

# Piano Strategico 2021-2024

Generare valore in un nuovo contesto  
orientato alla crescita

5 novembre 2021

  
**BANCO BPM**



# Disclaimer

---

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

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

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

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

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

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

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

# Agenda

---

**Verso l'uscita dalla crisi**

**4**

**Track Record recente di Banco BPM**

**7**

**Piano Strategico 2021-2024 – Dati finanziari e indicatori chiave**

**13**

**Un programma completo per l'intero modello di business**

**22**

# Verso l'uscita dalla crisi:

Un nuovo promettente scenario

# Lo scenario: molteplici fonti convergono su una forte crescita del PIL, con un rialzo dell'Euribor previsto principalmente nel 2024

- **Uno scenario** (relativamente) **più prevedibile**: l'attività economica mostra chiari segnali di stabilizzazione nel 2021, sia in Italia sia a livello internazionale



- Spinta fiscale nell'ambito della ripresa post Covid-19 in Euro Zona e US, con una ripresa del commercio globale
- Aumento dei costi di trasporto e materie prime: freno agli approvvigionamenti
- Accelerazione delle decisioni sui cambiamenti climatici
- Accordi sul regime fiscale delle multinazionali

- **Andamento del PIL annuo in Italia**: torna positivo nel 3T-21



- Piano di espansione fiscale NGEU (approvato dai singoli partner dell'Eurozona)
- Implementazione dei piani di BCE
- Nuovi obiettivi UE più ambiziosi in materia di clima sulla base della nuova tassonomia

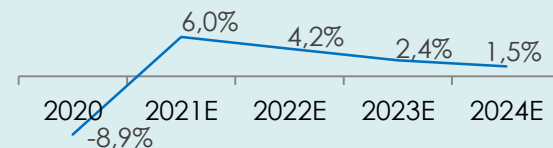
- **Forti progressi nel contenimento della pandemia da Covid-19**: la campagna vaccinale in Italia procede costante verso gli ambiziosi obiettivi del Governo



- Ripresa nel 2021 (+~6% PIL)
- Attuazione del PNRR<sup>1</sup> abbinata a riforme strutturali
- Accelerazione degli investimenti nel settore pubblico e privato

## Ipotesi di scenario – coerenti con i trend più recenti

### Trend del PIL reale in Italia (var. % a/a)



### Euribor 3m - pb



# PNRR: un'occasione unica per l'Italia di ristabilire una crescita duratura e sostenibile all'interno della più ampia iniziativa "Next Generation EU"

## 6 missioni su diverse aree di attività economiche

Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura

€49,9mld



"Rivoluzione green" e transizione ecologica

€69,9mld



Infrastrutture per una mobilità sostenibile

€31,5mld



Istruzione e ricerca

€33,8mld



Inclusione e coesione

€29,8mld



Salute

€20,2mld



Totale fondi<sup>1</sup>  
"Indotto" atteso sui prestiti bancari: €150/200 mld

€235,2 mld

Orizzonte temporale:  
2021-2026

## Programma di riforma basato su 3 pilastri

Pubblica amministrazione

Giustizia

Scenario competitivo

Fiscalità



Legge del lavoro

### Impatto cumulativo sul PIL<sup>2</sup>

2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
0,5%	1,2%	1,9%	2,4%	3,1%	3,6%

- Un programma finalizzato alla trasformazione dell'intera economia italiana, interamente avallato dalla EU
- Significativo impatto indiretto sugli investimenti privati e, di conseguenza, sui prestiti bancari
- Un'opportunità duratura per il nostro Paese e quindi per un gruppo come Banco BPM, con una forte presenza nelle aree e nei settori industriali più dinamici

# Track record recente di Banco BPM

Aree di forza consolidate, comprovata  
capacità realizzativa

# BANCO BPM: Aree di forza ben consolidate con un chiaro potenziale



BANCO BPM



BANCO BPM

**Forte presenza nelle regioni italiane più ricche**

**% peso sul totale crediti a clientela<sup>1</sup>**

Lombardia:	41%
Veneto:	12%
Emilia-Romagna:	10%
Piemonte:	8%



**~70% dei nostri impieghi in 4 regioni rappresentanti il ~50% del Pil nazionale<sup>2</sup>**

**Capacità di fornire una gamma completa di prodotti e servizi**

**BANCA ALETTI**  
GRUPPO BANCO BPM

Una delle principali banche Private nel mercato italiano

**Banca Akros**  
GRUPPO BANCO BPM

Top broker italiano, market maker ed emittente di prodotti strutturati

**Webankit**  
BANCO BPM

Brand digitale integrato, attivo dal 1999

**Solida capacità realizzativa**

- Completata con successo, in largo anticipo rispetto ai piani annunciati, un'integrazione complessa
- Forte capacità realizzativa – in grado di superare di gran lunga gli obiettivi di efficienza e de-risking
- Dati finanziari solidi, costruiti su aree di eccellenza operativa ben riconosciute

**Valore rilevante nelle partnerships con importanti players**

**AGOS**

Leader nazionale: contributo significativo all'Utile Netto, unitamente ad un alto potenziale di crescita

**ANIMA**

Principale player indipendente nel Risparmio Gestito

**VERA**

Elevato potenziale di crescita soprattutto nel ramo danni, con opportunità di internalizzare la catena del valore

1. Su crediti in bonis al 30/6/2021

2. Fonte: elaborazione interna su Istat Dataset "Prodotto interno lordo lato produzione" edizione Dic-2020



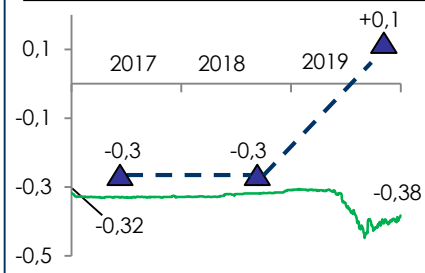
# Piano (di "Fusione") 2016/2019: missione compiuta superando i target di Asset Quality, Efficientamento dei Costi e Capitale

	Voci principali	2015	Obiettivi al 2019 <sup>2</sup>	Consuntivo 2019
Asset quality	Crediti Deteriorati Lordi (stock)	€31,5mld <sup>1</sup>	€23,2mld	<b>€10,1mld</b>
	NPE ratio lordo	24,8% <sup>1</sup>	17,5%	<b>9,1%</b>
	NPE ratio netto	15,7%	11,1%	<b>5,2%</b>
Efficientamento dei Costi	Filiali (#)	2.417	2.082	<b>1.717</b>
	Dipendenti (#)	25.073	22.560	<b>21.950</b>
	Costi operativi	€3.086mln	€2.909mln	<b>€2.604mln</b>
Redditività	Totale ricavi	€5.117mln	€5.209mln	<b>€4.293mln</b>
	Utile netto	€594mln	€1.100mln	<b>€797mln</b>
Capitale	Cet1 ratio FL	12,3%	12,9%	<b>13,0%</b>
	Texas ratio	162%	114%	<b>52%</b>

Solida redditività nonostante un contesto difficile<sup>3</sup>

## Scenario sfavorevole (2017-2019), dati in %

### Euribor 3M



### PIL



# Banco BPM ha reagito prontamente all'emergenza Covid-19: accelerazione verso un Business Model più flessibile e *digital oriented*

Modello di business adattato al nuovo e difficile scenario immediatamente dopo il diffondersi del Covid-19

## Modello di Servizio

- Nuova **interazione su base digitale** con il cliente, tramite un maggior utilizzo dei canali di **remote banking** e la diffusione di **nuovi strumenti e soluzioni (Advanced Customer Analytics, Big Data, Digital Identity, ecc.)**

## Struttura operativa e risorse umane

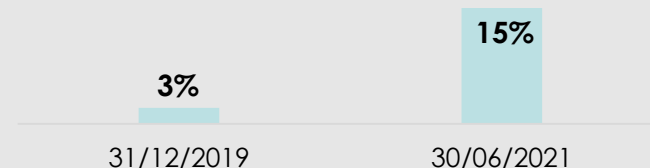
- Comprovata flessibilità nella gestione dei costi:** capacità di ridurre i costi operativi di **>€170 mln** nel 2020 rispetto al 2019
- Maggiore focalizzazione sui **nuovi modelli di lavoro agile** per preservare **la sicurezza di clienti e colleghi, la continuità operativa e l'efficacia commerciale**

## Clienti

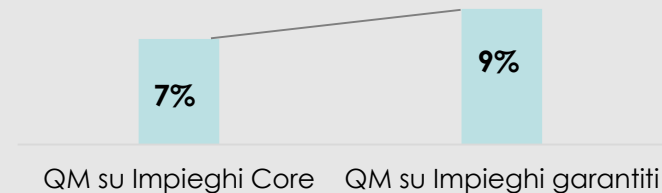
- Sforzi commerciali mirati, attivati immediatamente **per fornire ai nostri clienti un adeguato livello di finanziamenti, facendo leva sulle misure di sostegno pubblico**

## Impieghi garantiti dallo Stato<sup>1</sup>

Quota sul Totale Impieghi Lordi a clientela (stock totale)



Quota di mercato Banco BPM: Impieghi garantiti dallo Stato vs. Impieghi Core al 30/06/2021<sup>2</sup>

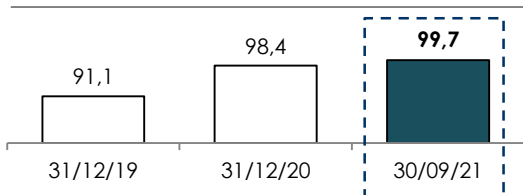


**Sostegno all'economia italiana con impatto positivo sull'asset quality di Banco BPM**

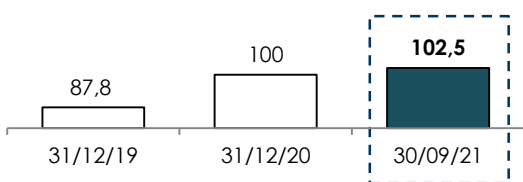
# Ritorno alla normalità più veloce del previsto: forte crescita di volumi e redditività nei 9M 2021, con ulteriore derisking e solido capitale

## Volumi

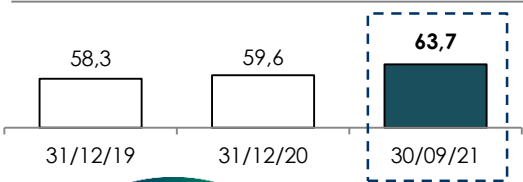
### Impieghi Netti "Core", €mld



### Conti Correnti e Depositi, €mld

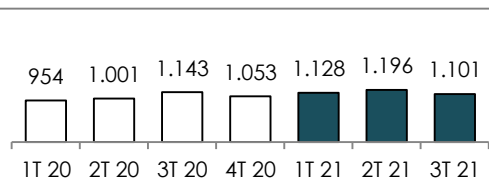


### Risparmio Gestito, €mld

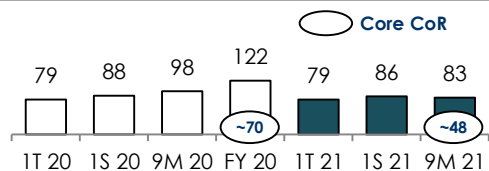


## Redditività

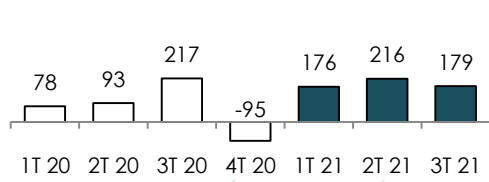
### Ricavi Totali, €mln



### Costo del Rischio (progressivo dati annualizzati, pb)

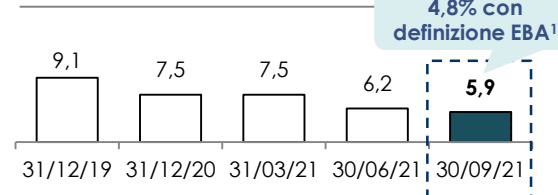


### Risultato Netto da Operatività Corrente, €mln

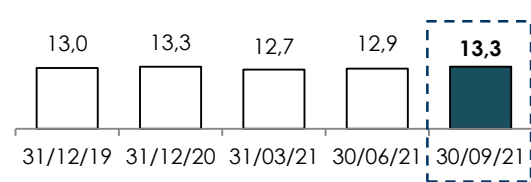


## Asset quality & solvency ratios

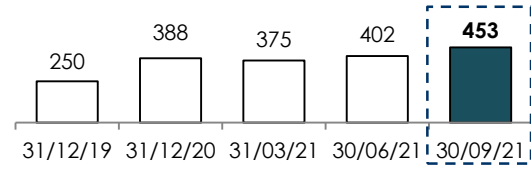
### NPE Ratio Lordo, %



### CET 1 Ratio FL, %

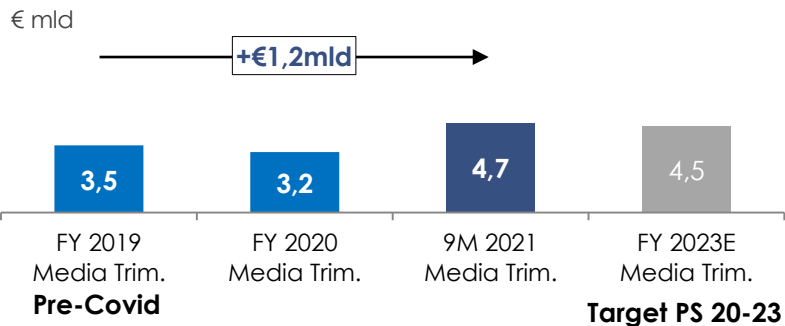


### MDA Buffer FL, pb

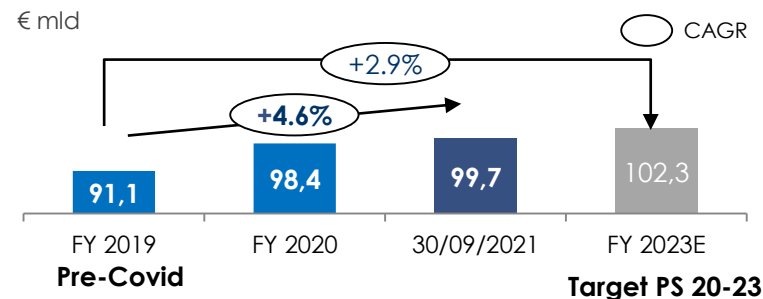


# Solido track record e continuità della performance commerciale: pronti per nuovi target strategici credibili e ambiziosi

## Collocamenti di prodotti di investimento<sup>1</sup>



## Impieghi netti a clientela "Core"



Chiara evidenza di un'attività commerciale già al di sopra degli obiettivi 2023 inclusi nel precedente piano strategico, nonostante uno scenario macro peggiore rispetto alle previsioni:

- **Wealth Management:** ritmo sostenuto di collocamento di prodotti di investimento; il 2021 si delinea progressivamente come il miglior anno dalla fusione
- **Impieghi a clientela Core:** crescita significativa dal 2019 – ad un ritmo più veloce rispetto alle precedenti aspettative di piano – cogliendo l'opportunità offerta dai prestiti con garanzia statale

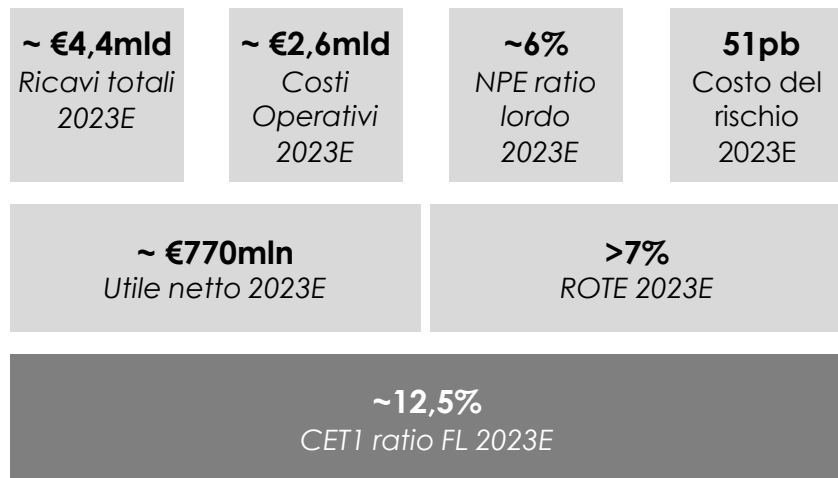
# PIANO STRATEGICO 2021-2024

Dati finanziari e indicatori chiave

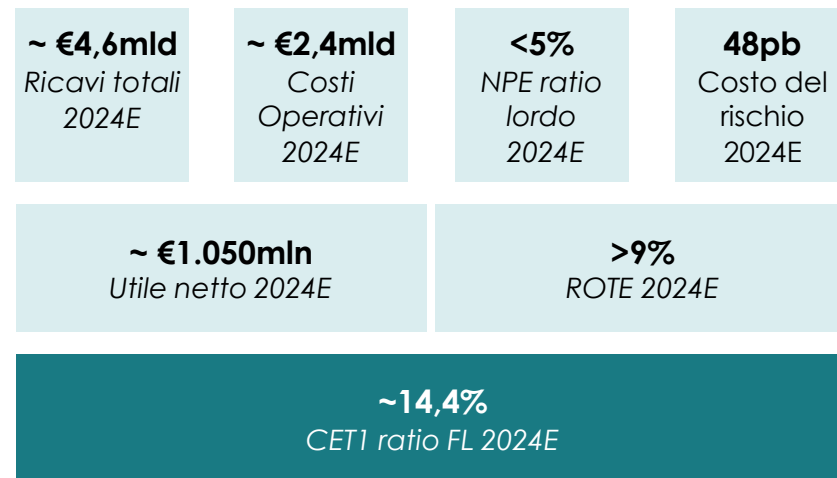
# PIANO STRATEGICO 2021-2024

Obiettivi del Nuovo Piano Strategico 2021-2024 vs. quelli del precedente Piano 2020-2023

## Obiettivi del precedente PS 2020-2023 (Marzo 2020)<sup>1</sup>

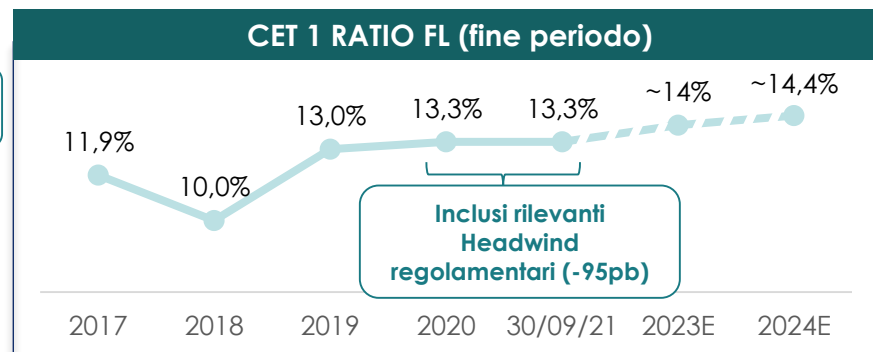
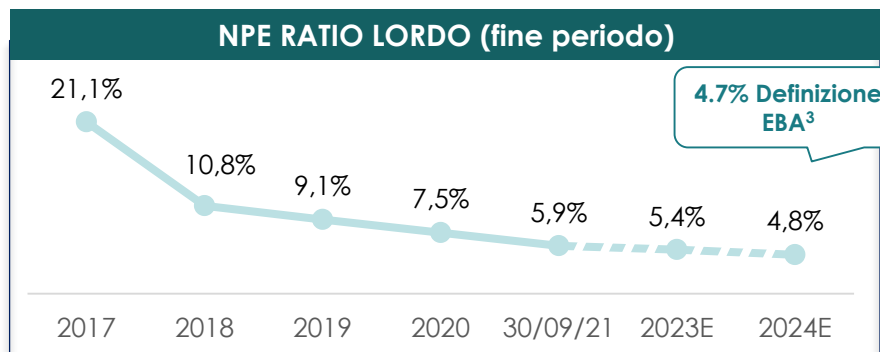
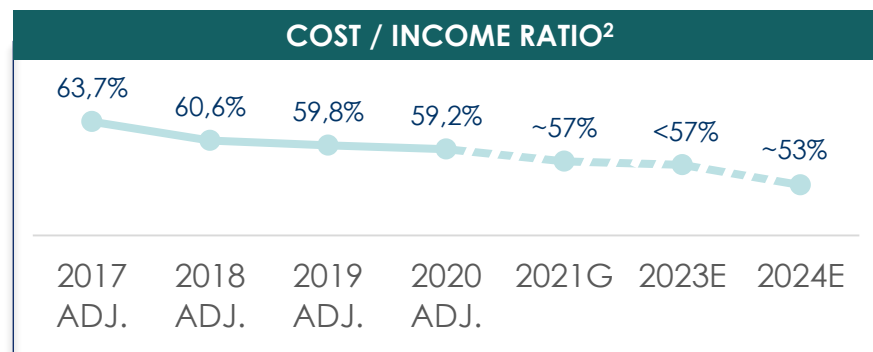
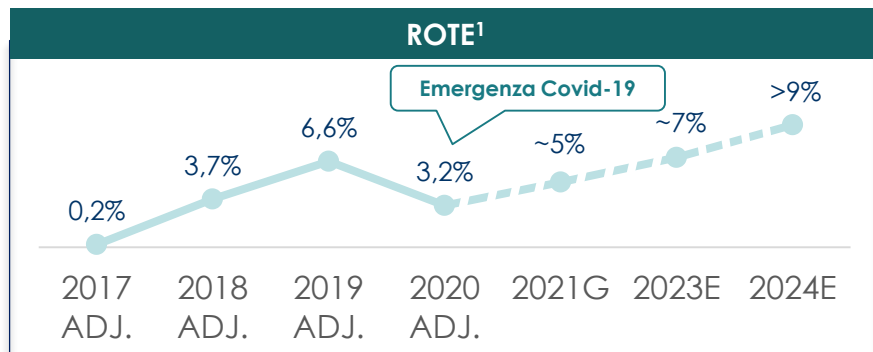


## Obiettivi del nuovo PS 2021-2024 (Novembre 2021)



# PIANO STRATEGICO 2021-2024

Solido track record, a sostegno di una forte futura performance



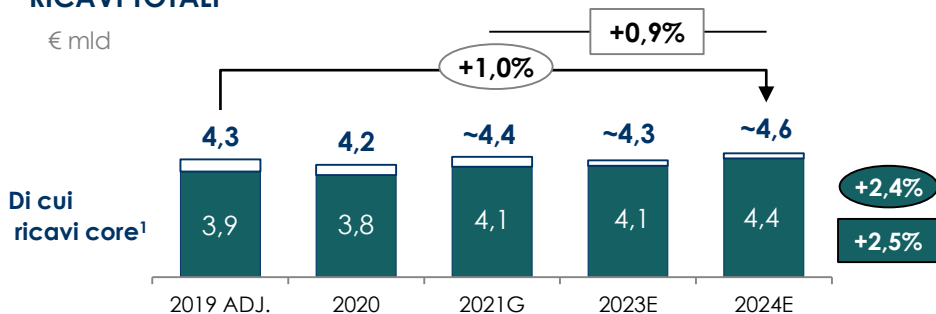
# Obiettivi chiave del Piano Strategico 2021-2024

## Highlights sulla Redditività

○ CAGR 2019-2024 □ CAGR 2021-2024

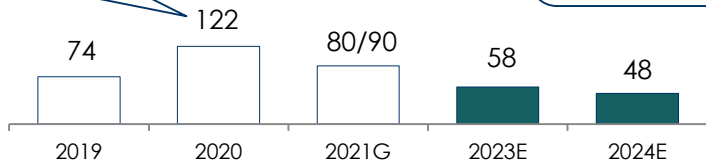
### RICAVI TOTALI

€ mld



### COSTO DEL RISCHIO (in pb)

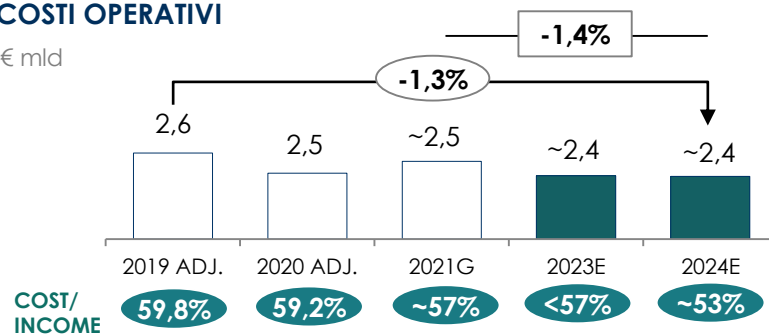
Di cui: 70pbCore



Variazione vs. 2023 (ca. +€260mln) ripartita in modo sostanzialmente paritetico tra NII, Commissioni Nette e Utile Netto da Partecipate

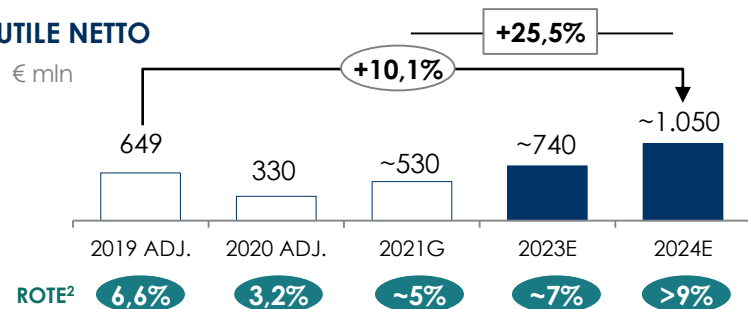
### COSTI OPERATIVI

€ mld



### UTILE NETTO

€ mln





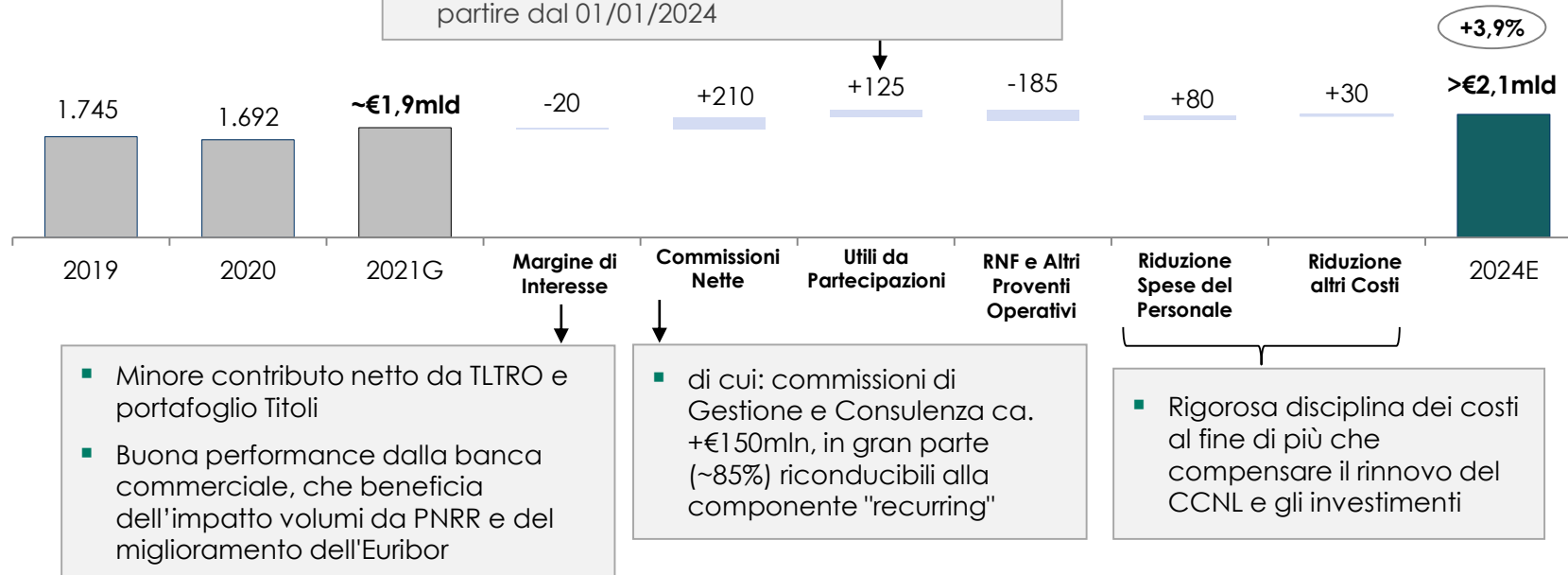
# Obiettivi chiave del Piano Strategico 2021-2024

## Evoluzione del Risultato della Gestione Operativa

€ mln ○ CAGR 2021G-2024

### Risultato della Gestione Operativa

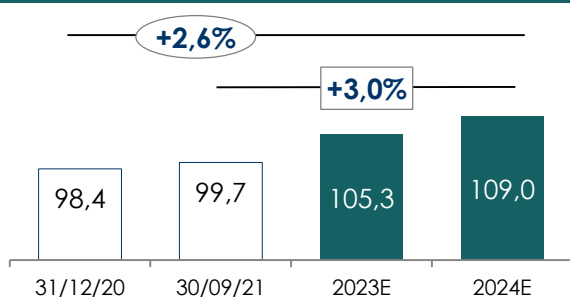
- Miglioramento del contributo delle partecipate, grazie soprattutto al nuovo Business Model Bancassicurazione adottato a partire dal 01/01/2024



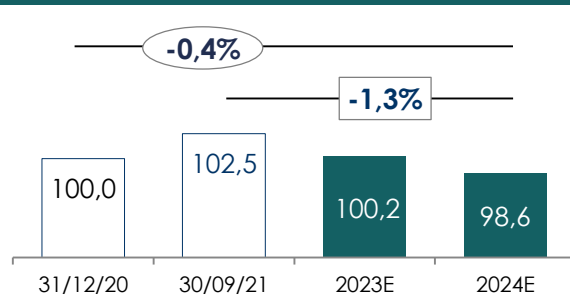
# Volumi operatività con clientela: Crescita dei finanziamenti favorita dal PNRR, unita ad un aumento significativo delle Masse Gestite

€ mld ○ CAGR 2020-2024 □ CAGR 9M 21-2024

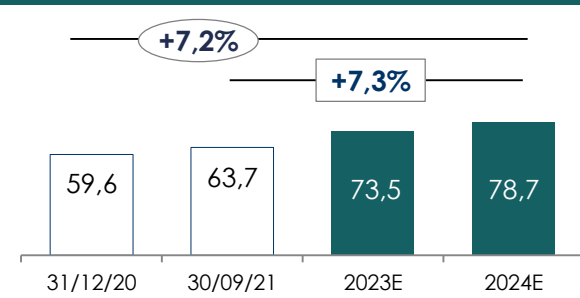
## FINANZIAM. NETTI IN BONIS "CORE"



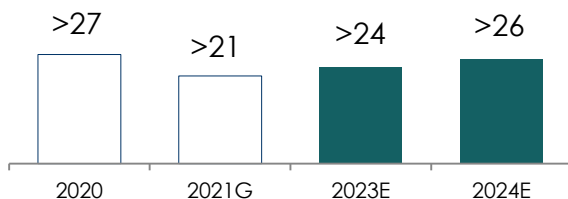
## C/C E DEPOSITI DA CLIENTELA



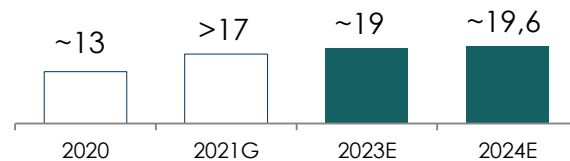
## RISPARMIO GESTITO



## Nuove Erogazioni<sup>1</sup>



## Collocamenti di prodotti di investimento<sup>2</sup>



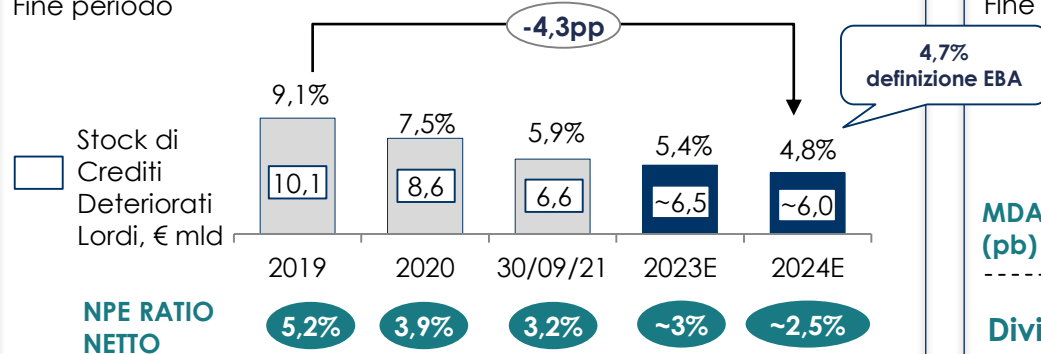
**Raccolta Netta cumulata di masse gestite nel periodo 2021-2024: +€14,5mld**  
di cui: €2,4mld già registrati nei 9M 2021

# Obiettivi chiave del Piano Strategico 2021-2024

## Asset quality, Capitale, Liquidità e Funding

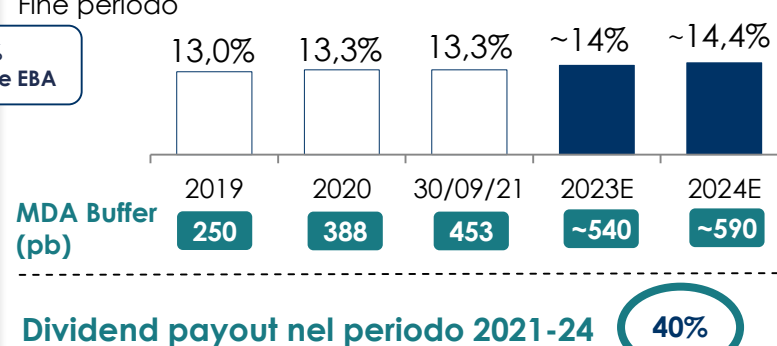
### NPE RATIO LORDO

Fine periodo



### CET 1 RATIO FL

Fine periodo



### LIQUIDITA' E FUNDING

LCR >140%

NSFR >100%

Guidance minima valida per tutto il periodo di Piano

MREL

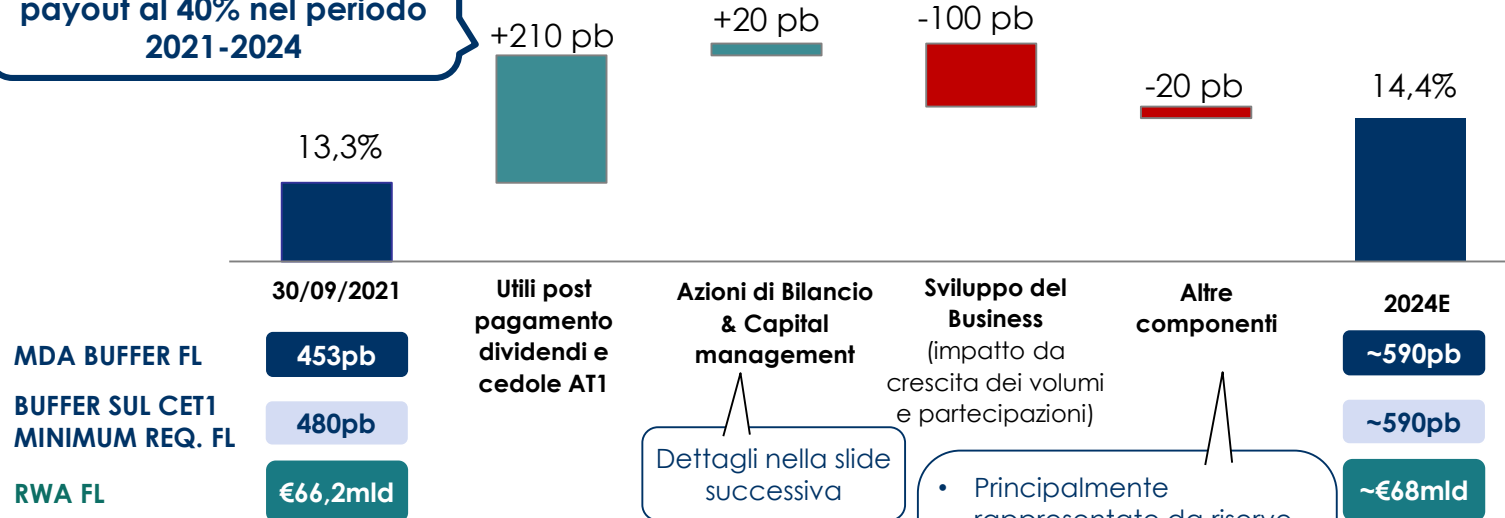
Solido buffer vs i requisiti, mantenuto su base continuativa

# CET1 ratio e MDA buffer

Solida posizione patrimoniale e ampi buffer ulteriormente rafforzati

## CET1 ratio Fully Loaded (%)

Considerando un Dividend payout al 40% nel periodo 2021-2024





Dettagli nella slide successiva

- Principalmente rappresentate da riserve FVOCI, Intangibili e altre componenti
- Impatto trascurabile da headwind regolamentari nel corso del piano

## OUTLOOK DAL 2025:

- Impatto atteso nuove disposizioni Basilea IV pari a circa -80pb, con un phasing di 8 anni
- Progressivo recupero delle DTA dedotte dal CET 1

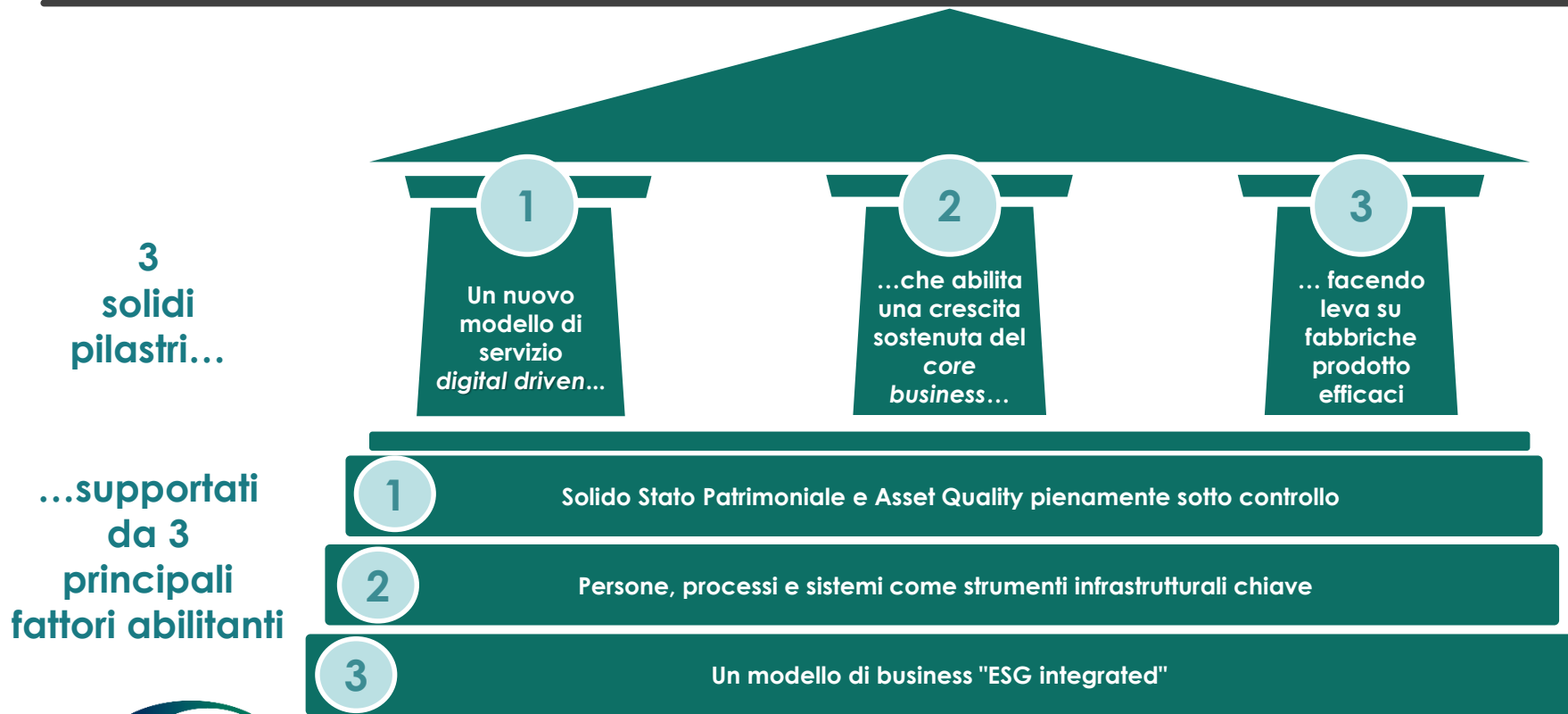
# Azioni di Capital Management: generazione netta di +20 pb di CET1 ratio in arco di piano

IMPATTI SU CET 1 RATIO	DETTAGLI
 <p><b>Impatti negativi</b> -42 pb</p> <div data-bbox="454 278 966 540" style="border: 1px solid red; padding: 5px;"><p><b>Credito al consumo: Scadenza della put option Agos</b> -26 pb</p><hr style="border-top: 1px dashed red;"/><p><b>Bancassurance</b> -16 pb</p></div> <p style="text-align: center;">"Ante tailwinds" derivanti da Basilea IV</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Scadenza a metà 2023 – prudentemente ipotizzata come non rinnovata</li><li>▪ Eventuali accordi di ristrutturazione (es, estensione della put, IPO, etc.) potrebbero avere impatto positivo sul capitale</li><li>▪ Scenario base, ipotizzando l'internalizzazione al 100% e l'applicazione del Danish Compromise, in linea con tutti i casi simili nell'Eurozona</li></ul>
 <p><b>Impatti positivi</b> +62 pb</p> <div data-bbox="454 627 966 977" style="border: 1px solid darkblue; padding: 5px;"><p><b>Profamily run-off</b> +10 pb</p><hr style="border-top: 1px dashed darkblue;"/><p><b>Ottimizzazione Real Estate</b> +15 pb</p><hr style="border-top: 1px dashed darkblue;"/><p><b>Balance Sheet Management</b> +36 pb</p></div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Progressivo run-off del portafoglio di credito al consumo (~€0,5mld di RWA) proveniente dalla controllata della ex-BPM</li><li>▪ Cessioni in arco piano (~€0,7 mld di RWA)</li><li>▪ Focus principale su immobili detenuti per uso investimento</li><li>▪ Cartolarizzazioni sintetiche: impatto cumulato ~ +30 pb</li><li>▪ Altre azioni manageriali (es.: cancellazione di linee di credito non utilizzate): ~ +6 pb</li></ul>

# PIANO STRATEGICO 2021-2024

Basato su 3 solidi Pilastri, supportati da un set completo di iniziative infrastrutturali

# Un programma completo per l'intero modello di business





# TRASFORMAZIONE DIGITALE

Pronti per un nuovo modello di servizio "digital driven"

## Principali risultati sul fronte digitale

Significativo intervento di riorganizzazione e ottimizzazione della rete commerciale fisica

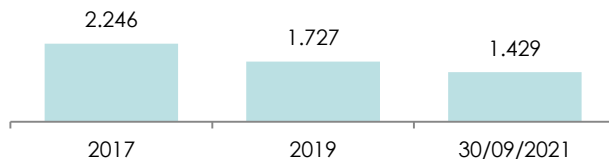
Remote Banking sempre più posizionato come principale canale di interazione con i clienti



## Principali aree di interesse

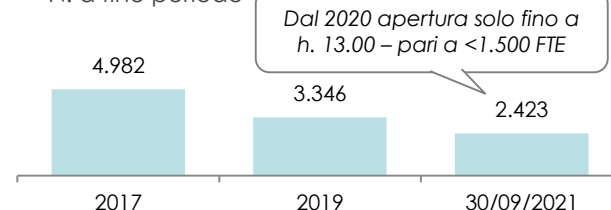
### Filiali

N. a fine periodo

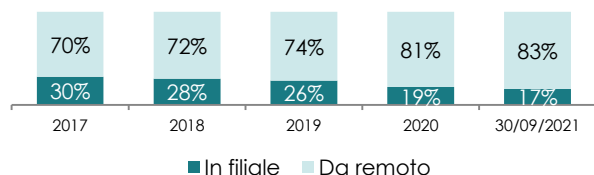


### Postazioni di cassa

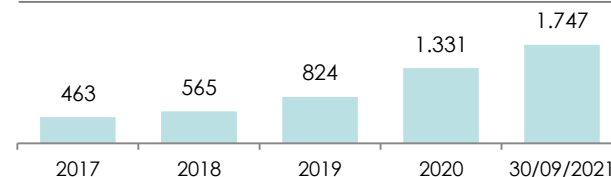
N. a fine periodo



### % operazioni in filiale e da remoto



### N. operazioni da app Media mensile (/000)







# Modello di servizio "digital driven"

## Concepito per sfruttare appieno tutte le potenziali opportunità

Ancora un notevole potenziale per la creazione di valore...

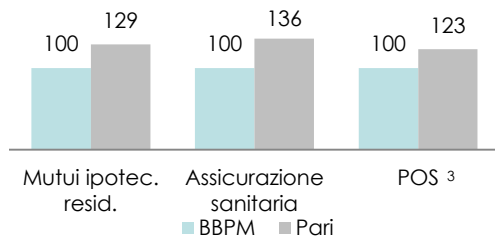
... sfruttato attraverso un modello di servizio «digital driven» rafforzato, basato su tre leve principali:

Opportunità di migliorare la percentuale di clienti che acquistano in modo sistematico

~25% di clienti retail che acquistano un prodotto annualmente <sup>1</sup>

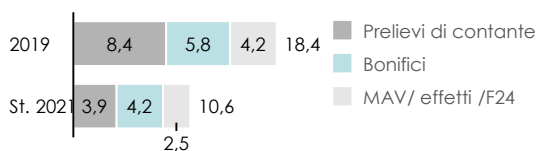
Margine per incrementare l'efficacia commerciale su determinati prodotti

Diffusione dei prodotti fra la base di clienti (indicizzato<sup>2</sup>)



Volume ancora consistente di operazioni in filiale digitalizzabili

Operazioni in filiale (n./mln)



### A Interazioni quotidiane con i clienti in modalità digitale e mobile

- Costanti **investimenti in piattaforme digitali**, con focus su **mobile** e **PMI**
- Ottimizzazione dell'assistenza da parte del **Servizio clienti**
- Rafforzamento delle **iniziative** per il **passaggio al digitale**

### B Maggiore specializzazione e attenzione all'aspetto commerciale

- Nuova **configurazione di "Filiale digitale"** basata sull'assegnazione di risorse dedicate ad attività di **vendita da remoto**
- **Rete di filiali** focalizzate su **attività commerciali**
- Azioni specifiche su **segmenti ad alto potenziale** (p. es. nuovi **Business Center per PMI**)

### C Strumenti avanzati per efficaci processi di vendita omnichannel

- **Coinvolgimento dei clienti** nel passaggio a un approccio totalmente analitico e **omnichannel**
- Adozione di nuove/i capacità/strumenti di **advanced analytics** e **digital marketing**
- Accelerazione nella **remotizzazione** del **catalogo** prodotti e servizi

1. Dati riferiti al 2020

2. Fonte: dati acquisiti in ricerche di mercato ed elaborati dal Banco BPM – data di riferimento 31/12/2020

3. Solo società con ricavi annui inferiori a €10 mln

4. Dati annualizzati sulla base dei risultati di 9 mesi del 2021

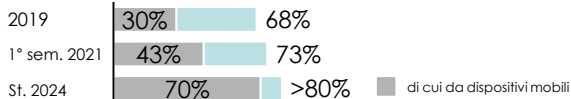


# Modello di servizio "digital driven"

Rispondere alla trasformazione digitale delle abitudini e attività dei clienti, perseguendo l'esperienza "paperless"

## A Interazioni quotidiane con i clienti in modalità digitale e mobile

### Clienti iscritti a servizi digitali

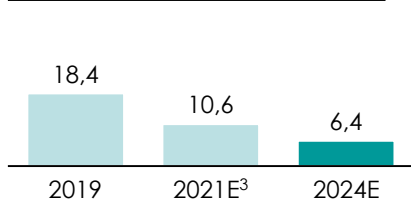


### % operazioni da remoto

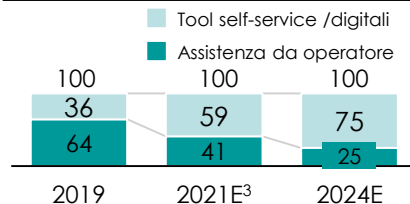


### Riduzione volume operazioni fisiche

Volumi (mln) operazioni<sup>2</sup> in filiale



Mix di Customer Center Assistenza interna



Recensioni dei clienti su migliore App bancaria<sup>1</sup>

4,7/5 su iOS Store

4,7/5 su Google Store

## Azioni principali

### Adesione al digitale

- **Maggiori iniziative** per promuovere ulteriormente l'iscrizione ai servizi digitali e il loro uso
- **Particolare focus su "identità digitale"** (obiettivo di adesioni entro **2024 > 90%** dei clienti) per passaggio progressivo a **servizi paperless**

### Costanti investimenti in piattaforme digitali, con focus su universo mobile e PMI

- **Costante** espansione e **innovazione** della app **mobile dei clienti per mantenere nel tempo l'odierno livello di eccellenza dell'esperienza digitale dei clienti**
- Sviluppo di nuovi **servizi digitali dedicati alle PMI** (gestione finanziaria delle imprese, app mobile per PMI) e maggiore integrazione di ERP in collaborazione con **TeamSystem**
- **Tool di IA / piattaforme** dedicati a "Voice of Customer", a sostegno della progettazione di servizi digitali

### Ottimizzazione dell'assistenza ai clienti

- **Migliore concezione dei servizi** e adozione di **strumenti di self-service/assistenza smart, nell'ottica di una drastica riduzione** della percentuale di attività di assistenza interna **con operatore**



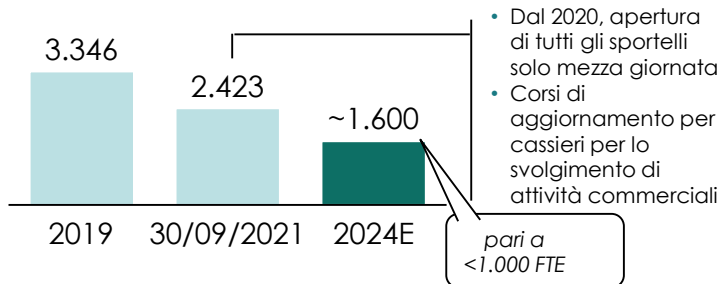
# Modello di servizio "digital driven"

## Maggiore attenzione all'attività commerciale da parte della rete

### B Maggiore attenzione all'aspetto commerciale e ottimizzazione della rete

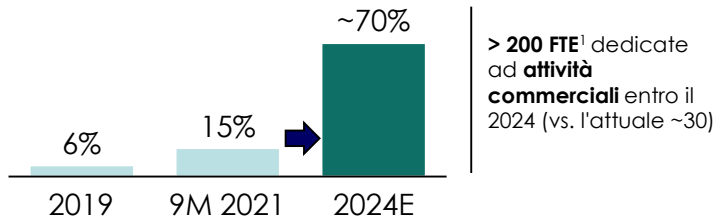
#### Ottimizzazione delle postazioni di cassa nelle filiali

N. postazioni di cassa in filiale



#### Evoluzione dei Customer Center in Filiali digitali

% contatti commerciali/ totale



### Azioni principali

Maggiore attenzione rivolta dalla rete di filiali ad attività commerciali e a segmenti ad alto potenziale

- Digitalizzazione di processi e operazioni, nell'ottica di una maggiore disponibilità di tempo per attività commerciali nella rete di filiali

Evoluzione del Customer Center in Filiale digitale

- "Industrializzazione" dell'approccio commerciale nel retail su determinati segmenti/prodotti
- Da lead generation a vendite dirette/da remoto: supporto commerciale proattivo, pienamente integrato con automazione commerciale e customer journey



# Modello di servizio "digital driven"

Contributo dell'approccio omnichannel e degli analytics all'aumento dei ricavi

## C Strumenti avanzati per efficaci processi di vendita omnichannel

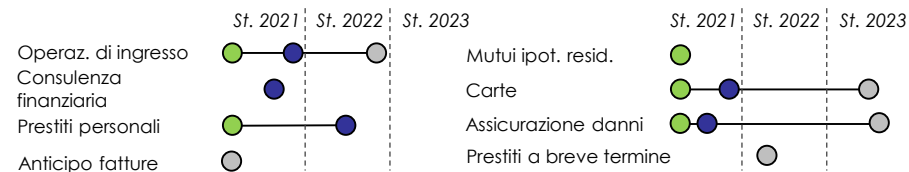
### Sviluppo di customer journey omnichannel



### % di clienti che interagiscono attivamente con offerte commerciali su canali digitali



### Disponibilità di categorie di prodotti retail su canali remoti



Disponibilità di categorie di prodotti retail su canali remoti (per es. almeno un prodotto disponibile per ogni categoria)

- Rete Banco BPM clienti privati
- Clienti Webbank
- Rete Banco BPM PMI

## Azioni principali

### Approccio omnichannel al customer journey

**Riqualficazione** da campagne commerciali più tradizionali a un nuovo "Approccio omnichannel al customer journey", basato su **advanced analytics** e copertura delle principali esigenze dei clienti/ categorie di prodotti offerti

### Rafforzamento delle capacità di digital marketing

Adozione di **nuovi strumenti e architettura per l'automazione commerciale** a sostegno di customer analytics e attività di **digital marketing** integrate

### Remotizzazione del catalogo di prodotti e servizi

**Completamento della roadmap per la remotizzazione** dei principali **prodotti e servizi** retail, fra cui customer journey remoto di consulenza e di vendita, sulla base delle esigenze dei clienti



1. Data di riferimento 30/9/2021

2. I dati si riferiscono al periodo dal 1° luglio 2020 al 30 giugno 2021



# Modello di servizio "digital driven"

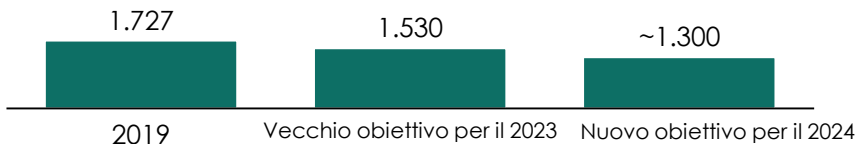
Promuovere una forte espansione della base di ricavi e una maggiore attenzione all'aspetto commerciale da parte della rete

## Un modello di servizio più efficiente ed efficace...

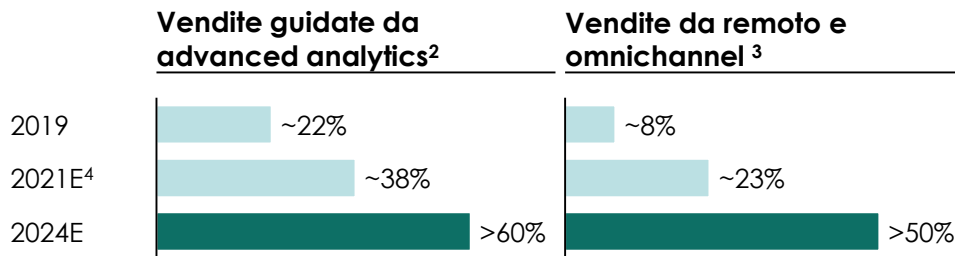
% di figure commerciali sul totale dipendenti della rete



Razionalizzazione della rete di filiali (n.)



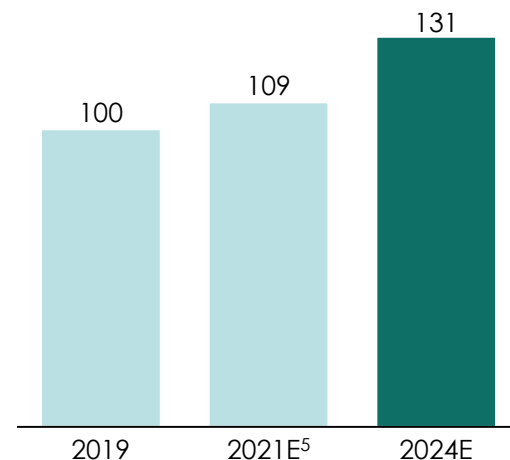
Evoluzione del mix<sup>1</sup> di vendite retail, in %



## ... per generare futura crescita

Vendite retail<sup>1</sup>

(n., indicizz. su 2019 = 100)



1. "N. operazioni di vendita" nelle principali categorie di prodotti retail, esclusi i tipici prodotti di "ingresso" (carte e conti correnti)  
2. Vendite supportate da advanced analytics: previsioni ricavate da advanced analytics messe a disposizione di RM o utilizzate per predisporre offerte remote/omnichannel  
3. Vendite da remoto: vendite completamente in modalità digitale self-service o remota assistita; vendite omnichannel: vendite in filiale concluse con contributo significativo di canali digitali (per es. quotazione prezzo e richiesta/selezione prodotto online)  
4. I dati si riferiscono al periodo dal 1° luglio 2020 al 30 giugno 2021  
5. Dati annualizzati sulla base dei risultati del primo semestre 2021

# Crescita commerciale sui 4 principali segmenti/aree di business abilitata dalla trasformazione digitale

---



## **Family Banking**

Ulteriore sviluppo della nostra solida base di clienti privati, attraverso un approccio digitale innovativo



## **PMI**

Specializzazione nel modello di servizio e adozione di nuove forme distributive per agevolare l'espansione in aree a scarsa presenza e per migliorare il cross-selling



## **Wealth Management**

Approccio omnichannel in continua evoluzione, basato su prodotti e strumenti di consulenza finanziaria d'avanguardia



## **Corporate & Investment Banking**

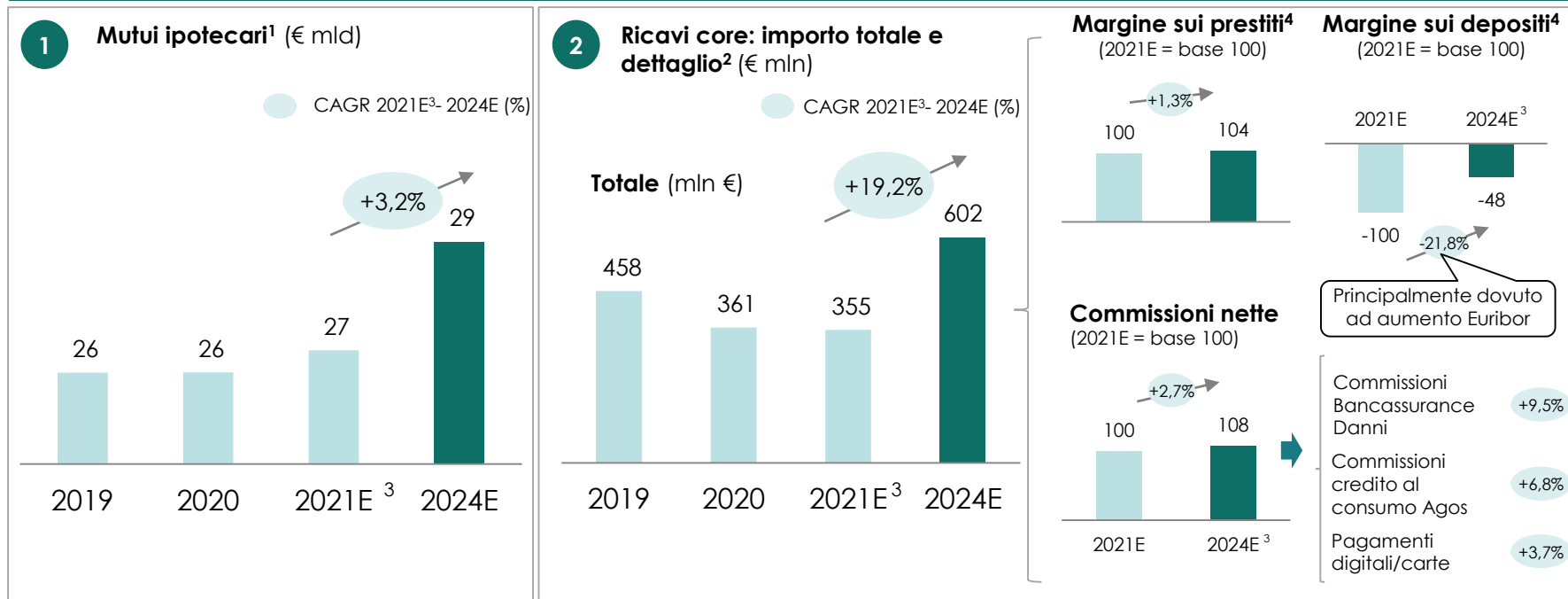
Ulteriore rafforzamento del nostro ruolo di player chiave, facendo leva su un maggiore focus strategico e sulle sinergie di gruppo



# Family Banking

## Significativa crescita dei ricavi core

### Evoluzione attesa 2019-2024



1. Segmento Family Banking, escluse NPE

2. Ricavi core da Family Banking, esclusi NPE e AuM/AuC (dati di gestione; interesse calcolato applicando il tasso interno di trasferimento)

3. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

4. I margini su prestiti e depositi comprendono sia il volume sia gli effetti dello spread



# Family Banking

## Ambizione strategica, linee di intervento e principali KPI

### Ambizione strategica

Ulteriore sviluppo della nostra solida base di clienti privati attraverso un approccio digitale innovativo

### Linee di intervento

**Approccio omnichannel completamente attuato**

**Leva sulle fabbriche prodotto di elevato standing**

**Focus su ESG e opportunità derivanti da specifiche fasce di clientela**

- ✓ **Approccio omnichannel**
  - Attenzione ai bisogni finanziari dei clienti
  - Relationship Manager coinvolti per offrire consulenza e sviluppare opportunità di vendita
- ✓ **Contributo commerciale proattivo da Filiale digitale**
- ✓ **Automazione commerciale** a supporto di produttività/ riallineamento della penetrazione commerciale in aree selezionate (es. credito al consumo)
- ✓ **Pieno sfruttamento della collaborazione con fabbriche prodotto:** Agos e Bancassurance
- ✓ **Approccio alla gestione del patrimonio dei clienti** impostato sul **clustering comportamentale** e concentrato su **specifiche opportunità** (es. garanzie statali su prestiti ipotecari per mutuatari giovani, terza età, ecc.)
- ✓ **Rifocalizzazione Webank.it** su **millennial** e **acquisizione di clienti in modalità digitale**, in piena sinergia con la rete di filiali
- ✓ Forte impatto **ESG** dovuto alla **crescita di mutui green alimentata dal PNRR** nonché **alla riqualificazione energetica degli edifici privati (Superbonus 110%)**

### Principali KPI

#### Obiettivo 2024

**Mutui ipotecari privati**  
(nuovi volumi)

**€4,6 mld**

vs. €3,8 mld nel 2019

vs. ~€4,3 mld nel 2021E<sup>1</sup>

**Credito al consumo**  
(nuovi volumi)<sup>2</sup>

**€1,1 mld**

vs. €974 mln nel 2019

vs. ~€900 mln nel 2021E<sup>1</sup>

1. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

2. Registrati da Agos – Banco BPM percepisce commissioni di istruttoria sulla base della nuova produzione



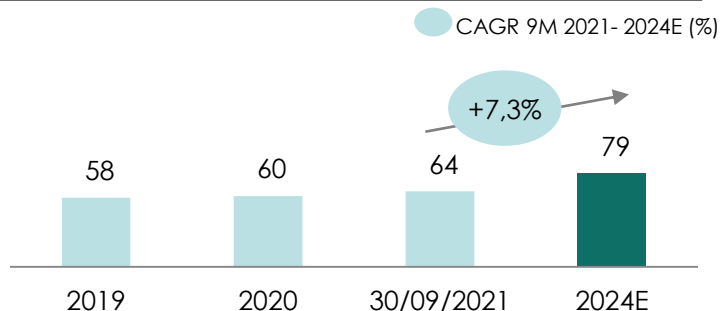


# Wealth Management

Sfruttamento della base di depositi per incrementare la Raccolta Gestita, con effetto positivo sui ricavi

## Evoluzione attesa 2019-2024 (Banco BPM + Aleffi)

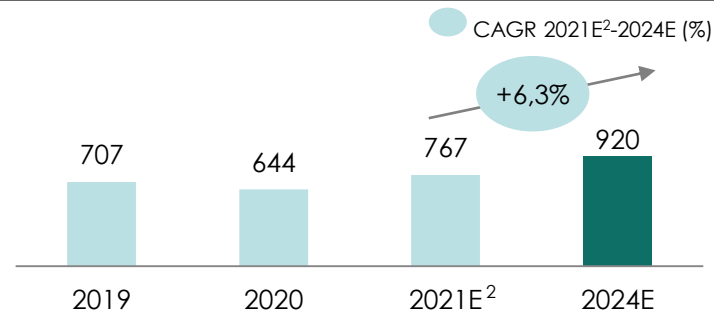
### 1 Raccolta Gestita (€ mld)



% Raccolta Gestita / Raccolta Indiretta Totale

63%      63%      64%      ~70%

### 2 Commissioni nette da Wealth Management (€ mln)



La crescita delle commissioni running rappresenta l'85% dell'aumento complessivo delle commissioni nette

- 9M 2021: Crescita della Raccolta Gestita di ~€4mld, di cui circa €2,4mld di flussi da raccolta netta e ~€1,6mld per effetto mercato
- 2022-24: Progressivo aumento dei flussi di raccolta netta fino a un target di €4,4mld nel 2024, con effetto mercato mantenuto prudenzialmente al di sotto di €1mld l'anno



# Wealth Management

## Ambizione strategica, linee di intervento e principali KPI

### Ambizione strategica

Approccio omnichannel in continua evoluzione, basato su prodotti e strumenti di consulenza finanziaria d'avanguardia

### Linee di intervento

**Evoluzione continua di nuovi tool commerciali integrati**

#### CRM analytics

Strumento chiave per l'analisi dei clienti e la profilazione dei cluster

#### Customer journeys

Attività commerciale sviluppata secondo "plot" strutturati

#### Consulenza e collaborazione WEB

Piena soddisfazione delle esigenze dei clienti attraverso un modello di servizio completo

**Investment Center presso BANCA ALETTI per orchestrare l'asset allocation e fornire insight sul mercato**

**Forte focus sulle soluzioni a valore aggiunto**

#### Bancassurance

- ✓ **Fabbriche prodotto** da sfruttare a ogni livello
- ✓ Completamento della **gamma di prodotti/servizi** con focus su ESG

#### Asset Management

- ✓ Ampliamento della gamma di **soluzioni d'investimento e maggior focus su ESG**
- ✓ Miglioramento "qualità dei ricavi" grazie a **maggiori commissioni running**
- ✓ **Piene sinergie con Anima**

### Principali KPI

#### Obiettivo 2024

**Flussi di Raccolta Gestita Netta<sup>1</sup>**

**€4,4 mld**

vs. €658 mln nel 2019

vs. ~€2,4 mld in 9M 2021

**Collocamenti totali<sup>1</sup>**

**€19,6 mld**

vs. €11,2 mld nel 2019

vs. >€17 mld nel 2021E<sup>2</sup>



# Wealth Management

## Contributo importante da BANCA ALETTI

### Highlight sullo stato attuale (previsioni 2021)

#### Private Banking

**Raccolta diretta e indiretta: volumi pari a €17,4 mld**

- Ulteriori €14,8 mld da altri clienti/attività Banco BPM<sup>1</sup>

#### Banca HNWI dedicata

- 270 private banker/consulenti finanziari
- Aletti Fiduciaria e Aletti Suisse

#### Investment Center

~70 specialisti finanziari dedicati alla rete retail di Banco BPM

### Linee di intervento

#### Nuovo modello di servizio

- Nuova segmentazione della clientela (*istituzionale/HNWI/corporate*)
- Nuovo approccio di WM improntato su ESG, con modello di servizio dedicato
- Rafforzamento rete e organizzazione centralizzata

#### Proposta di valore rafforzata

- Nuovi servizi di family office
- Ampliamento soluzioni di assicurazione privata e protezione
- Piano di reclutamento di private banker
- Nuova offerta di prodotti "alternative" e per il mercato Private
- Rilancio Academy

#### Strategia di crescita sinergica

- Piano di sinergie dedicato a PMI e imprese
- Cross-fertilization con servizi fiduciari e di investment banking nonché con clienti istituzionali
- Soluzioni digitali dedicate 

### Principali KPI

#### Obiettivo 2024

**Raccolta indiretta (HNWI dedicati)**

€18,3 mld

vs. €14,6 mld nel 2019

vs. ~€15,4 mld nel 2021E<sup>2</sup>

**di cui Raccolta Gestita (HNWI dedicati)**

€14,3 mld

vs. €10,5 mld nel 2019

vs. ~€11,3 mld nel 2021E<sup>2</sup>

**Commissioni**

€123 mln

vs. €87 mln nel 2019

vs. ~€100 mln nel 2021E<sup>2</sup>



1. La voce comprende: €7,4 mld di depositi da raccolta indiretta gestita per le attività di banca depositaria, €6,7 mld di clienti Banco BPM gestiti da Banca Aletti, i cosiddetti "Accreditati", e €0,7 mld di clienti istituzionali

2. Dati annualizzati sulla base dei risultati 9M2021



# Significative opportunità di sviluppo dell'attività bancaria rivolta ad Aziende e PMI generate dai nuovi interventi pubblici

## Superbonus ed Ecobonus: un apporto al conto economico in una prospettiva a lungo termine

- Al 30/9/2021: volumi ~€650 mln, totale margine di interesse associato ~€58 mln, **contabilizzati progressivamente nel conto economico** in base a scadenza del credito sottostante<sup>1</sup>, commissioni nette ~€5mln<sup>2</sup>
- Volumi totali attesi entro fine 2023: ~€3,5 mld, con **contributo ai proventi finanziari netti complessivi di ~€315 mln** (da contabilizzare progressivamente nel tempo in base alla scadenza del credito sottostante<sup>1</sup>)

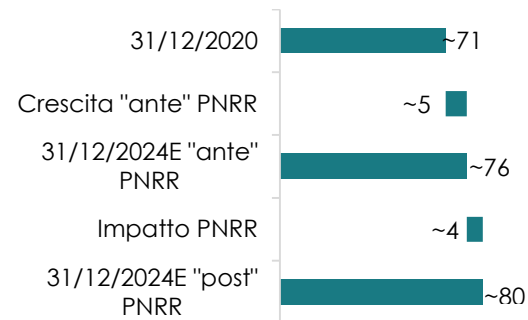
## PNRR: un piano rivoluzionario per il mercato italiano, un'opportunità unica per Banco BPM

**Ambizione:** diventare un **player primario** a sostegno dei propri clienti, per esplorare e sfruttare pienamente il **potenziale derivante dal PNRR** attraverso **l'intera catena di valore**, rivestendo un **duplice ruolo**

**Partner di riferimento per il lending:** **finanziamento/co-finanziamento di progetti** a elevato valore aggiunto, sia **direttamente** sia mediante acquisizione di **crediti d'imposta**

**Consulente di fiducia:** offerta di **servizi di consulenza specialistica** per consentire ai nostri clienti di **cogliere le principali opportunità** derivanti dal PNRR

## Impatto su crescita degli impieghi (focus: impieghi B2B, mld €)



**Massimo impatto potenziale del PNRR ~€8 mld, ridotti in via conservativa a ~€4 mld nelle nostre stime**

- **CAGR "ante" PNRR: 1,8%**
- **CAGR "post" PNRR: 3,1%**



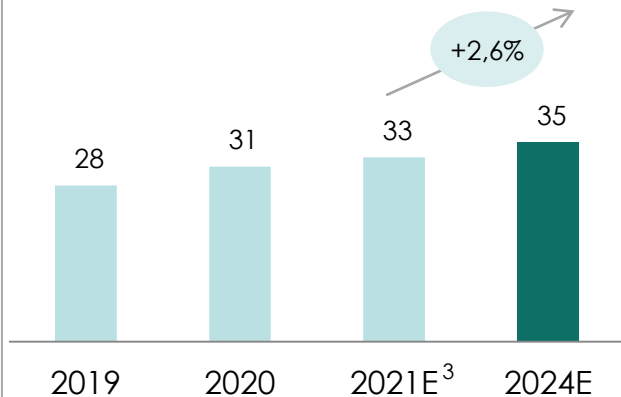
PMI

Significativa crescita dei ricavi, superiore alla crescita dei volumi

### Evoluzione attesa 2019-2024

#### 1 Crediti verso clientela<sup>1</sup> (€ mld, fine periodo)

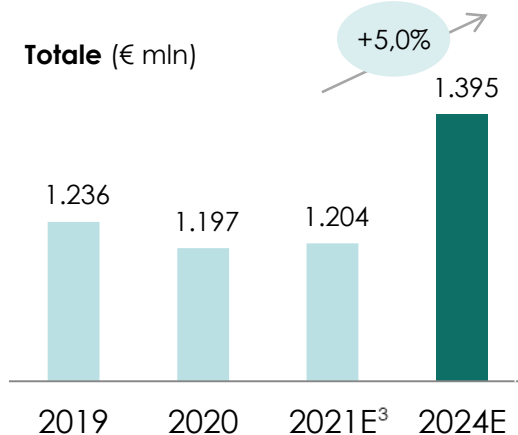
CAGR 2021E<sup>3</sup>-2024E (%)



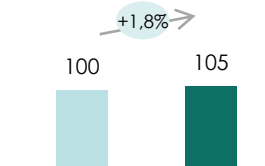
#### 2 Ricavi core: importo totale e dettaglio<sup>2</sup> (€ mln)

CAGR 2021E<sup>3</sup>-2024E (%)

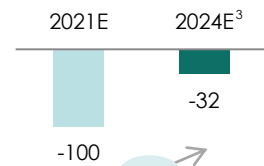
Totale (€ mln)



#### Margini sui prestiti<sup>4</sup> (2021E = base 100)

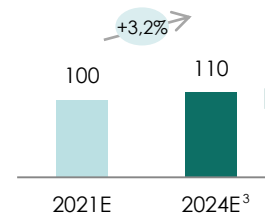


#### Margini sui depositi<sup>4</sup> (2021E = base 100)



Principalmente dovuto ad aumento Euribor

#### Commissioni nette (2021E = base 100)



- Upfront fee e commissioni di copertura: +8,6%
- Commissioni di acquisizione: +6,8%
- Commissioni di trading: +6,0%

1. Prestiti a PMI, esclusi NPE

2. Ricavi core da PMI, escluso Wealth Management e NPE (dati di gestione; interesse calcolato applicando il tasso interno di trasferimento)

3. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

4. I margini su prestiti e depositi comprendono sia il volume sia l'effetto dello spread



PMI

# Ambizione strategica, linee di intervento e principali KPI

## Ambizione strategica

Specializzazione nel modello di servizio e adozione di nuove forme distributive per agevolare l'espansione in aree a scarsa presenza e per migliorare il cross-selling

**Gestione differenziata dei clienti, in base a dimensioni delle imprese e loro esigenze**

**Iniziative dedicate su specifiche opportunità**

## Linee di intervento



Servizi transazionali

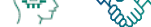


Servizi finanziari e di consulenza

**Relationship Manager**



**Offerta omnichannel integrata**



**Coverage Team** composto con **specialisti dedicati** in grado di affiancare i **Relationship Manager** locali nelle linee di servizio più strategiche

- **Finanziamento e servizi associati a PNRR**
- **Agrifood**
- **Finanziamenti con sottostanti incentivi statali**
- **Ecobonus/Superbonus**

## Principali KPI

### Obiettivo 2024

**Nuove erogazioni**

**€10,5 mld**

vs. €7,5 mld nel 2019

vs. ~€8,6 mld nel 2021E<sup>1</sup>

**Commissioni nette: componenti strategiche<sup>2</sup>**

**€338 mln**

vs. €249 mln nel 2019

vs. ~€271 mln nel 2021E<sup>1</sup>

1. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

2. Attività a elevato valore aggiunto: acquiring, crediti commerciali, assicurazione danni, credito al consumo, finanza strutturata, hedging, trade finance e altri servizi "non tradizionali"



**PMI**

## Contributo significativo atteso dai nuovi SME Business Centers

### Nuovo modello gestionale

per PMI clienti (€5-75 mln di fatturato): al servizio di ~45.000 PMI, con prestiti per ~€20 mld

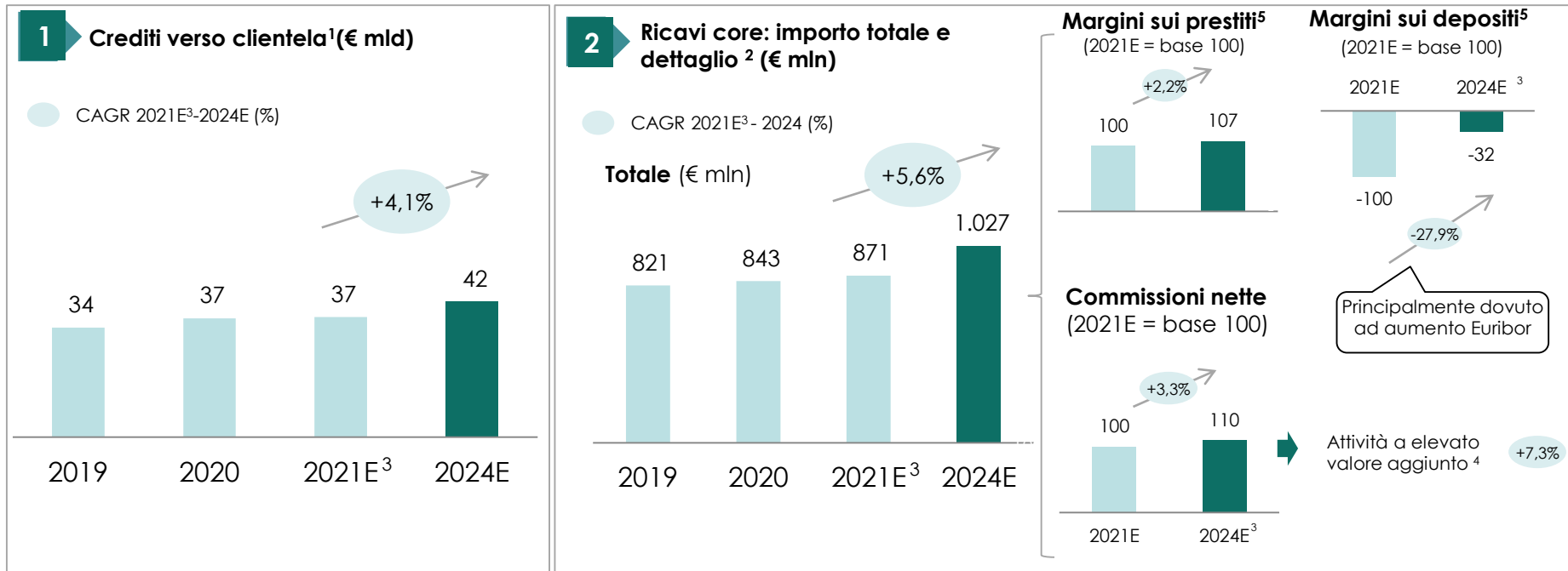




# Corporate & Investment Banking

Costruire sulla solida posizione raggiunta, per conseguire un'ulteriore crescita di volumi e ricavi

## Evoluzione attesa 2019-2024 (Corporate + Istituzionali + Akros)



1. Imprese e clienti istituzionali, esclusi NPE

2. Imprese, clienti istituzionali e Banca Akros, esclusi NPE (dati di gestione; interesse calcolato applicando il tasso interno di trasferimento)

3. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

4. Attività a elevato valore aggiunto: Ricavi Banca Akros + finanziamento di operazioni commerciali, copertura, finanza strutturata e operazioni pro-soluto Corporate

5. I margini su prestiti e depositi comprendono sia il volume sia l'effetto dello spread





# Corporate & Investment Banking

## Ambizione strategica, linee di intervento e principali KPI

### Linee di intervento

### Principali KPI

#### Ambizione strategica

Ulteriore rafforzamento del nostro ruolo di player chiave, facendo leva su un maggiore focus strategico e sulle sinergie di gruppo

#### Crescita attività a elevato valore aggiunto

- Rafforzare la leadership nella **finanza strutturata** grazie all'acquisizione di nuove competenze nella strutturazione e al rafforzamento delle capacità di syndication
- Potenziare l'attività di **finanziamento di operazioni commerciali e finanziamento strutturato** all'esportazione

#### Sfruttamento delle opportunità del PNRR

- **Migliorare la liquidità** e sostenere le esigenze di capitale circolante di clienti corporate (finanziamento della supply chain e crediti d'imposta)
- **Finanziare progetti di PPP** e fornire consulenza alla PA nel finanziamento di progetti infrastrutturali
- **Focus su comparti/settori specifici** rilevanti nell'ambito del PNRR

#### Sfruttamento di sinergie di gruppo

- **Approccio personalizzato** e centralità del cliente come mezzo per sfruttare appieno le capacità di **Banca Akros e Banca Aletti**
- Agevolare l'accesso dei clienti **al mercato dei capitali e a opportunità di M&A internazionali** (attraverso la collaborazione con Oaklins)

#### Ottimizzazione core business

- **Ottimizzazione del profilo rischio/rendimento:** focus su efficienza del capitale e contributo a EVA
- **Incremento dell'efficacia** mediante strumenti di supporto/analisi, es. definizione prezzi risk-adjusted, valutazione forward-looking della performance dei clienti

#### Obiettivo 2024

#### Nuove erogazioni

€11 mld

vs. €9,2 mld nel 2019

vs. ~€9,1 mld nel 2021E<sup>1</sup>

#### Commissioni generate da attività a elevato valore aggiunto<sup>2</sup>

€213 mln

vs. €157 mln nel 2019

vs. ~€172 mln nel 2021E<sup>1</sup>

#### Share of Wallet<sup>3</sup>

12,0%

vs. 10,6% nel 2019

vs. 11,2% nel 2021E<sup>1</sup>

1. Dati annualizzati sulla base dei risultati dei primi 9 mesi del 2021

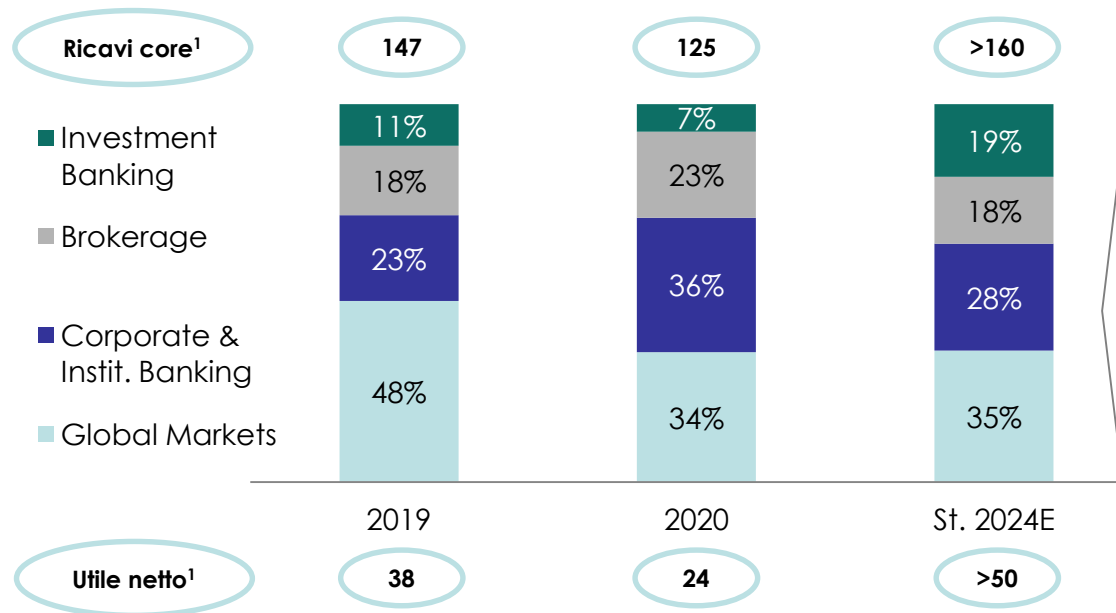
2. Attività a elevato valore aggiunto: corporate (finanziamento di operazioni commerciali, copertura, finanza strutturata e operazioni pro-soluto) e Banca Akros

3. Share of Wallet dei Segmenti Corporate - target riferito alla fine del periodo.



### Supporto specialistico alla base di clientela del gruppo unita alla generazione di ricavi "self-standing" su 4 aree di attività

Dettaglio ricavi core e utile netto



### Linee di intervento chiave

- **Investment Banking:** supportare e sviluppare la base di clientela facendo leva sulla **rete internazionale per M&A Oaklins** – attiva in ~50 Paesi – con **specializzazione M&A** in nuovi segmenti industriali e **facilitare ai clienti del Gruppo l'accesso ai mercati dei capitali**
- **Brokerage:** capitalizzare l'attuale **leadership** nel **collocamento intermediazione/research azionaria**, con ulteriore sviluppo sulla **clientela online e internazionale**
- **Corporate & Institutional Banking:** promuovere l'**innovazione di prodotto** (es. **direct listing di certificates e polizze di assicurazione strutturate**) e dei servizi (per es. copertura di **commodities selezionate**), con attenzione alla **digitalizzazione e ai prodotti ESG**.
- **Global Markets:** potenziare le **attività di negoziazione/market making, il financial engineering e i servizi di copertura**

# MOTORI DI CRESCITA STRATEGICI

Le nostre fabbriche prodotte ad elevato valore

---



## Bancassurance

VERA  Assicurazioni

VERA  Vita



Elevato potenziale di crescita, con l'opportunità di internalizzare l'intera catena del valore

## Asset management

ANIMA 

Principale player indipendente nel risparmio gestito

## Credito al consumo

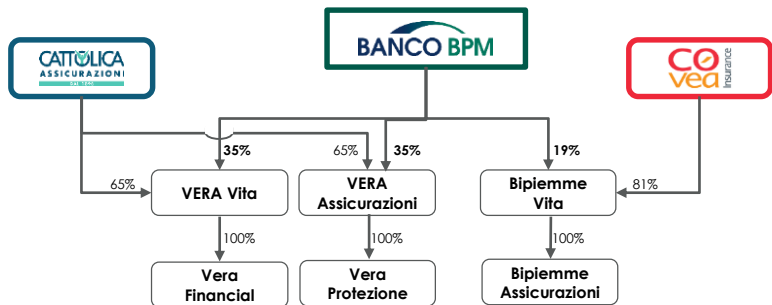
**Agos**

Leader italiano nel credito al consumo: significativa e stabile contribuzione all'Utile Netto, unita ad un elevato potenziale di crescita



# BANCASSURANCE: ridefinizione degli accordi nel 2021, abilitanti per lo sviluppo futuro del Business Model – piena internalizzazione entro fine 2023

## Partecipazioni Bancassurance: situazione attuale e recenti sviluppi



### Aprile 2021

- Accordo con **Cattolica** che assegna a Banco BPM un'opzione call per acquisire il **65%** delle JV "Vera"
- La Call potrà essere esercitata a partire da **metà 2023**

### Luglio 2021

- Accordo con **Covéa** che assegna a Banco BPM un'opzione call per acquisire il **100%** di **BPM Vita**
- La Call può essere esercitata da **settembre 2021** fino a **fine 2023**

## Potenziale sviluppo: elementi chiave da considerare



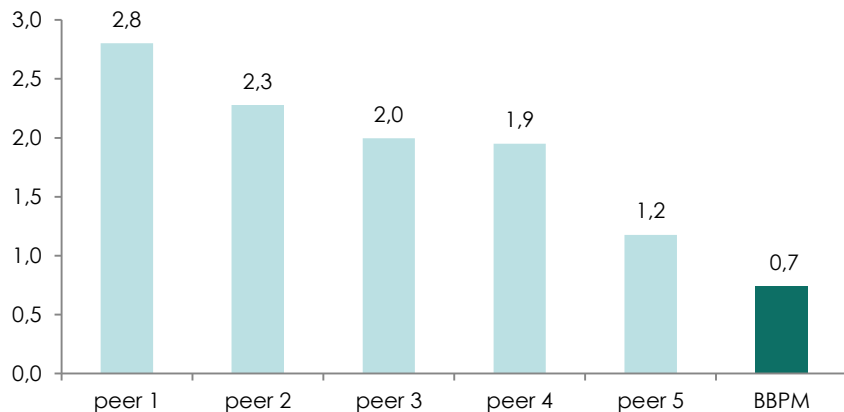


### VITA

Opportunità da gap di produttività

#### Gap di produttività

Premi lordi Vita/ # filiali, 1S 2021 (€mln)

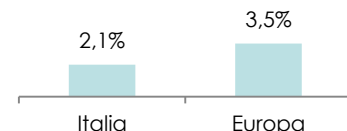


### DANNI

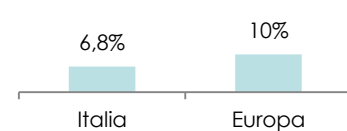
Opportunità da "Market Maturity" e gap di produttività

#### Market maturity<sup>1</sup>

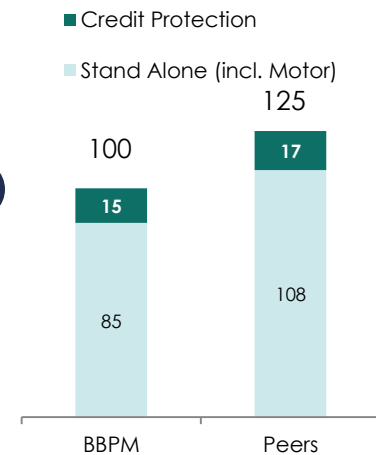
Premi lordi/ PIL, 2020



Penetrazione Bancassurance, 2020



#### Gap di produttività<sup>2</sup>



1. "Europa" include UK, Germania, Francia, Spagna

2. Numero di atti di vendita rapportato ai Clienti Privati, inclusi rinnovi automatici dove applicabili (indice, 2019 = 100)

Fonte: Economist Intelligence Unit, Ania, ABI, ICEA, Finaccord report, EMF Group, Presentazioni analisti e altre ricerche di mercato

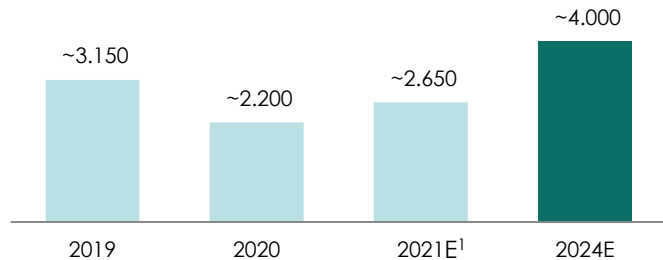


# BANCASSURANCE

Forte crescita guidata da maggior focus sul prodotto

## VITA

Premi Lordi (€mln)



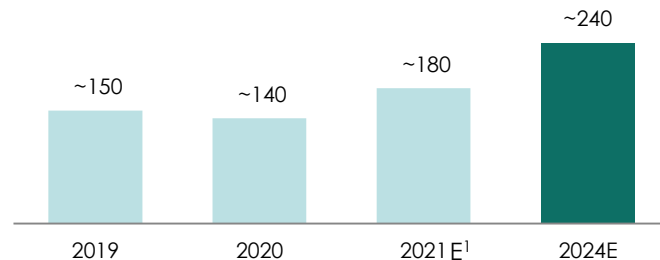
Crescita dei volumi altamente sostenibile, alla luce della complessiva capacità di vendita della rete

**Banco BPM**

(collocamenti totali di prodotti di investimento: €14,2mld nei 9M 2021; €19,6mld al 2024E)

## DANNI

Premi Lordi (€mln)



Ampia opportunità per Banco BPM di aumentare la produttività del Ramo Danni (nel 2020 la diffusione di prodotti Danni su clientela privata di Banco BPM è inferiore al 15%; assicurazioni casa <10%; assicurazioni salute <3%), sfruttando in parallelo anche la crescita attesa del mercato



# ANIMA

## Asset manager indipendente, al crocevia di potenziali opzioni di consolidamento del mercato

### IL PRINCIPALE ASSET MANAGER INDIPENDENTE...

Raccolta Gestita

INTESA  SANPAOLO

€521,7mld<sup>1</sup>

 GENERALI

€514,7mld

 Amundi  
ASSET MANAGEMENT

€208,5mld

ANIMA 

€200mld<sup>2</sup>

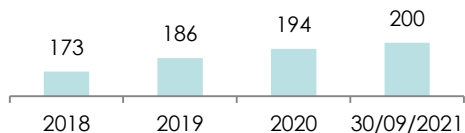
 mediolanum BANCA

€59,2mld

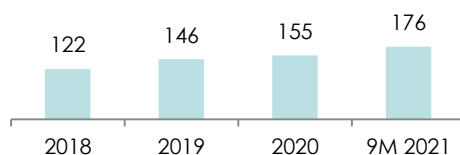
Dati Dic 2020, fonte: Assogestioni (Aprile 2021)

### ...CON SOLIDI DATI FINANZIARI...

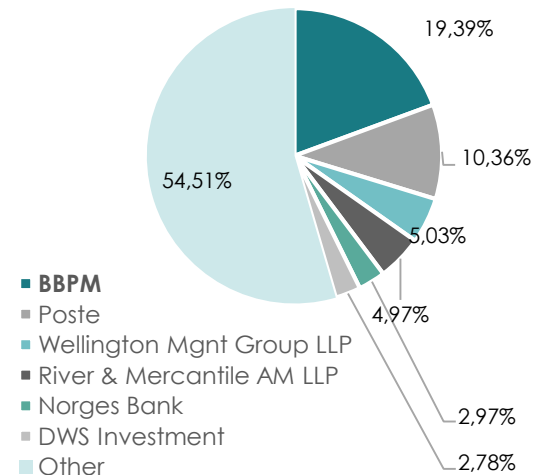
Raccolta Gestita €mld



Utile netto €mln



### ...NEL QUALE BANCO BPM E' IL PRINCIPALE AZIONISTA



Fonte: Relazione finanziaria FY 2020

- Forte potenziale di crescita dei volumi derivante dalle ambizioni Banco BPM nel WM
- Ulteriori benefici indiretti dall'espansione di Banco BPM nella Bancassicurazione, facendo leva sui rapporti consolidati con BPM Vita e Vera Vita / Vera Assicurazioni



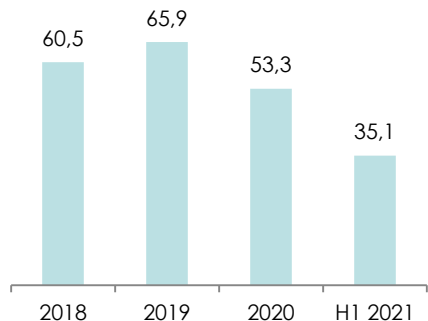
# AGOS

## Una storia consolidata di generazione di valore in un solido business

### MERCATO DEL CREDITO AL CONSUMO NAZIONALE

Volumi complessivi

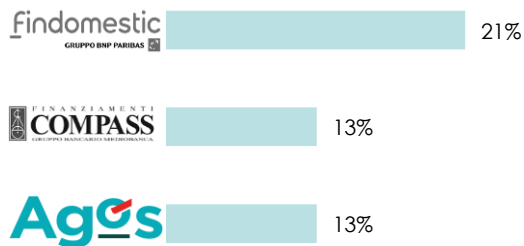
€mld



Fonte dati: Assofin (escluso auto "captive")

### UNA POSIZIONE DI LEADERSHIP

Quota di mercato

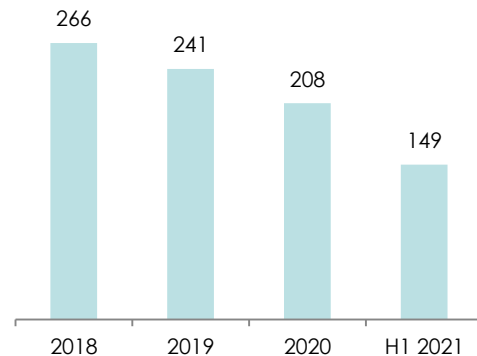


Fonte dati: Quota di mercato 2020 di Assofin, carte escluse

### CON SOLIDI ECONOMICI

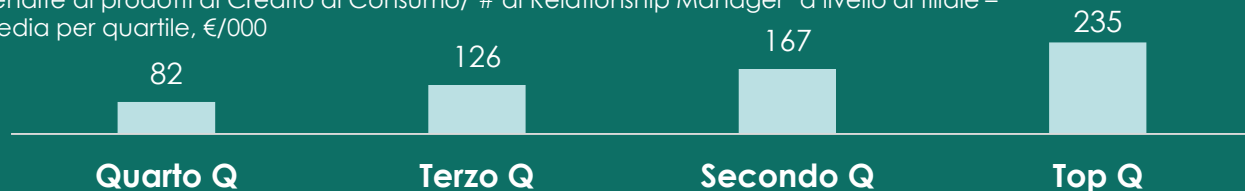
Utile netto (normalizzato)

€mln



**Opportunità di aumentare l'efficacia commerciale allineando la produttività interna**

Vendite di prodotti di Credito al Consumo/ # di Relationship Manager<sup>1</sup> a livello di filiale – Media per quartile, €/000



# BANCO BPM

1. RM's dedicati alla gestione dei client privati. Dati riferiti a 9M2021





# MOTORI DI CRESCITA STRATEGICI: SINTESI

Contributo in forte crescita, reso possibile da una maggiore focalizzazione commerciale e organizzativa

## Focus dedicato

- **Focus organizzativo e commerciale** sull'**Assicurazione Danni** e sul **Credito al Consumo** (specialisti dedicati)
- Leva su **Specialisti Finanziari** a supporto della crescita nel wealth management

## Offerta omnichannel completa

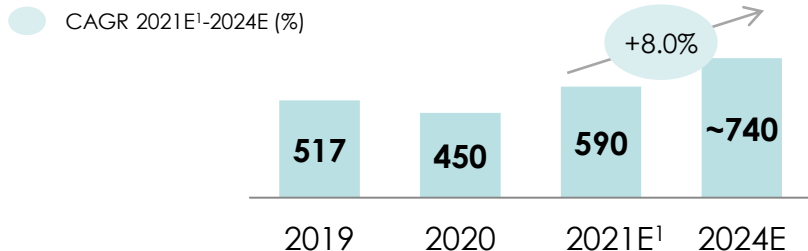
- Lancio di una **gamma completa** di **soluzioni di prodotto** basate su **omnichannel**
- Maggior copertura specialistica attraverso **strumenti remoti**
- Esplorazione di **nuove offerte digitali specifiche** (es. prestito istantaneo, risparmio istantaneo...)

## Strumenti integrati

- Introduzione di una nuova piattaforma **life-cycle wealth management** integrata e basata su un approccio analitico (risparmi, prestiti, investimenti, pensionamento, rischi ramo danni...)

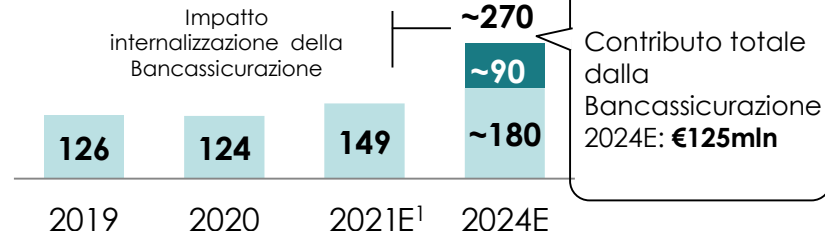
### SIGNIFICATIVO INCREMENTO NELLA CONTRIBUZIONE

#### Contributo alle commissioni – €mln



### "Bancassurance"

#### Contributo ai ricavi dalle partecipate<sup>2</sup> – €mln



# STATO PATRIMONIALE: Ulteriore rafforzamento nell'Asset Quality e forte controllo del rischio negli Investimenti Finanziari e nelle Strategie di Funding

---



## **Credito & Asset quality:**

### **Raggiungere e mantenere lo status di "low NPE Bank"**

- Strategia credibile sui crediti deteriorati basata su un track record di derisking consolidato
- Nuovi sistemi di monitoraggio e gestione per il miglioramento dell'Asset Quality nei prossimi anni

## **Financial Asset & Liability Management:**

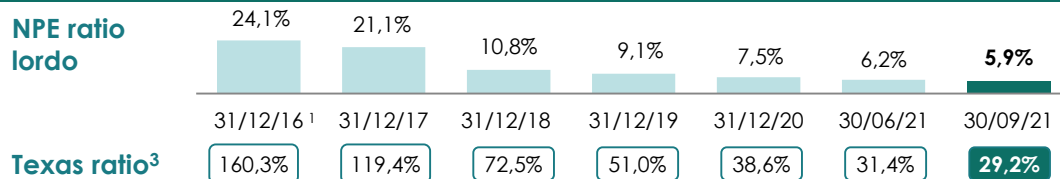
### **Confermare e migliorare ulteriormente il solido profilo di Banco BPM**

- Solida posizione di Liquidità & Funding, nessuna dipendenza dalle misure straordinarie di funding della BCE
- Gestione attiva degli investimenti in titoli di debito nel portafoglio di proprietà, con un trend volto alla continua riduzione della quota dei Titoli di Stato Italiani

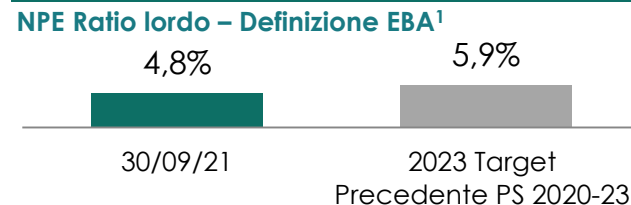


# Credito e Asset Quality – Verso lo status di “Low NPE Bank”

## Miglioramento tangibile e continuo della qualità del credito dalla fusione...



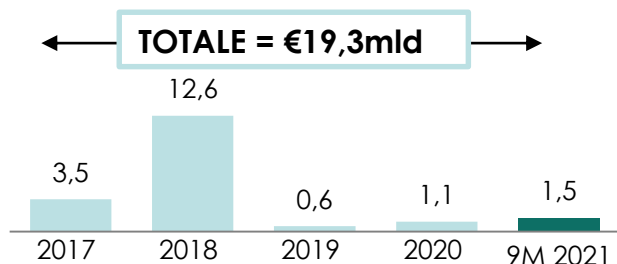
## ... in anticipo rispetto agli obiettivi del precedente piano strategico



## I driver del derisking

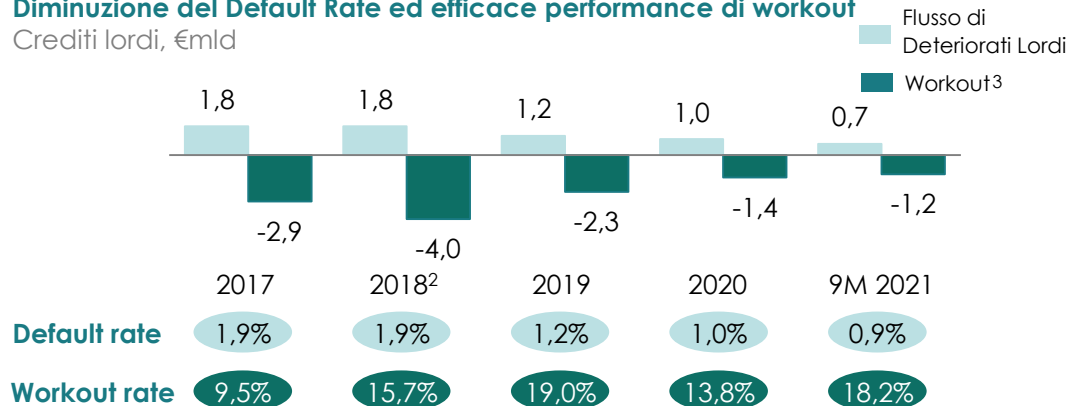
### Strategia di successo nella cessione dei Deteriorati

Valori Nominali delle cessioni di portafoglio di crediti deteriorati, €mld



### Diminuzione del Default Rate ed efficace performance di workout

Crediti lordi, €mld

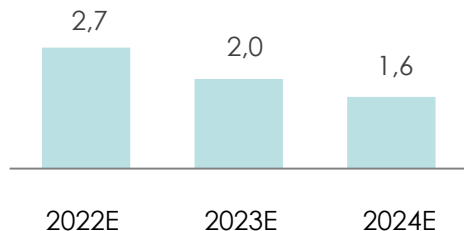




# Credito & Asset Quality – evoluzione della qualità dell'attivo elaborata sulla base delle stime disponibili a livello nazionale, tenuto conto del footprint territoriale di Banco BPM e delle decise azioni manageriali

## Stime a livello nazionale

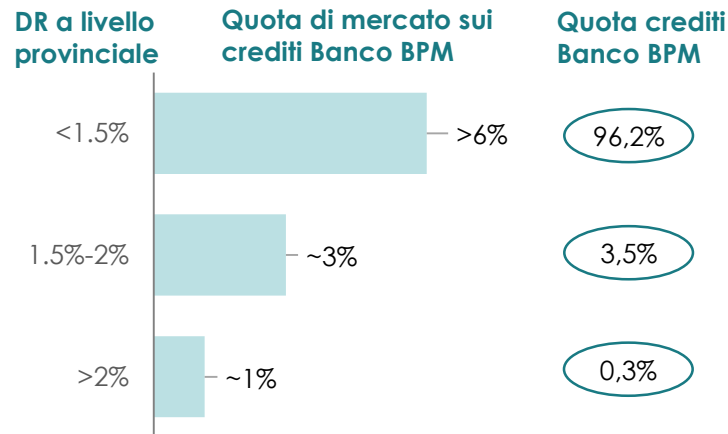
Default rate, %



## Sviluppo “inerziale” Banco BPM

La presenza territoriale di Banco BPM consente di ipotizzare uno sviluppo inerziale della qualità degli attivi migliore rispetto alla media nazionale

*Analisi a livello di provincia: Default Rate (DR) “Settore bancario italiano” vs quota di mercato Banco BPM sugli impieghi. Data di riferimento: Dic. 2020*



## Iniziative 2020-24

4 iniziative strategiche consentiranno di raggiungere migliori risultati rispetto all'evoluzione “inerziale”

Credit risk data warehouse

Rafforzamento politiche creditizie

Monitoraggio & sviluppo sistema di Early Warning

Nuovo approccio alla gestione dei crediti deteriorati



# Credito & Asset Quality – Un nuovo sistema di monitoraggio e gestione con l'obiettivo di migliorare l'Asset Quality nei prossimi anni

## Advanced credit risk data warehouse

- Maggior coerenza tra dati gestionali e dati contabili / segnalatici
- Rafforzamento della granularità, consentendo piena visibilità nell'analisi dei dati in tutta l'organizzazione a supporto del processo decisionale

## Rafforzamento delle Politiche Creditizie

- Maggior specializzazione settoriale (es Agrifood, R.E.) e inclusione di un modulo dedicato alla sostenibilità (linee guida EBA LOM)
- Miglior focus su prospettiva ESG e proiezioni di business alla luce del transition risk (focus su rischio climatico / fisico e relativa riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>)
- Maggiore integrazione con budget e MBO

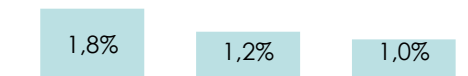
## Evoluzione sistemi di Monitoring & Early Warning

- Nuovi sviluppi dell'EW, sfruttando tecniche innovative di "machine learning" su transazioni di conto corrente
- Miglioramento della capacità di controllo del rischio attraverso uso di strategie basate su "workflow" analitici
- Prevenzione del rischio di default "performance driven", supportata da KPI di monitoraggio sempre più pervasivi

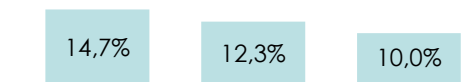
## Nuovo approccio alla gestione degli NPE

- Piena valorizzazione della JV con Gardant per potenziare il workout delle sofferenze
- Introduzione di un approccio di gestione standardizzato per gli UTP, facendo leva su strategie più veloci ed efficaci di workout
- Attivazione dinamica di cessioni massive affiancata da workout accelerato, basato su cessioni single name e saldi e stralcio

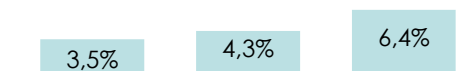
### Default rate, %



### Danger rate, %

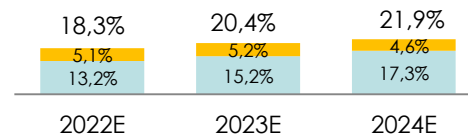


### Cure rate, %



### NPE Workout rate<sup>1</sup>, %

Utilizzo proattivo ed accelerato di cessioni "single name" e cessioni a saldo e stralcio



Le stime 2022 considerano assunzioni conservative sulla traiettoria di uscita dalla crisi pandemica Covid-19

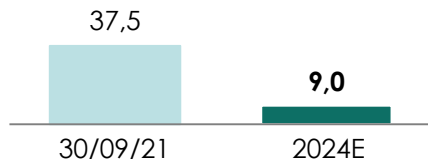


# Stato Patrimoniale – Strategia di Liquidità e Funding e gestione del portafoglio Titoli

## Liquidità e Funding

### Riduzione della dipendenza da funding BCE

Esposizione, € mld



- **Progressivo rimborso integrale del TLTRO**, attingendo dalla liquidità in eccesso
- **Utilizzo di funding BCE “ordinario”**: l'esposizione al funding BCE a fine 2024 è attesa a €9mld (interamente costituita da L-TRO)
- **Riduzione di asset BCE** da circa €28mld a circa €3mld

### Emissioni nette di Obbligazioni (include LT-Repos) 2021E-2024E<sup>1</sup>

- **+€2,4mld** obbligazioni unsecured (Senior e Subordinated)
- **+€11,8mld** obbligazioni secured (covered bonds, ABS e LT-Repos)

## Portafoglio Titoli

### Quota bilanciata di Titoli di Stato italiani

- Ulteriore **riduzione dei Titoli di Stato italiani**, con una strategia volta a mantenere stabili duration e sensitivity (quota in flessione fino al <50% del totale Titoli di Stato a fine 2024E, vs. 59% al 30/09/2021)

## Target Funding e Liquidità:

**LCR >140%**  
per la durata di Piano

**NSFR stabilmente >100%**  
per la durata di Piano

**Mantenimento su base continuativa di un solido buffer vs i requisiti MREL**

# FATTORI ABILITANTI INFRASTRUTTURALI: VISIONE DI INSIEME

---



## People Strategy: Pianificare il futuro

- Un approccio orientato alle persone, volto ad attrarre e trattenere i talenti
- Sviluppo di competenze, unito a una forte disciplina dei costi



## IT e processi: Nuova architettura digital-enabled, a supporto della trasformazione del Gruppo

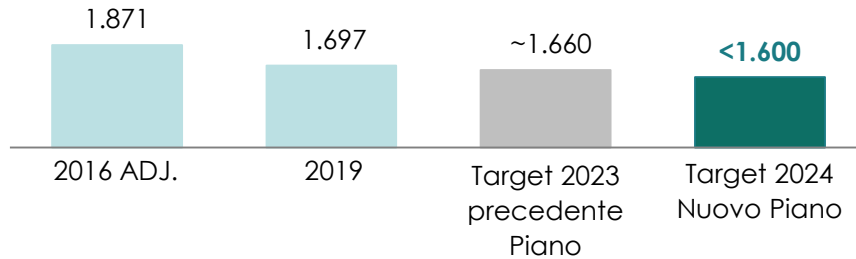
- Processi semplificati che sfruttano appieno la digitalizzazione
- €650+ mln di investimenti in IT, a supporto del modello architeturale, dell'omnichannel, del modello operativo e della cybersecurity



# People strategy – piano di esodo volontario coerente con le azioni di razionalizzazione della rete, per mantenere i costi pienamente sotto controllo

## Piano di esodo volontario

### Evoluzione Costi del Personale, €mln

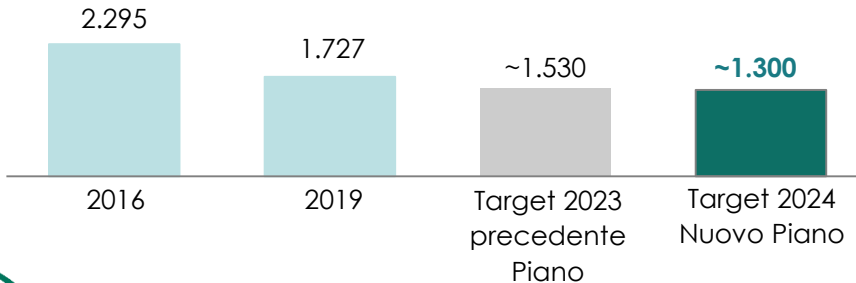


- **Un piano di esodo volontario che coinvolge ~1.600 persone: → +~500 vs. Target precedente Piano**
- Utilizzo dei benefici del fondo di solidarietà, favorendo il ricambio generazionale e l'occupazione giovanile, con **~800 nuovi ingressi tra il 2021 e il 2023**

Di cui: ~1.000 già esodati a giugno 21

## Filiali Retail

### Evoluzione delle filiali Retail, #



- **Rispetto al precedente piano: >200 di ulteriori chiusure**





# People Strategy: pianificare il futuro – Un approccio orientato alle persone, volto ad attrarre e trattenere i talenti

Una people strategy globale ed articolata ...

... preparando il terreno per i leader di domani...

... fortemente focalizzata sullo sviluppo del persone ...

... all'interno di un chiaro quadro ESG



- **"Sense of purpose" condiviso:** agire nell'interesse della comunità dei nostri stakeholder
- **Value proposition** attrattiva: ambiente di lavoro sicuro e stabile, stile di vita equilibrato, sistemi retributivi meritocratici
- Forte attenzione **all'equilibrio tra lavoro e vita privata**
- Stile di **leadership** flessibile ed inclusivo: costruzione di fiducia, rispetto e collaborazione
- **Ricambio generazionale** reso possibile dal **nuovo piano assunzioni**
- **Crescita dei talenti** supportata da programmi di sviluppo personalizzati
- Attrazione e fidelizzazione dei **giovani talenti:** partnership con le università, programmi di sviluppo personalizzati e una nuova struttura dedicata nella funzione HR
- **Competence building:** piani di formazione personalizzati rivolti ai trend emergenti globali (ad esempio, digitalizzazione, green footprint, big data e analytics) uniti a una forte attenzione alle soft skills
- Forte attenzione all'**e-learning** e al **mobile learning**
- Apprendimento **on the job** accelerato attraverso **programmi di rotazione, coaching** personalizzato e **mentoring**
- Identificazione delle **risorse ad alto potenziale all'interno del programma di genere**
- Impegno verso **ambiziosi obiettivi di diversità** nei **ruoli manageriali**
- Corsi di formazione dedicati ai fattori **ESG** e una nuova struttura dedicata all'interno della funzione HR per sviluppare la diversità e l'inclusione

## KPI – target al 2024

- **Giornate di "Smart" working: 500.000** nel 2024 (+500% rispetto al 2019)
- **Iniziative di Wellbeing sul lavoro (W@W):** 5.000 presenze in giornate di formazione dedicata nel 2024 (+120% rispetto al 2021)
- **Piano di sviluppo individuale riguardante ~ 40% delle risorse**, con focus su:
  - ✓ Manager
  - ✓ Giovani
  - ✓ Talenti
  - ✓ Rete Commerciale
- **Programmi di Upskilling e Reskilling** che coinvolgono circa il 15% della popolazione, con particolare attenzione a:
  - ✓ Personale IT, con azioni riguardanti big data & analytics
  - ✓ Personale delle Funzioni di Controllo Aziendale, coerentemente con l'evoluzione del sistema normativo
  - ✓ 100 assunzioni di giovani talenti laureati in discipline legate al digitale
- **Donne coinvolte nel piano di sviluppo individuale: >2.500**
- **iniziative di volontariato (VolontariAmo):** 5.000 ore per i servizi alla comunità nel 2024 (+95% vs 2021)



# People Strategy: pianificare il futuro – Sviluppo di abilità e competenze unito a una forte disciplina nel presidio dei costi

## Investimento formativo – Target 2024



**12.711**

**Classi virtuali**

# di sessioni

**+16,5%**



**694**

**Digitali**

# di Video/podcast

**+24,6%**



**1.822**

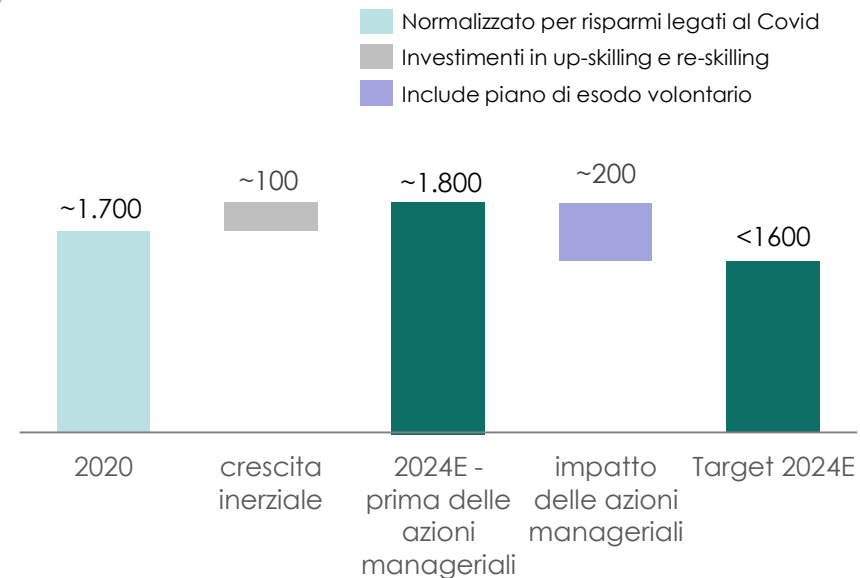
**E-learning**

# obiettivi di "Learning"

**+19,2%**

**Crescita complessiva rispetto al 2020**

## Evoluzione dei costi HR





# La tecnologia come abilitante del Piano Strategico

## Iniziative chiave 2021-2024

### Data & Analytics

#### Utilizzo dei dati a supporto delle decisioni

- Evolvere l'architettura dei dati e adottare gli Advanced Analytics
- Sviluppare customers journeys basati sui dati

### Tecnologie Emergenti

#### Adottare tecnologie in grado di trasformare il business

- Accelerare la trasformazione IT con le nuove tecnologie (es. Applicazioni native cloud, Machine learning, Microservizi, API)
- Open innovation per sfruttare nuove opportunità "esterne"

### Trasformazione Digitale

#### Offrire esperienze innovative alla clientela

- Consolidare l'approccio "Mobile first" nell'adozione del modello omnichannel
- Partnership con aziende fintech, centri di innovazione e università per l'utilizzo di soluzioni di "Open Banking"

### Eccellenza operativa

#### Miglioramento continuo e riduzione della complessità

- Creare un ambiente operativo stabile sfruttando il processo del ciclo di vita delle risorse IT
- Sviluppo continuo basato sul ciclo di vita DevSecOps

## KPI selezionati



Totale  
investimenti IT...

€650mIn+

cumulati  
'21E-'24E

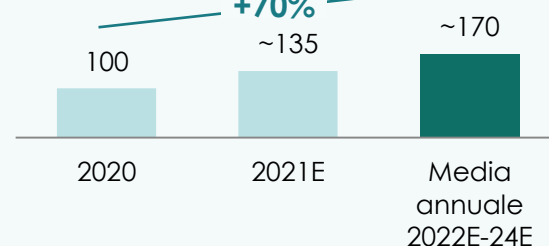


... di cui  
"digital-related"

~€250mIn

cumulati  
'21E-'24E

## Evoluzione degli investimenti IT, €mIn





# Rafforzare la cybersecurity – Resilienza e gestione dei rischi IT

## Iniziative chiave 2021-2024

### Valutazione Rischi IT

#### Efficace gestione dei rischi di sicurezza

- Visibilità forward-looking sui rischi IT per potenziare l'evoluzione della tecnologia e del business
- Miglioramento continuo della riservatezza, della disponibilità e dell'integrità dei dati dei clienti in linea con i requisiti normativi (GDPR, Privacy)

### Security by design

#### Costruzione di un cyber business resiliente orientato al futuro

- Restare al passo con ricerca e innovazione sulla sicurezza per favorire l'adozione della tecnologia (ad esempio Cloud, Servizi online, Terze parti, ...)
- Sfruttare i vantaggi di DevSecOps per incorporare la sicurezza nello sviluppo di soluzioni IT

### Difesa in profondità

#### Ridurre l'esposizione alle minacce e contenere gli attacchi

- Stratificare la difesa della sicurezza per migliorare il rilevamento, la prevenzione e il ripristino dagli attacchi informatici
- Approccio zero trust per tenere il passo con le nuove minacce

### Resilienza

#### Il percorso dalla business continuity alla resilienza organizzativa

- Adattare il piano di continuità per assorbire gli shock in un ambiente complesso e in rapida evoluzione
- Migliorare le soluzioni di recovery per affrontare le sfide emergenti (es. minacce alla sicurezza, cambiamenti climatici,..)

## KPI selezionati



Totale investimenti IT

€650mln+

cumulati '21E-'24E

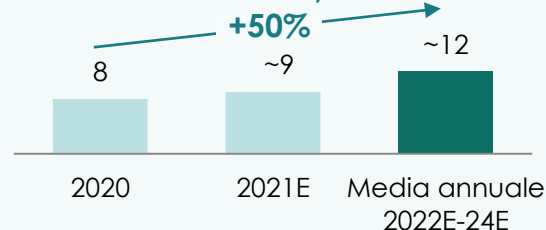


... di cui "security-related"

~€45mln

cumulati '21E-'24E

## Evoluzione degli investimenti in sicurezza informatica, €mln



# INTEGRAZIONE ESG

Le cinque "Milestone" della nostra strategia ESG

---





# INTEGRAZIONE ESG

## Governance e responsabilità: importanti obiettivi già raggiunti

**DEFINITA UNA GOVERNANCE ESG E I RELATIVI PRESIDI**



Responsabile della strategia ESG e della disclosure:  
1 membro del CDA referente **ESG nel CCIRS**

Supervisiona le questioni di sostenibilità e responsabilità sociale e il relativo reporting

Coordina attività e target ESG

Struttura dedicata

**AVVIATO PIANO DI AZIONE PER LA PIENA INTEGRAZIONE ESG NEL MODELLO OPERATIVO**

**7 CANTIERI:**



**TARGET ESG INTEGRATI NEI PIANI DI INCENTIVAZIONE DI BREVE E LUNGO PERIODO PER CEO & MANAGEMENT**

**PUBBLICATO GREEN, SOCIAL E SUSTAINABILITY BOND FRAMEWORK**  
(primo social bond emesso nel 2021)

**MIGLIORAMENTO DEI RATING ESG<sup>1</sup>:**

- Standard Ethics a EE (da EE-)
- ISS Governance Quality Score a 1 (da 7)
- Sustainalytics a 25,8 (da 27,7)

**TITOLO INSERITO NELL'INDICE FTSE MIB ESG**



# INTEGRAZIONE ESG

## MILESTONE 1 – Business

### LINEE DI INTERVENTO

- Rafforzamento della nostra **offerta commerciale ESG attraverso personale specializzato in prodotti e servizi ESG**
- Ampliamento della gamma di prodotti di risparmio gestito **ESG, volti a indirizzare i risparmi dei nostri clienti verso iniziative sostenibili**
- Supporto consulenziale a **Corporate e PMI** per affrontare le sfide competitive in ambito **ESG anche tramite workshop e incontri formativi**
- **Aumento degli investimenti ESG**
- **Ulteriori emissioni di green e social bond**

### OBIETTIVI CHIAVE

#### TARGET CUMULATO 2021-2024

QUOTA DI NUOVE EROGAZIONI IN SETTORI GREEN E A BASSO RISCHIO DI TRANSIZIONE		>65%
MUTUI GREEN RESIDENZIALI (NUOVE EROGAZIONI) <sup>1</sup>		€4mld
ACQUISTI DI CREDITI FISCALI SU IMMOBILI <sup>2</sup>		€3mld
AKROS LEAD MANAGER/BOOKRUNNER DI BOND ESG		€12,5mld
PORTAFOGLIO DI PROPRIETA' IN CORPORATE BOND: QUOTA DI BOND ESG	2020	TARGET 2024
	8%	>30%
EMISSIONE DI GREEN & SOCIAL BOND		TARGET 2021-2024
		€2,5mld

Inoltre più di 1.500 ore di formazione ESG/finanziaria alle PMI

1. Mutui concessi alla clientela per edifici di classe A-B-C o ristrutturati per migliore efficientamento energetico

2 Acquisti di crediti fiscali su immobili relativamente al "Superbonus 110%": incentivi fiscali legati alla riqualificazione energetica e alla riduzione di rischi sismici



# INTEGRAZIONE ESG

## MILESTONE 2 – Risk & Credit

### LINEE DI INTERVENTO

- **Fattori ESG** pienamente integrati **nelle politiche del credito di Banco BPM in tutti i settori**, con risultati tangibili previsti già per il 2022
  - **Esclusione o approccio altamente selettivo** per i settori ad alto rischio ambientale – **rappresentanti solo il 2% dei nostri crediti**<sup>1</sup>
  - **Driving change: supporto proattivo alla transizione ambientale dei nostri clienti** attraverso **strumenti dedicati** per valutare e incoraggiare business plans orientati agli ESG
- **Risk Management Framework** integrato con i **fattori climatici**:
  - Piena inclusione dei fattori **climatici** nel **RAF**<sup>2</sup>, **nell'ICAAP & stress testing** a partire dal 2022
  - **Fattori di rischio relativi a clima ed ambiente** completamente integrati nel Sistema interno di Rating **Banco BPM entro il 2023**

### OBIETTIVI CHIAVE

#### DURANTE L'ORIZZONTE DEL PIANO

#### STOP A NUOVE EROGAZIONI A SETTORI FORTEMENTE IMPATTATI DALLA TRANSIZIONE CLIMATICA:

- Estrazione di carbone fossile
- Manifattura di prodotti da altoforno alimentati a carbone
- Produzione di energia da carbone

**RUN-OFF**

#### NUOVE EROGAZIONI AL SETTORE DEI COMBUSTIBILI FOSSILI DEDICATE A PROGETTI DI TRANSIZIONE

**>80%**

**ADESIONE A:  
NET-ZERO BANKING ALLIANCE  
TCFD<sup>3</sup>  
INIZIATIVA SCIENCE BASED TARGET<sup>4</sup>**

1. Dati al 30 Settembre 2021

2. Risk Appetite Framework

3. Task Force on Climate-related Financial Disclosures

4. Riduzione emissioni gas a effetto serra in linea con i target fissati dall'Accordo di Parigi





# INTEGRAZIONE ESG

## MILESTONE 3 - People Strategy

### LINEE DI INTERVENTO

- **ESG Accountability: schemi di incentivazione del management** che includano un numero selezionato di KPI legati alle diverse responsabilità/unit/ruoli e ad un più ampio gruppo di manager
- **Diversità & Inclusione:**
  - **Valorizzazione dei talenti e aumento della quota di donne nel management**
  - Analisi approfondita dello stato attuale di D&I, incluso il **Gender Pay Gap, al fine di definire un piano di azione efficace**
  - Rafforzamento di programmi mirati per il **reinserimento del personale in maternità**
- **Attrazione e “retention” dei giovani talenti:** accordi di partnership con Università, programmi di sviluppo personalizzati
- Identificazione di **ESG ambassador** in tutte le funzioni aziendali, **responsabili dell'integrazione** delle tematiche **ESG** nelle nostre **politiche aziendali entro il 2024**

### OBIETTIVI CHIAVE

	TARGET 2024
QUOTA DI DONNE IN POSIZIONI MANAGERIALI	>30%
QUOTA DI NUOVE ASSUNZIONI GIOVANI TRA 20-30 ANNI <sup>1</sup>	>90%
GIORNATE DI SMART WORKING	500.000
ESG AMBASSADOR	>100

### DURANTE L'ORIZZONTE DEL PIANO

- 400.000 ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTI SU TEMI ESG
- SUPPORTO CONTINUO AI NOSTRI DIPENDENTI ATTRAVERSO IL NOSTRO SOLIDO SISTEMA DI WELFARE INCLUSIVO



# INTEGRAZIONE ESG

## MILESTONE 4 - Environment

### LINEE DI INTERVENTO

- **Nuove linee guida** per un utilizzo responsabile dell'**energia** nei nostri edifici e **nuove politiche** per la **flotta aziendale**
- **Riduzione** delle **emissioni nette**:
  - **Efficientamento energetico** e **razionalizzazione del patrimonio immobiliare**
  - **Processo di digitalizzazione**
  - **Progetti di compensazione**
- **Smart working** per ridurre le emissioni **Scope 3** legate ai dipendenti
- Riduzione dei **rifiuti cartacei** grazie all'implementazione dell'**identità digitale dei clienti (adozione >90% entro il 2024)**
- **Mantenimento** e **rinnovo delle Certificazioni esistenti**<sup>1</sup>

### OBIETTIVI CHIAVE

**CONSUMO TOTALE<sup>2</sup> DI ENERGIA DIRETTA E INDIRETTA** (Scope 1 & 2 Giga Joule)

2019

732K

TARGET 2024

588K

-20%

Da migliorare al -30% entro il 2030

### CONFERMATO UTILIZZO AL 100% DI ENERGIA ELETTRICA DA FONTI RINNOVABILI CERTIFICATE

**EMISSIONI TOTALI NETTE<sup>3</sup> DIRETTE & INDIRETTE** (Scope 1 & 2 T Co2 equivalenti)

17,5 K

**CARBON NEUTRALITY DURANTE L'ORIZZONTE DI PIANO**

**EMISSIONI INDIRETTE DA PENDOLARISMO** (Scope 3 T Co2 equivalenti)

16,6 K

13,1 K

-21%

**CDP RATING**

B

A



# INTEGRAZIONE ESG

## MILESTONE 5 - Community

### LINEE DI INTERVENTO

- Sottoscrizione dell'**UN Global Compact**
- Sostegno ad iniziative per una **comunità resiliente e orientata al "wellbeing"**: **Arte e Cultura, Beneficenza, Ricerca e Salute, Istruzione, progetti di inclusione legati allo sport**
- Sostegno alle **iniziative sociali locali, migliorando** in particolare le **attrezzature scolastiche** e premiando gli **studenti di talento**
- Conferma di Banco BPM come importante partner finanziario per il **Terzo Settore**<sup>1</sup>
- Investimenti in **attività educative**, al fine di **promuovere la nostra cultura ESG**: educazione finanziaria, consapevolezza ESG, parità di genere nell'area educativa STEM, iniziative che coinvolgono partners, fornitori e clienti
- **Coinvolgimento dei nostri dipendenti nel volontariato d'impresa**

### OBIETTIVI CHIAVE

#### DURANTE L'ORIZZONTE DEL PIANO

LIBERALITÀ E SPONSORIZZAZIONI PER PROGETTI SOCIALI E AMBIENTALI

~ €10 mln



PARTNER ISTITUZIONALE DI AIRC<sup>2</sup>

5.000  
ricercatori &  
660 progetti

INIZIATIVE SOCIALI PER LE COMUNITÀ LOCALI, SCUOLE E STUDENTI

>300 iniziative

NUOVE EROGAZIONI AL TERZO SETTORE

>€700 mln

VOLONTARIATO D'IMPRESA, CONSAPEVOLEZZA ESG ED EDUCAZIONE FINANZIARIA

>10.000 ore

# PIANO STRATEGICO 2021-2024

Considerazioni conclusive

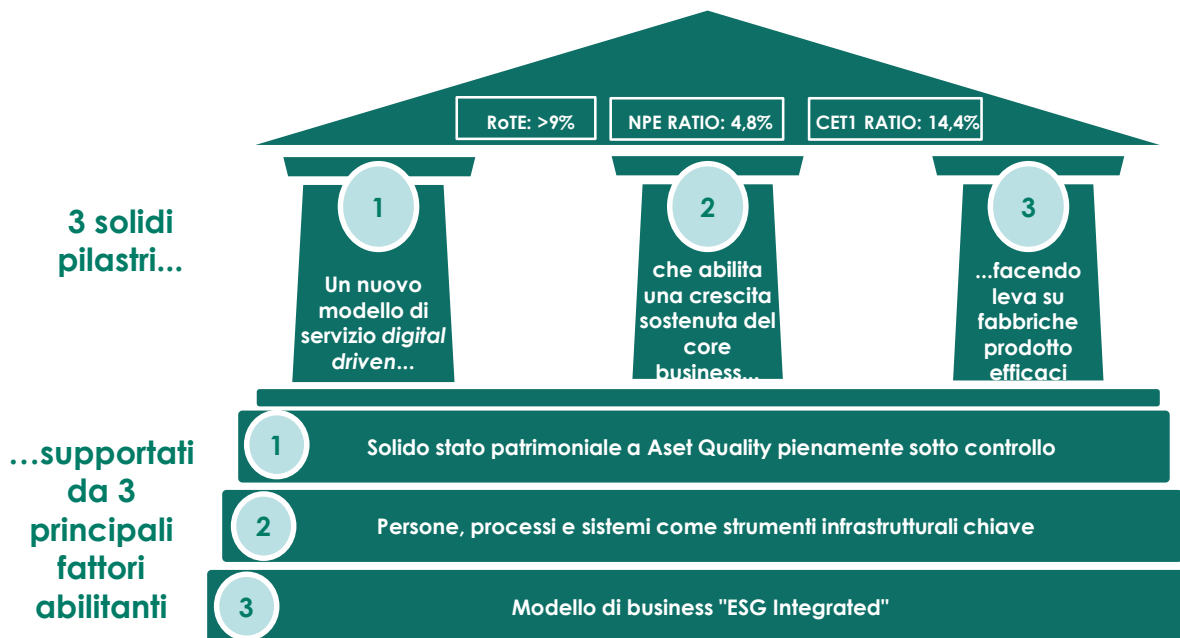
# Principali obiettivi del Piano Strategico 2021-2024

	€mln	2020	2021G	2023E	2024E	CAGR '20-'24
Conto Economico	Proventi operativi	4,15	~4,4	~4,3	~4,6	+2,4%
	di cui Margine di Interesse + Comm. nette	3,65		~3,9	~4,1	+3,0%
	di cui Utile da partecipazioni	0,13		~0,18	~0,28	+21,4%
	Costi operativi	(2,46) Adj.	~(2,5)	~(2,4)	~(2,4)	-1,1% <sup>1</sup>
	Risultato della gestione operativa	1,69	~1,9	~1,9	>2,1	+6,0%
	Rettifiche su crediti	(1,09) Adj.		~(0,68)	~(0,58)	-14,6%
	Utile netto	0,33 Adj.	~0,53	~0,74	~1,05	+33,4%
Indicatori chiave	Cost / Income ratio	59,2% Adj.	~57%	<57%	~53%	~(6) pp
	Costo del Rischio (pb)	122 Stated	80/90	58	48	(74)
	RoTE <sup>2</sup>	3,2% Adj.	~5%	~7%	>9%	+ >6 pp
			30/09/21			
Stato patrimoniale Capitale	Crediti netti alla clientela	109,3	108,7	~116,1	~121,1	+2,6%
	Raccolta Diretta <sup>3</sup>	120,1	121,4	~127,5	~132,0	+2,4%
	Raccolta Indiretta <sup>4</sup>	91,6	96,6	~106,8	~111,4	+5,0%
	CET1 ratio FL	13,3%	13,3%	~14%	~14,4%	
Indicatori chiave	NPE ratio Lordo	7,5%	5,9%	5,4%	4,8%	
	NPE ratio Netto	3,9%	3,2%	~3%	~2,5%	

Δ '20-'24

NPE ratio Lordo definizione EBA<sup>5</sup> 2024E: 4,7%

# Considerazioni conclusive



- ✓ Una storia di successo basata sulla ristrutturazione
- ✓ Pronti per iniziare un nuovo viaggio: un modello di business rafforzato, garanzia di una maggiore efficacia
- ✓ Obiettivi ambiziosi
  - Basati su stime prudenziali dei principali driver di performance
  - Pienamente credibili, in quanto basati su un solido track record di delivery