per beneficiare dei vantaggi in termini di velocità, scalabilità e ottimizzazione dei costi.

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 dei dati e alla definizione delle sinergie analitiche per la produzione di informazioni di valore; particolare focus sul mondo del credito con l'implementazione del DWH relativo.

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 delle società del Gruppo verso l'ecosistema di Capogruppo.

Gestione Obsolescenza

Per garantire la qualità e la continuità del servizio erogato e ridurre eventuali rischi IT, è stata effettuata una valutazione complessiva dello stato di obsolescenza del parco applicativo, al termine della quale sono state priorizzate una serie di attività volte ad adeguare Hardware, sistemi operativi, database in situazioni di End of Life.

Comunicazione

I piani strategici e di comunicazione della Banca nel 2021 si sono orientati principalmente verso progetti riferiti alle tematiche ESG e di sviluppo sostenibile, oltre a progetti di beneficenza e di solidarietà,

Con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità in tutti i suoi aspetti, la struttura Brand Identity Partnership e Sponsorizzazioni ha curato la produzione di una campagna istituzionale partendo dalle tematiche ESG (Environment, Social, Governance) e sono state definite le nuove linee guida per la comunicazione di prodotto.

Sempre in ottica sostenibilità, è stato realizzato il *layout* grafico per l'iniziativa Plafond Investimenti Sostenibili rivolta alle imprese e alle aziende Corporate.

In una più ampia visione di responsabilità sociale, è proseguito 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. Non è mancato il tradizionale sostegno di comunicazione: la Banca ha attivato tutti i canali proprietari (sito, vetrine, *banner*, *social*) per partecipare alla divulgazione delle campagne sociali della Fondazione.

In merito al progetto "Language Revolution", il 2021 ha visto la nascita di una nuova Newsletter destinata ai clienti: "Tre minuti con Banco BPM", uno strumento agile, semplice e geolocalizzato. Con una frequenza ravvicinata e di veloce lettura, è caratterizzato da uno stile comunicativo molto diretto; contiene 3 notizie, due istituzionali e una commerciale. Il primo numero ha raggiunto oltre 1,6 milioni di clienti privati.

Sono stati inoltre attivati i percorsi formativi dedicati alle risorse interne con l'obiettivo di costruire linee guida per la divulgazione di una nuova cultura comune del linguaggio.

Lo sport come veicolo di inclusione e sostegno al tessuto sociale, nella sua migliore espressione dei valori di condivisione, ha trovato il sostegno di Banco BPM in favore soprattutto di associazioni e società votate all'inclusione sociale e di genere.

La scelta dell'Istituto è stata di sostenere partner impegnati nella promozione dello sport giovanile, femminile e dedicato ai diversamente abili. In particolare, la *partnership* con AC Milan prevede il sostegno di tutte le attività

giovanili e sociali promosse dalla squadra rossonera. Banco BPM è “Jersey Sponsor” della squadra femminile di serie A, partner principale del progetto giovani AC Milan Academy e del progetto Respect.

La struttura Relazioni istituzionali con il territorio ha proseguito il supporto ai territori 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.

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, nel 2021 si è focalizzato particolarmente su attività a sostegno degli istituti pubblici di ogni grado: nello specifico, sono state aiutate 268 scuole in 41 diversi comuni, portando a termine 45 progetti.

Oltre ai “Progetti Scuola” Banco BPM nel 2021 si è impegnato in un nuovo programma di contrasto dell’abbandono scolastico in tutta Italia denominato “School 4 Life” promosso dal Consorzio Elis in collaborazione con i principali esponenti del mondo economico nazionale.

Nonostante i limiti imposti dalla situazione emergenziale e la relativa riduzione delle attività legate all’organizzazione di eventi, un carattere di rilievo hanno assunto le iniziative legate alla “Consapevolezza finanziaria” attraverso *workshop* online sui temi dell’economia e della finanza, con particolare attenzione al mondo femminile, attraverso 48 incontri.

Nel 2021 la struttura Media Relations ha inoltre coordinato i lavori organizzativi e di gestione di oltre 100 eventi e convegni di cui quasi il 90% finalizzati alla sensibilizzazione e al dibattito su temi ESG e, compatibilmente con la situazione pandemica e in linea con la normativa in vigore, ha proseguito l’attività di gestione e organizzazione di oltre 20 eventi istituzionali (di cui 5 incontri in modalità digitale), in diverse città italiane. Gli eventi 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.

La struttura Media Relations si è altresì concentrata sul rafforzamento delle relazioni con testate nazionali, locali e agenzie di stampa.

Nel 2021, i comunicati stampa sulle attività di tutto il Gruppo, incluse le Fondazioni, sono state più di 130 e, oltre ai temi di natura istituzionale e industriale (piano strategico 2021-2024, comunicazioni BCE sugli stress test, delibere del Consiglio di Amministrazione, emissioni obbligazionarie, *derisking...*), hanno toccato anche gli ambiti in cui Banco BPM esprime concretamente l’attenzione alle comunità attraverso progetti specifici: dalla scuola allo sport, dall’educazione finanziaria a momenti pubblici di incontro con i differenti *stakeholder*, dalle *partnership* alle sponsorizzazioni.

Queste azioni di comunicazione sono state affiancate da un intenso programma di presenza mediatica, attraverso interviste dedicate, presentazioni di eventi pubblici e partecipazione a convegni – sia in modalità web sia in presenza – organizzati o sostenuti da Banco BPM, direttamente o in cooperazione con altre realtà che operano nelle diverse sfere socioeconomiche dei territori di riferimento.

Sui *social network*, l’attività di comunicazione istituzionale di Banco BPM si è focalizzata principalmente sui temi legati alle iniziative messe in atto a favore delle comunità per sostenere le imprese e aiutare le famiglie.

Nel 2021 la struttura di Comunicazione interna ha continuato il suo ruolo di canale unico per trasmettere informazioni operative a supporto dell’attività commerciale della Rete, per comunicare gli *asset* strategici, la visione e i valori della Banca e infine a supporto delle funzioni aziendali per promuovere progetti, iniziative e contesti volti a favorire la condivisione e il coinvolgimento delle colleghe e dei colleghi di Gruppo.

La Intranet aziendale e la Corporate TV si riconfermano anche nel 2021 i principali strumenti di comunicazione per veicolare le comunicazioni relative alla Banca unitamente a momenti di incontro in formato digitale volti sia a rafforzare il senso di comunità e di appartenenza sia ad accorciare le distanze con i vertici aziendali del Gruppo, nonché per fornire tutte le indicazioni operative adottate dall’azienda in merito alle misure per contrastare la diffusione del virus Covid-19 e tutelare la salute e la sicurezza del personale.

Per favorire l’*engagement* e la collaborazione, la struttura di Comunicazione Interna ha presentato e promosso progetti e iniziative finalizzate a promuovere e fare crescere la cultura della Sostenibilità, sia attraverso azioni di sensibilizzazione e divulgazione, sia attraverso la valorizzazione dell’operato della Banca, attraverso strategie, formazione, prodotti e servizi.

Comunicazione Interna ha proseguito con le iniziative di educazione finanziaria, coinvolgendo colleghe e colleghi come partecipanti e circa 70 Brand Ambassador formati come tutor per gli incontri nelle scuole di primo e secondo grado. Nello specifico, le iniziative che si sono tenute nel 2021 riguardano il ciclo di *webinar* “Il denaro con gli occhi delle donne”, che sono stati estesi a colleghe, colleghi, clienti e *prospect* e gli incontri di educazione finanziaria dedicati agli studenti, per cui è stata organizzata una formazione ad hoc per i Brand Ambassador che

hanno successivamente tenuto le lezioni in DAD. L'obiettivo è proseguire nel percorso di sensibilizzazione sui principali temi dell'economia e della finanza in un contesto in continua evoluzione.

Per quanto riguarda i *Workshop* interni, è proseguita anche quest'anno l'attività di gestione e organizzazione di plenarie e incontri rivolti alle colleghe e ai colleghi di Banco BPM, prevalentemente in modalità digitale e con qualche eccezione per piccoli numeri in modalità fisica (es. Regata Iren Cup), in accordo con le normative vigenti e compatibilmente con l'emergenza pandemica.

Con "In Teams con l'Amministratore Delegato" alcuni colleghi hanno potuto vivere un momento di condivisione e scambio di suggestioni insieme a Giuseppe Castagna; sono stati inoltre realizzati alcuni momenti di incontro "virtuale" con la prima linea manageriale per condividere obiettivi e strategie, finalizzati a rendere i colleghi parte attiva nel processo di costruzione dell'identità di Gruppo. A questi si aggiungono eventi di Direzione e Workshop organizzati per la Rete retail in collaborazione con le società prodotte.

Investor Relations

Nel corso del 2021, il team di Investor Relations ha complessivamente gestito 97 eventi, anche con il coinvolgimento del *top management* del Gruppo, che hanno permesso di relazionarsi con 453 tra società di investimento e case di analisi finanziaria (sia del mercato azionario sia del reddito fisso), società di *credit rating* e altri soggetti finanziari istituzionali. Di questi eventi, 5, per un totale di 28 investitori incontrati, hanno avuto uno specifico focus su tematiche ESG.

Inoltre, Banco BPM ha effettuato nel corso dell'anno 5 conferenze telefoniche con audio webcast per presentare al mercato la performance finanziaria del Gruppo (risultati al 31 dicembre 2020, al 31 marzo 2021, al 30 giugno 2021 e al 30 settembre 2021) e il Piano Strategico 2021 – 2024.

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	6,2%	81	17,9%
Conferenze di settore (reddito fisso)	5	5,2%	46	10,2%
Roadshow & Reverse Roadshow (azionario)	11	11,3%	179	39,5%
Roadshows & Reverse Roadshow (reddito fisso)	5	5,2%	41	9,1%
Altri incontri individuali e/o di gruppo, conferenze telefoniche e video conferenze (azionario)	58	59,8%	73	16,1%
Altri incontri individuali e/o di gruppo, conferenze telefoniche e video conferenze (reddito fisso)	5	5,2%	6	1,3%
Altre attività	1	1,0%	21	4,6%
Incontri/call con società di rating	6	6,2%	6	1,3%
Totale	97	100%	453	100%
di cui con focus ESG	5		28	
Presentazioni al mercato finanziario in conference call/webcast	5			

Sul fronte del mercato azionario, il Gruppo ha partecipato a 6 conferenze di settore e 11 tra Roadshow e Reverse Roadshow organizzati da primarie case di ricerca e intermediazione, che, insieme, hanno coinvolto 260 controparti, pari al 57,4% del totale dei soggetti complessivamente raggiunti nell'anno.

Similmente, nell'ambito del mercato del reddito fisso, Banco BPM ha partecipato a 5 conferenze di settore e 5 tra Roadshow e Reverse Roadshow, entrando in contatto con 87 controparti (il 19,2% del totale).

Il restante 23,4% dei soggetti istituzionali coinvolti ha avuto la possibilità di relazionarsi con il Gruppo in 70 ulteriori occasioni (individualmente e/o in gruppo).

Si segnala che, stante la situazione di crisi pandemica che ha caratterizzato il 2021, la quasi totalità degli incontri con la comunità finanziaria si è svolta in modalità virtuale, consentendo al Gruppo di mantenere un costante e proficuo contatto con i propri *stakeholder* e, al tempo stesso, salvaguardare la salute e la sicurezza di tutti i soggetti coinvolti.

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 2021 gli azionisti della Banca risultano circa 290.000 così suddivisi:

- circa 190.000 depositanti presso il Gruppo Banco BPM;
- circa 100.000 depositanti presso altri intermediari. Tale dato rappresenta la situazione alla data della distribuzione del dividendo (21 aprile 2021 - *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.

Consob, a mezzo comunicato stampa diffuso il 12 aprile 2021, ha reso noto di non prorogare ulteriormente il regime temporaneo di trasparenza rafforzata introdotto con la delibera del 9 aprile 2020 che aveva confermato, per un periodo di tempo di tre mesi dalla data di entrata in vigore della stessa e salvo revoca anticipata, l'ulteriore soglia temporanea dell'1%, al superamento della quale sorgevano gli obblighi di comunicazione previsti dall'art. 120 del TUF.

Chiunque, nell'arco temporale previsto dalla delibera, avesse detenuto una partecipazione superiore alla soglia dell'1% e inferiore alla soglia del 3% avrebbe dovuto darne comunicazione entro 10 giorni lavorativi decorrenti dalla suddetta data.

Con delibere successive dell'8 luglio 2020, del 7 ottobre 2020 e del 13 gennaio 2021, Consob aveva ulteriormente rinnovato la proroga delle previsioni delle predette delibere fino al 13 aprile 2021.

A partire dal 14 aprile 2021 è tornata in vigore la normativa ordinaria in materia di trasparenza sulle variazioni delle partecipazioni rilevanti.

Alla data del 31 dicembre 2021, secondo le informazioni pubblicate sul sito internet della Consob relative ai soggetti che possiedono una partecipazione superiore al 3% del capitale sociale di Banco BPM, Capital Research and Management Company risulta possedere una partecipazione pari al 4,99%.

Titolo e azioni Banco BPM

Nel 2021 il valore azionario del titolo Banco BPM ha oscillato in un range compreso tra un prezzo di chiusura minimo di 1,781 euro del 25 gennaio 2021 ed un prezzo di chiusura massimo di 3,04 euro registrato il 6 luglio 2021.

Da inizio anno, le azioni del titolo Banco BPM hanno avuto una performance positiva del +46%. Nel corso del 2021, i volumi medi giornalieri sono stati pari a oltre 13 milioni di azioni.

Inoltre, si segnala che a fine 2021 il titolo Banco BPM risultava "coperto" da parte di 20 case di ricerca azionaria (di cui: 12 aventi raccomandazioni positive, 8 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.

Ad oggi, tale accordo riunisce azionisti che detengono una quota pari al 6,17% del capitale sociale della Banca.

Si precisa inoltre che un ulteriore accordo di consultazione, sottoscritto il 18 gennaio 2021 tra alcuni azionisti di Banco BPM per la quota del 6,683% del capitale sociale, è stato risolto in data 1° novembre 2021, con avviso di scioglimento diffuso con comunicato stampa del 5 novembre 2021.

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	31/12/2021	31/12/2020
Moody's Investors Service	Lungo Termine su Debito Senior Unsecured	Ba2 / Outlook Stabile	Ba2 / Outlook Negativo
	Issuer Rating (Rating Emittente)	Ba2 / Outlook Stabile	Ba2 / Outlook Negativo
	Lungo Termine sui Depositi	Baa3 / Outlook Stabile	Baa3 / Outlook Negativo
	Breve Termine sui Depositi	P-3	P-3
	Baseline Credit Assessment	ba3	ba3
	Counterparty Risk Assessment	Baa3(cr)/P-3(cr)	Baa3(cr)/P-3(cr)
DBRS Morningstar	Lungo Termine Issuer Rating (Rating Emittente)	BBB (low) / Trend Positivo	BBB (low) / Trend Negativo
	Breve Termine Issuer Rating (Rating Emittente)	R-2 (middle) / Trend Positivo	R-2 (middle) / Trend Negativo
	Lungo Termine sul Debito Senior	BBB (low) / Trend Positivo	BBB (low) / Trend Negativo
	Breve Termine sul Debito	R-2 (middle) / Trend Positivo	R-2 (middle) / Trend Negativo
	Lungo Termine sui Depositi	BBB / Trend Positivo	BBB / Trend Negativo
	Breve Termine sui Depositi	R-2 (high) / Trend Positivo	R-2 (high) / Trend Negativo
	Intrinsic Assessment	BBB (low)	BBB (low)
	Support Assessment	SA3	SA3

Tabella sintetica dei rating di Banca Akros

Società di rating	Tipo di Rating	31/12/2021	31/12/2020
DBRS Morningstar	Lungo Termine Issuer Rating (Rating Emittente)	BBB (low) / Trend Positivo	BBB (low) / Trend Negativo
	Breve Termine Issuer Rating (Rating Emittente)	R-2 (middle) / Trend Positivo	R-2 (middle) / Trend Negativo
	Lungo Termine sul Debito Senior	BBB (low) / Trend Positivo	BBB (low) / Trend Negativo
	Breve Termine sul Debito	R-2 (middle) / Trend Positivo	R-2 (middle) / Trend Negativo
	Lungo Termine sui Depositi	BBB / Trend Positivo	BBB / Trend Negativo
	Breve Termine sui Depositi	R-2 (high) / Trend Positivo	R-2 (high) / Trend Negativo
	Support Assessment	SA1	SA1

Nel corso dell'anno 2021, nell'ambito della normale attività di rating, le agenzie Moody's e DBRS Morningstar hanno monitorato le attività del Banco BPM attraverso report, *press release* e *rating action*; tra i principali eventi si segnala:

- Moody's, in data 12 maggio 2021, ha modificato da Negativo a Stabile l'Outlook del rating di lungo termine sui depositi nonché del rating a lungo termine sul debito *senior unsecured* e *Issuer* di Banco BPM. Nel contempo, tutti i rating di Banco BPM sono stati confermati, inclusi il Baseline Credit Assessment (ba3), i rating sui depositi di lungo e breve termine (Baa3/P-3), nonché il rating di lungo termine sul debito *senior unsecured* ed emittente (Ba2). Questa decisione si inserisce in un'azione simile che Moody's ha intrapreso con riferimento ad alcune banche italiane che rifletteva, tra l'altro, una valutazione più positiva sull'economia italiana e sul settore bancario nazionale. Il 14 giugno 2021 la società di rating ha pubblicato una Credit Opinion di aggiornamento sul Banco BPM confermando tale valutazione;

- DBRS Morningstar (DBRS), dopo la pubblicazione di un Rating Report sul Banco BPM, avvenuta in data 22 gennaio 2021 con riferimento ai rating in vigore a fine 2020, ha rivisto, in data 19 novembre 2021, il Trend di Banco BPM nonché di Banca Akros da Negativo a Positivo riconoscendo al Gruppo la riduzione del rischio correlato Covid-19 e il forte *track record* dimostrato durante la pandemia, includendo i significativi miglioramenti nella qualità del credito e della posizione patrimoniale complessiva. Successivamente, in data 6 dicembre 2021, DBRS ha pubblicato un Rating Report di analisi sul Banco BPM incorporando, tra l'altro, questo recente miglioramento.