



## COMUNICATO STAMPA

### PIANO STRATEGICO 2023-2026:

*A SOLID SUCCESS STORY  
STRONGLY COMMITTED TEAM,  
READY TO DELIVER SUPERIOR SHAREHOLDER VALUE  
SUSTAINABLE BANKING,  
PROUDLY SUPPORTING THE ITALIAN ECONOMY*

### TARGET DEL PRECEDENTE PIANO STRATEGICO SUPERATI CON OLTRE UN ANNO DI ANTICIPO

#### SOLIDA BASE DI PARTENZA GRAZIE A PUNTI DI FORZA DISTINTIVI E A UN ECCELLENTE TRACK-RECORD:

- Ottimo posizionamento nelle aree più ricche e produttive del Paese e dell'Europa
- Business model solido e distintivo grazie alla prosecuzione delle strategie di internalizzazione della fabbrica prodotto "Vita" e al rafforzamento delle JVs
  - Importante crescita delle redditività e della solidità patrimoniale

#### SIGNIFICATIVA E SOSTENIBILE CREAZIONE DI VALORE CHE PERMETTE UN'IMPORTANTE REMUNERAZIONE PER GLI AZIONISTI LASCIANDO INVARIATA LA SOLIDA POSIZIONE DI CAPITALE:

- Utile Netto cumulato 2023-2026 a circa €6mld
  - €4mld di remunerazione per gli azionisti in orizzonte piano:
    - 5 volte della distribuzione degli ultimi 4 anni e
    - Oltre 50% dell'attuale capitalizzazione di mercato
  - Distribuzione complessiva di dividendi nel 2024 prevista a circa €1,3mld, di cui circa €0,75mld a valere su utile 2023
- Dal 2024 le modalità di remunerazione (dividendi/share buyback) saranno definite anno per anno

- Solida posizione di capitale, con un CET1 Ratio a circa 14% al 2026

**PIANO STRATEGICO BASATO SU SETTE PILASTRI A SUPPORTO DI CLIENTELA E TERRITORIO, CON MAGGIORE RITORNO PER TUTTI GLI STAKEHOLDER E PIENA INTEGRAZIONE DELLE AMBIZIONI STRATEGICHE DI SOSTENIBILITÀ E DELLE INIZIATIVE E TARGET ESG**

**PRINCIPALI TARGET FINANZIARI NELL'ESERCIZIO 2026**

- TOTALE RICAVI A CIRCA €5,4MLD
- RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA A CIRCA €2,75MLD
  - COST/INCOME INFERIORE AL 50%
    - UTILE NETTO OLTRE €1,5MLD
      - ROTE A CIRCA 13,5%<sup>1</sup>
    - NPE RATIO LORDO A CIRCA 3,0%
  - COSTO DEL RISCHIO A CIRCA 45PB
- IMPIEGHI NETTI CORE A CLIENTELA A CIRCA €102MLD
  - C/C E DEPOSITI A CIRCA 100MLD
  - RACCOLTA INDIRETTA OLTRE € 120MLD<sup>2</sup>
- COEFFICIENTI DI LIQUIDITÀ – LIQUIDITY COVERAGE RATIO (LCR) E NET STABLE FUNDING RATIO (NSFR)- BEN SOPRA I LIMITI REGOLAMENTARI
- PRESERVATO UN SOLIDO BUFFER RISPETTO AI REQUISITI MREL PER TUTTO L'ORIZZONTE DI PIANO

**PRINCIPALI TARGET ESG**

- NUOVI PRESTITI GREEN E A BASSO RISCHIO DI TRANSIZIONE A CORPORATE E IMPRESE SUPERIORI A €10MLD PER ANNO NEL PERIODO 2024-2026<sup>3</sup>
  - CARBON NEUTRAL SULLE EMISSIONI NETTE SCOPE 1&2<sup>4</sup>
- DONNE IN POSIZIONI MANAGERIALI +20% A FINE 2026 RISPETTO A FINE 2023

<sup>1</sup> Calcolato come utile netto di conto economico di periodo (anno x) sul Patrimonio Netto Tangibile di fine periodo (escludendo cioè le attività immateriali al netto delle relative passività per imposte differite) al netto del risultato di periodo e degli strumenti di capitale.

<sup>2</sup> Al netto dei certificati a capitale protetto.

<sup>3</sup> Nuove erogazioni alle imprese clienti appartenenti ai settori green o con basso rischio di transizione e prodotti di finanziamento green verso le imprese clienti.

<sup>4</sup> Emissioni nette Market-based. Raggiungimento della Carbon Neutrality sulle emissioni nette Scope 1&2 Market-based entro fine 2024.

- NUOVE EROGAZIONI AL TERZO SETTORE PER CIRCA €200MLN  
NEL 2026
- DONAZIONI & CONTRIBUTI PER PROGETTI AMBIENTALI E SOCIALI A CIRCA €5MLN  
PER ANNO NEL PERIODO 2024-2026
- PERCENTUALE DI NUOVI PROFILI SPECIALIZZATI IN CYBERSECURITY SU TOTALE  
NUOVE ASSUNZIONI IN AMBITO IT & DIGITAL A CIRCA 15%
  - #200MILA ORE DI FORMAZIONE ESG DEDICATA A DIPENDENTI NEL 2026
  - OLTRE #3MILA ORE DI FORMAZIONE ESG PER LE IMPRESE  
NEL TRIENNIO 2024-2026

### I SETTE PILASTRI DEL PIANO STRATEGICO 2023-2026

1. CONSOLIDAMENTO DELLA LEADERSHIP DI BANCO BPM NEL SEGMENTO  
AZIENDE & CORPORATE INVESTMENT BANKING E SOSTEGNO DELLA  
TRANSIZIONE GREEN  
COMMISSIONI NETTE +5% CAGR 2023-2026
2. RAFFORZAMENTO DEL WEALTH MANAGEMENT E DEL LIFE INSURANCE  
CIRCA €215MLN (DELTA RICAVI 2023-2026)
3. ESTRAZIONE DI MAGGIOR VALORE DAI RECENTI DEAL ASSICURAZIONE DANNI  
E MONETICA  
CIRCA €95MLN (DELTA RICAVI 2023-2026)
4. BENEFICI DELL'ULTERIORE SVILUPPO DELL' OMNISCANALITÀ  
1.5 VOLTE TASSO DI ACQUISIZIONE CLIENTELA
5. POTENZIAMENTO DI *TECH INNOVATION, LEAN BANKING E CYBERSECURITY*  
+20% DI INVESTIMENTI IT IN ARCO PIANO (vs. 2021-2023)
6. ULTERIORE RAFFORZAMENTO DEL PROFILO PATRIMONIALE DEL GRUPPO  
CIRCA 45 PB COSTO DEL RISCHIO 2026
7. EMPOWERMENT DI DIPENDENTI E COMUNITÀ IN LINEA CON LA VOCAZIONE  
SOCIALE DEL GRUPPO  
CIRCA 800 NUOVE ASSUNZIONI DI CUI 200 TECH SPECIALISTS  
*(data scientists, cloud and cyber security specialists)*

## LE AMBIZIONI STRATEGICHE DI SOSTENIBILITÀ

- **Supportare i nostri clienti nel loro percorso di transizione attraverso la consulenza e l'offerta commerciale, in coerenza con l'adesione alla Net-Zero Banking Alliance**
- **Rafforzare la gestione e il monitoraggio del rischio climatico e ambientale**
  - **Continuare a ridurre il nostro impatto ambientale**
  - **Migliorare ulteriormente la nostra strategia per le persone, il ricambio generazionale e l'empowerment delle donne**
- **Rafforzare la nostra posizione di leadership come banca finanziatrice del terzo settore**
- **Confermarsi come Top Community Bank, con un forte impatto sulle nostre comunità locali (con focus su scuola e istruzione)**
- **Continuare a mantenere l'allineamento dei piani di incentivazione a breve e lungo termine per manager e dipendenti con gli obiettivi ESG**
  - **Sostenere la nostra trasformazione digitale con una solida gestione della privacy e della sicurezza informatica**
- **Migliorare ulteriormente l'approccio alla misurazione dei rischi ESG, in coerenza con l'evoluzione della normativa esterna e con la materialità dei rischi**

\*\*\*

Giuseppe Castagna, Amministratore Delegato di Banco BPM, ha dichiarato:

*«L'impegno profuso da tutte le colleghe e i colleghi, ci ha permesso di raggiungere, con un anno di anticipo, risultati brillanti e di superare i target del Piano 2021-2024. Il nuovo Piano Strategico 2023-2026 costruito in una logica stand alone, si fonda su solidi pilastri e intende definire in maniera chiara strategie, azioni e strumenti che puntano a una crescita reddituale sostenibile, accompagnata dalla creazione di valore per tutti gli stakeholder e da un importante incremento delle politiche di remunerazione in grado di premiare gli azionisti.*

*Dal prossimo anno, inizieremo a beneficiare dei risultati delle nostre fabbriche prodotte, in particolare quelle appena finalizzate, così da agire positivamente sulla leva dei ricavi e delle commissioni, in un contesto economico che presumibilmente, già a partire dal 2024, potrebbe vedere una riduzione dei tassi di interesse.*

*Lavoreremo per essere una banca leader, sempre più competitiva, nell'offerta di servizi digitali e omnicanale per i diversi segmenti di clientela, rafforzando la nostra proposta di soluzioni a favore di tutti i clienti, con una particolare attenzione a PMI e Mid Cap italiane, vera spina dorsale del nostro sistema produttivo, nei confronti delle quali intendiamo affermarci sempre più come banca di riferimento.*

Manterremo costante l'attenzione alle nostre comunità e proseguiamo con iniziative di valorizzazione delle nostre colleghe e colleghi, attuando programmi di ricambio generazionale per inserire nuove risorse e competenze.

Questi obiettivi ci permetteranno di aggiungere nuovi traguardi alla storia di successo di Banco BPM."»).

\*\*\*

Milano, 12 dicembre 2023 – Nella seduta di ieri, 11 dicembre 2023, il Consiglio di Amministrazione di Banco BPM, presieduto dal Dr. Massimo Tononi, ha approvato il Piano Strategico 2023-2026 del Gruppo.

\*\*\*

### **Principali ipotesi alla base del Piano Strategico 2023-2026 di Banco BPM: contesto di mercato in evoluzione, punti di forza distintivi e significativa creazione di valore sostenibile**

Il Piano è stato sviluppato incorporando le nuove prospettive macroeconomiche e le evoluzioni del contesto regolamentare. Le assunzioni prevedono un rallentamento delle dinamiche inflattive unitamente ad una sostanziale stabilizzazione della crescita economica. Da un punto di vista di mercato si prevede una normalizzazione dei tassi a partire dal 2025.

	<b>2023</b>	<b>2024F</b>	<b>2025F</b>	<b>2026F</b>
PIL reale Italia (a/a var.) – Scenario di riferimento	0,7%	0,6%	0,9%	0,9%
Indice dei Prezzi al consumo Italia	5,1%	2,2%	2,0%	2,1%
Depo facility rate BCE (valori medi annui)	3,6%	3,8%	2,9%	2,4%
Euribor 3M (valori medi annui)	3,5%	4,0%	3,5%	3,1%

Il nuovo Piano Strategico riflette l'esito di un percorso di crescita e innovazione che Banco BPM ha intrapreso negli ultimi anni e che ne ha rafforzato la redditività, consolidato la posizione patrimoniale, migliorato il profilo di rischio complessivo, trasformato l'operatività commerciale attraverso una più ampia adozione dei canali digitali, valorizzato il business model e finalizzato una crescente integrazione della sostenibilità.

Il Piano Strategico 2023-2026 di Banco BPM è stato sviluppato facendo leva su:

- ottimo posizionamento geografico con una presenza concentrata nelle regioni più ricche d'Italia: 78% degli impieghi verso clientela concentrati nel Nord Italia + Toscana con una quota di mercato in termini di sportelli Retail pari al 9,3% nel Nord Italia
- solido business model che, oltre alla piena proprietà di banche (i.e. Akros e Aletti) altamente specializzate in grado di fornire una gamma completa di prodotti e servizi finanziari, si basa sulla presenza di partecipazioni rilevanti in fabbriche prodotto leader nel risparmio gestito, credito al consumo, Bancassurance e monetica. In particolare, si segnalano:
  - entro la fine del 2023, l'operazione di acquisto della partecipazione del 65% nel capitale di Vera Vita e Vera Assicurazioni, con contestuale rivendita di quest'ultima quota – unitamente alla partecipazione del 65% in Banco BPM Assicurazioni S.p.A. (società attiva nel settore Danni attualmente controllata al 100% da Banco BPM per il tramite di Banco BPM Vita S.p.A.) – a Crédit Agricole Assurances; a valle di tale

- operazione Banco BPM avrà internalizzato tutta l'attività di Life Insurance e attivato una partnership nel settore danni con un leader europeo di tale business;
- o entro il primo trimestre del 2024, il conferimento nella joint venture BCC Pay S.p.A. delle attività della monetica di Banco BPM, con riconoscimento di un corrispettivo misto per cassa e in azioni emesse dal veicolo Pay Holding, che a sua volta controlla l'intero capitale di BCC Pay S.p.A.; all'esito dell'operazione, la joint venture diverrà il secondo operatore italiano nel settore dei pagamenti di cui Banco BPM deterrà circa il 29%
- eccellente track record maturato negli ultimi sette anni in termini di efficienza, con un cost/income ratio al 48% nei 9M 2023 (64% nel 2017), di derisking con un NPE ratio lordo al 3,5% al 30 settembre 2023 (24,1% al 31 dicembre 2016), di redditività con un ROTE a ~12% previsto a fine 2023 (0,2% nel 2017) e di posizione patrimoniale con un CET 1 ratio del 14,3% al 30 settembre 2023 (11,4% al 31 dicembre 2016). Gli ottimi risultati raggiunti hanno permesso di superare i target 2023 e 2024 del precedente Piano con un anno di anticipo;
- trasformazione digitale con un nuovo modello di servizio che ha permesso un'operatività crescente tramite APP, che ha superato quella fisica in filiale, e un'integrazione degli aspetti ESG, testimoniata anche da importanti riconoscimenti da parte delle Agenzie di Rating ESG

L'ambizione del nuovo Piano è quella di incrementare la remunerazione per gli azionisti in maniera molto significativa, sfruttando le leve finanziarie e industriali che daranno ulteriore impulso alla crescita del totale ricavi (~€5,4mld al 2026 vs ~€5,25mld a fine 2023) e della redditività complessiva (utile netto >€1,5mld al 2026 vs >€1,2mld al 2023 e ROTE al ~13,5% al 2026 vs ~12% al 2023).

Relativamente al margine di interesse, il maggior costo del funding sarà parzialmente compensato da un "effetto sostituzione" di nuovi attivi a tassi più elevati rispetto allo stock in scadenza, dalla dinamica dei volumi - con uno stock di crediti a clientela che in arco piano tornerà ai livelli del 2022 - e da una gestione attiva del bilancio (e.g. aumento delle coperture sui depositi a vista contabilizzate in hedge accounting, ottimizzazione del portafoglio titoli).

I risultati in arco Piano beneficeranno, inoltre, della crescita dei ricavi commissionali (+€0,3mld), grazie ad una maggiore efficacia commerciale realizzata attraverso l'offerta di soluzioni a valore aggiunto per la clientela SME & Corporate, all'accelerazione in ambito *wealth management* nonché degli effetti del processo di internalizzazione/partnership con le principali fabbriche prodotto in termini di maggiore contribuzione dei ricavi generati dal *life insurance* (da ca. €0,05mld nel 2023 a ca. €0,15 mld nel 2026) e dalle partecipazioni a patrimonio netto (da oltre €0,12mld nel 2023 a ca. €0,18 mld nel 2026).

Per quanto concerne la dinamica dei costi, la prosecuzione del percorso di razionalizzazione della rete distributiva (*Phase out* di oltre 400 *cash desk* e riduzione del numero di filiali a circa 1.250 nel 2026) e la semplificazione del modello operativo permetteranno di compensare l'effetto inflattivo e di abilitare l'incremento degli investimenti a sostegno della crescita; la compagine del personale sarà interessata da uscite per 1.600 unità, anche attraverso un piano di incentivazione all'esodo che si prevede di attivare nel 2024, con nuovi ingressi di 800 giovani ad alto potenziale.

Il Piano prevede, inoltre, attività di *deleverage* e *derisking* che consentiranno di raggiungere a fine piano un NPE ratio lordo del ~3,0%, dal 3,5% al 2023, e un costo del rischio a 45pb, grazie all'ulteriore rafforzamento delle strategie di concessione del credito e della *capacity* di *workout*, al consolidamento dei presidi per la prevenzione dei *default*, nonché a migliori performance di recupero, cui contribuiranno in modo positivo le garanzie statali a copertura di una quota importante delle esposizioni ad oggi in portafoglio.

## **PILASTRO 1 - CONSOLIDAMENTO DELLA LEADERSHIP DI BANCO BPM NEL SEGMENTO AZIENDE & CORPORATE INVESTMENT BANKING E SOSTEGNO DELLA TRANSIZIONE GREEN**

Il footprint territoriale di Banco BPM è caratterizzato da un posizionamento privilegiato nelle regioni italiane a maggiore propensione imprenditoriale e che contribuiscono in maniera rilevante allo

sviluppo economico e industriale del Paese. Banco BPM è riconosciuta oggi dalle imprese italiane come partner di riferimento nei loro percorsi di crescita.

Valorizzando questo forte punto di partenza, nell'ambito del Piano Strategico 2023-2026, il Gruppo ha l'obiettivo di consolidare ulteriormente la propria leadership su questo segmento di clientela, che commercialmente si suddivide in Corporate & Investment Banking (includendo imprese di maggiori dimensioni) e Aziende<sup>5</sup>.

Nell'orizzonte temporale di Piano è prevista una crescita dei ricavi sul segmento di ca. €270mln (CAGR +2,4%) attraverso alcune direttrici chiave:

- Sul segmento Corporate e Investment banking
  - Crescita ricavi "core" ad un CAGR 2023-2026 pari a +2,6%, di cui
    - o Margine di interesse: CAGR 2023-2026 pari a +2,0%
    - o Commissioni nette: CAGR 2023-2026 pari a +5,0%
  
- Sul segmento Aziende
  - Crescita ricavi "core" ad un CAGR 2023-2026 pari a +2,1%, di cui
    - o Margine di interesse: CAGR 2023-2026 pari a +0,5%
    - o Commissioni nette: CAGR 2023-2026 pari a +5,0%

Dal punto di vista operativo saranno intraprese una serie di iniziative su:

#### 1. Segmento Corporate e Investment banking

- Evoluzione del modello di servizio per migliore presidio della clientela attraverso gestori dedicati a *key client*, adozione di una segmentazione basata sul potenziale e revisione del modello di coverage in chiave industriale (es. focus su PNRR, PowerGen e Private Equity)
- *Scale up* aree di offerta ad elevato potenziale con focus sul *full potential* di Banca Akros (sinergie nell'*origination* sulla base clienti BBPM ed espansione dell'offerta) e in ambito *supply chain finance*
- Ampliamento della leadership sulla clientela in essere attraverso soluzioni di *Originate to Share* come fattori abilitanti di crescita e iniziative di digitalizzazione del *Global Transaction Banking* per il raggiungimento di economie di scala e l'acquisizione di quote di mercato su aree di business ad elevato valore aggiunto
- Focus specifico sulla crescita nel segmento *Large*, in particolare in ambito *capital markets* e nei servizi di emissione di bond, anche facendo leva sullo status di *investment grade* raggiunto da Banco BPM

#### 2. Segmento Aziende

- Sulla clientela small-business, accelerazione del percorso di digitalizzazione e semplificazione come abilitatori di liberazione di tempo commerciale della rete e crescita di servizi a valore aggiunto: evoluzione app e sito business consentendo un'esperienza *best-in-class* nei servizi transazionali, attivazione dello *smart* e *digital lending* attraverso processi "*fully remote*" su selezionati prodotti di offerta creditizia nel corso del 2024, sviluppo della filiale digitale dedicata alle PMI
- Sulla clientela SME, ulteriore spinta delle sinergie con le strutture del Corporate & Investment Banking quali la Finanza Strutturata ed il *Global Transaction Banking* nonché con Banca Akros e Banca Aletti per soluzioni orientate a soddisfare a 360° l'intera gamma di bisogni finanziari; rafforzamento di offerta e modello specialistico sull'agribusiness e

---

<sup>5</sup> Include la clientela small business e le imprese con un fatturato sino a €75mln.

prosecuzione del percorso di ottimizzazione del footprint territoriale con nuove aperture di Centri Imprese su aree a maggior potenziale di crescita

Trasversalmente ai due segmenti CIB e Aziende si prevede l'accelerazione e il rafforzamento del ruolo di Banco BPM come partner delle imprese nei loro piani di sviluppo a supporto della transizione sostenibile, con un set di soluzioni che le accompagneranno nelle diverse fasi dei loro percorsi attraverso la creazione di una *ESG factory* focalizzata su:

- formazione ESG: soluzioni e iniziative per lo sviluppo di nuove competenze, in sinergia con *BBPM Accademy*, per erogare oltre 3.000 ore di formazione ESG per imprese nel triennio 2024-2026
- consulenza ESG: identificazione delle priorità di sviluppo ESG, creazione di un ecosistema di partnership con i principali provider di soluzioni ESG e completamento del *roll-out* del *diagnostic tool ESG* da integrare nell'ambito dei processi di concessione del credito
- offerta ESG: suite di prodotti e soluzioni allineati alla Tassonomia EU, al fine di finanziare specifiche iniziative a supporto di una concreta transizione sostenibile; i nuovi finanziamenti green a imprese e i nuovi finanziamenti a sostegno di settori green o a basso rischio di transizione si attesteranno a un livello medio per anno di oltre €10mld (vs. circa €8mld nei 9 mesi 2023 annualizzati); sviluppo della strategia di decarbonizzazione del portafoglio di attivi nell'ambito della *Net Zero Banking Alliance* con definizione dei target sui settori prioritari entro il terzo trimestre del 2024, il roll-out alla totalità dei settori identificati entro il 2026 e l'adesione al SBTi entro il Q1 2024.

## **PILASTRO 2 - RAFFORZAMENTO DEL WEALTH MANAGEMENT E DEL LIFE INSURANCE**

Il Piano intende proseguire e rafforzare il percorso già intrapreso di incremento della quota di mercato sul comparto della raccolta indiretta (oggi al 4,1% dal 3,8% di inizio 2021) e della quota della raccolta gestita sul totale della raccolta dei clienti (oggi al 30%, con un gap di 3-5 punti rispetto ad altri istituti comparabili). Ci si attendono complessivamente €215mln di ricavi aggiuntivi, di cui circa €110mln derivanti principalmente dalle masse di raccolta indiretta non assicurativa e €105mln derivanti dal Vita, grazie anche alla ridefinizione dei prodotti e servizi offerti alla clientela per il comparto. Le principali azioni industriali alla base di queste crescite sono: (i) raccolta netta gestita di €7,5mld, favorita da un contesto atteso di diminuzione dei tassi e, all'interno di tale dinamica, (ii) extra-crescita nel comparto Vita, grazie all'internalizzazione ed alla rifocalizzazione nel comparto, portando la raccolta assicurativa complessiva ad un CAGR 2024-2026 del 10% (rispetto ad un CAGR 2024-2026 della raccolta gestita complessiva pari al 6%).

Dal punto di vista operativo, saranno attivate una serie di iniziative per abilitare il raggiungimento dei seguenti risultati:

- o Segmento *Affluent* (CAGR 2023E-2026E masse raccolta gestita +5%): introduzione di un approccio differenziato per target di clientela basata su una nuova segmentazione dinamica e comportamentale – con l'obiettivo di assegnare circa 180k clienti ad elevato potenziale di crescita ad esperti *Relationship Manager* – abilitazione strumenti per Offerta Fuori Sede e completamento strumenti per Offerta a Distanza per meglio servire tutte le fasce di clientela
- o Segmento *Private* (CAGR 2023E-2026E ricavi Banca Aletti +6%): sviluppo di un'offerta dedicata alle famiglie imprenditoriali e HNWI; programma di internalizzazione dei ricavi mediante SICAV e consulenza remunerata su raccolta amministrata



Iniziative cross-segmento, abilitanti e qualificanti delle azioni a Piano saranno: sviluppo di una nuova piattaforma evoluta dispositiva e di *advisory* di gruppo, integrazione della stessa anche con l'offerta assicurativa (protezione), integrazione con il CRM di gruppo e con soluzioni di AI per abilitare l'offerta di soluzioni a soddisfacimento dei bisogni della clientela; rafforzamento dell'offerta ESG sia nella componente *advisory* che come generazione di prodotti ad implementazione del catalogo d'offerta.

### **PILASTRO 3 - ESTRAZIONE DI MAGGIOR VALORE DAI RECENTI DEAL ASSICURAZIONE DANNI E MONETICA**

Il Piano prevede la massimizzazione del valore generato da partnership strategiche, con un contributo atteso di circa €95mln di ricavi aggiuntivi al 2026 (circa €70mln di commissioni di distribuzione e circa €25mln di utile dalle JV).

La crescita delle commissioni derivanti dalla monetica (€30mln) è in larga parte determinata dalla crescita attesa a livello di mercato e in misura minore, ca. 15%, da iniziative di carattere manageriale valorizzando la capacità del nuovo Partner, "Payco/BCC Pay". Tale nuovo accordo entrerà a regime a seguito del *closing* previsto nel Q1 2024 e supporterà ulteriori sviluppi di cross-selling e up-selling, per il tramite di azioni di marketing congiunte (anche dedicate a specifici cluster di clientela -es. Corporate/clienti alto transanti).

La crescita delle commissioni di distribuzione di €40mln nel settore della Bancassurance P&C – che sfrutterà le sinergie derivanti dall'attivazione della nuova partnership con Crédit Agricole Assurance, primo *Bancassurer* Europeo, prevista entro fine 2023 – deriva da una ripresa attesa sul "*Credit Protection*", in linea con gli obiettivi di nuove erogazioni di prestiti, e sul mercato P&C "*non Credit Protection*". Saranno intraprese iniziative manageriali, al fine di colmare il gap di penetrazione del prodotto rispetto al benchmark sulla base clienti, tra cui: lo sviluppo di tool per il "check up" assicurativo del cliente e la valutazione di gap assicurativi; l'integrazione dell'offerta assicurativa nelle routine commerciali e nella nuova piattaforma di Wealth Management; lo sviluppo di nuovi prodotti evoluti grazie alle competenze del nuovo Partner. Infine, la capacità distributiva sarà massimizzata grazie alla rete di Specialisti Bancassurance recentemente rinforzata con una Filiera commerciale dedicata (130 FTE, di cui 120 FTE dislocati sul territorio).

### **PILASTRO 4 - BENEFICI DELL'ULTERIORE SVILUPPO DELL' OMNICANALITÀ**

Nell'ambito delle iniziative di omnicanalità la Banca, costruendo sulle solide iniziative già avviate negli ultimi anni, intende perseguire:

- un programma di accelerazione delle vendite digitali e di attivazione della clientela, che potrà contare sul completamento della nuova piattaforma di *marketing automation*, su un potenziamento delle attività di *digital marketing* e su un ulteriore sviluppo del catalogo prodotti acquistabile online. I target principali mirano a portare al 30% la quota di vendite "fully remote" al 2026, dall'attuale 17%, e a raggiungere una percentuale di clienti che acquistano almeno un prodotto in un anno pari a 35% al 2026, dall'attuale 28%, con una crescita che sarà trainata da un significativo incremento degli acquisti di prodotti da parte della clientela con operatività pressoché interamente digitale
- l'ulteriore evoluzione dell'*advisory* in logica omnichannel, ampliando le possibilità di offrire servizi di consulenza anche 'fuori sede', integrando la piattaforma di Wealth Management nel tool di CRM avanzato e realizzando un upgrade del front-end di filiale. L'obiettivo perseguito è incrementare le consulenze finanziarie erogate da remoto o fuori-sede al 35-40% entro il 2026 dall'attuale 23%
- la trasformazione del Network, che prevede un ulteriore riduzione delle filiali (da 1.350 a 1.250 al 2026) e delle postazioni di cassa (da 1.900 a 1.500 al 2026), anche grazie all'acquisto di 500 nuovi ATM evoluti, il lancio di un programma di digitalizzazione

dell'esperienza cliente in filiale e la crescita dimensionale della Filiale Digitale, nata dall'evoluzione del Customer Center che, grazie all'ottimizzazione/digitalizzazione delle attività di assistenza alla clientela, sarà sempre più focalizzata sullo sviluppo di attività commerciali integrate nelle attività di marketing e potrà contare a regime su ca. 300 FTE (da 130 odierni) dedicati alla proposizione commerciale, di cui ca. il 50% con specifico riferimento alla clientela SB/SME.

Ulteriore supporto alle iniziative di trasformazione digitale/omnicanaled verrà assicurato dall'implementazione di soluzioni AI/Gen AI con specifici "use cases", fra i quali la personalizzazione e ottimizzazione del *funnel* dei contenuti marketing, l'elaborazione di soluzioni di *co-piloting* in ambito di *Financial Advisory* e lo sviluppo di un ottimizzatore dei flussi *in/outbound* a favore della Filiale Digitale.

Nuova iniziativa caratterizzante del piano 2023-2026 sarà altresì l'attivazione di un programma volto all'acquisizione di nuovi clienti Retail, che sarà basato sia su una rifocalizzazione della rete commerciale sia su un *re-boost* di WeBank come motore di acquisizione prevalente per la clientela digital. L'obiettivo della Banca è, quindi, quello di portare l'*acquisition rate* di Gruppo dal 4% al 6% entro il 2026, anche aumentando la percentuale di clienti acquisiti online dal 19% al 35%, tramite iniziative dedicate (es. revisione dell'architettura di *onboarding*). Il rilancio di Webank sarà legato anche all'introduzione della consulenza finanziaria remota tramite la Filiale Digitale e alla riattivazione di selettive offerte di remunerazione dei depositi. L'impatto economico di tali iniziative ha un riscontro anche a livello di depositi da clienti acquisiti in un anno, che si prevedono in crescita da ca. €1,5mld dell'anno corrente a ca. €2,5mld al 2026.

#### **PILASTRO 5 - POTENZIAMENTO DI TECH INNOVATION, LEAN BANKING E CYBERSECURITY**

Il nuovo Piano mira ad accelerare il processo di innovazione attraverso €600mln di investimenti IT nei prossimi tre anni, ovvero +20% rispetto al triennio precedente, con focus su iniziative ad alto valore aggiunto e finalizzate a garantire una piena digitalizzazione dell'offerta ai nostri clienti, un miglioramento della qualità del servizio e un'elevata efficienza operativa promuovendo internamente una cultura di *cost-excellence*. L'obiettivo è anche liberare risorse precedentemente destinate a supportare il funzionamento ordinario della Banca a favore di investimenti per promuoverne la trasformazione (e.g. incremento di 5 p.p. degli investimenti IT utilizzato per il "*change the bank*").

Grazie alla realizzazione di questi investimenti, il Piano realizzerà un'importante evoluzione della nostra infrastruttura IT attraverso diverse iniziative di trasformazione in ambito:

- **Tecnologia:** potendo contare su un'interfaccia di front-end cliente già digitale e all'avanguardia, si mira a rendere più agile, performante e scalabile il "back-end", anche attraverso la migrazione sul cloud di importanti carichi di lavoro del nostro sistema informativo per accelerare l'innovazione dei nostri processi, con l'obiettivo di utilizzare il cloud entro la fine del piano per almeno il 60% delle transazioni bancarie sui canali digitali
- **Sicurezza:** nel prossimo triennio (2024-2026) saranno effettuati rilevanti investimenti in cybersecurity, in crescita del 20% rispetto al triennio precedente al fine di rafforzare ulteriormente tutti i nostri presidi di sicurezza e continuità operativa e di garantire la resilienza della banca
- **Artificial Intelligence:** puntiamo a trasformare il nostro modo di fare banca incentivando l'innovazione attraverso soluzioni di *Advanced Analytics, Machine Learning & Generative AI* supportando la generazione di nuovi ricavi (es. AI data-driven advisory), il contenimento dei costi (digitalizzazione delle Operations, semplificazione del *knowledge management*) e il presidio del credito e dei rischi (es. *smart/fast lending*): nel prossimo triennio saranno a tal fine

realizzati circa 30 use case di Intelligenza Artificiale (di cui il 30% con generative AI) a supporto degli obiettivi di business e di efficientamento della macchina operativa.

- Competenze chiave: la trasformazione digitale e il rafforzamento della nostra macchina di delivery sarà accompagnata dal rafforzamento e dall'internalizzazione di competenze distintive, grazie all'inserimento di oltre 200 profili altamente specialistici su ambiti chiave quali *solution architects, data scientists, cyber-security specialists, cloud specialists, etc.*

A livello costi e *operations*, il piano prevede di generare circa €90mln di risparmi sulla "macchina operativa" nel periodo 2023-2026, intervenendo su:

- ottimizzazione dello spending ICT (es. ottimizzazione *vendor*/contratti, upgrade architettura e hardware) per un ammontare pari al 15% del totale cash speso nel 2023
- snellimento delle Operations grazie all'automazione, revisione e semplificazione dei processi, che consentirà un aumento di oltre il 20% della produttività in tale ambito
- alienazione di circa il 50% dell'attuale patrimonio non strumentale Real Estate, con conseguente liberazione di ca. €230mln di RWA
- ulteriori interventi di ottimizzazione della spesa sulle restanti categorie di costo (introduzione di processi di *zero based budgeting*, iniziative di *de-layering* organizzativo e altre azioni di contenimento costi)

Si prevede inoltre un ulteriore passo in avanti nella riduzione degli impatti ambientali del modello di funzionamento operativo del Gruppo Banco BPM. Nello specifico è prevista una diminuzione del 20% dei consumi dal 2022 al 2026, confermando un approvvigionamento di energia elettrica derivante al 100% da fonti rinnovabili ed il raggiungimento della *Carbon Neutrality* (scope 1 & 2) entro il 2024.

## **PILASTRO 6 - ULTERIORE RAFFORZAMENTO DEL PROFILO PATRIMONIALE DEL GRUPPO**

- Credito e Asset Quality

Banco BPM ha completato negli ultimi anni (dicembre 2016 – settembre 2023) un importante percorso di *derisking* con una riduzione dello stock di NPE lordi da €30mld a €3,9mld e una conseguente riduzione di NPE ratio e costo del rischio rispettivamente da 24,1% a 3,5% e da 268pb a 47pb. Guardando inoltre il percorso degli ultimi quattro anni il portafoglio creditizio di Banco BPM presenta caratteristiche e qualità migliori rispetto al passato: dal 2019 ad oggi (settembre 2023) i crediti con garanzia pubblica sono cresciuti dal 6% al 30% su totale delle esposizioni verso imprese e l'incidenza di finanziamenti verso controparti a rischio basso o medio è aumentata dal 67% al 77%.

Inoltre, la "macchina di gestione" del credito è stata ulteriormente rafforzata nell'ultimo triennio attraverso una serie di iniziative, tra cui l'evoluzione del processo di definizione delle strategie creditizie, l'upgrade del sistema di *early warning*, il miglioramento della gestione delle posizioni ad alto rischio attraverso l'implementazione di strategie basate su "workflow" analitici e l'introduzione di approcci di gestione maggiormente standardizzati per gli UTP, con conseguente incremento della velocità e dell'efficacia del workout.

Nell'orizzonte del nuovo piano Banco BPM ha l'obiettivo di proseguire il percorso di allineamento ai principali *peers* di mercato con una riduzione dell'NPE ratio a ca. il 3,0% nel 2026 e un costo del rischio di ca. 45 pb a fine piano. Saranno azionate una serie di iniziative per abilitare il raggiungimento di questi risultati e garantire un sempre maggiore focus sull'attività di prevenzione dei nuovi flussi a default tra cui: una sempre maggiore specializzazione delle politiche creditizie con attenzione crescente alle tematiche di transizione verso un'economia green, l'attivazione di processi di smart e digital lending per la clientela a minore complessità con l'obiettivo di liberare capacità di gestione interna da dedicare alla clientela a maggiore complessità; l'ulteriore specializzazione del team e delle

strategie di gestione delle posizioni ad alto rischio; l'evoluzione della piattaforma operativa di gestione del credito; il completamento del processo di gestione attiva degli NPE.

- Liquidity e funding strategy

La strategia di Banco BPM evolverà nel triennio 2023-2026 in coerenza con il rinnovato contesto di riferimento sia per quanto riguarda le strategie di funding che per l'ottimizzazione del portafoglio titoli.

La strategia di funding prevede nuove emissioni di titoli, al netto delle scadenze, pari a €8,3mld in arco piano facendo leva su un funding mix diversificato, una posizione netta positiva verso la Banca Centrale Europea che sarà confermata in arco piano e valorizzando lo status di investment grade, di cui Banco BPM potrà beneficiare in termini di minor costo delle prossime emissioni obbligazionarie.

Banco BPM consoliderà inoltre il proprio ruolo di leadership come emittente di *green, social e sustainable bonds* con emissioni di €5mld nel periodo 2024-2026 (in crescita rispetto ai €4,25mld emessi nel periodo 2021-2023<sup>6</sup>) attraverso un nuovo framework di emissioni ESG pienamente allineato alla tassonomia EU.

Il portafoglio titoli vedrà una crescita in termini di valore nominale del banking book da €38,7mld a circa €41mld nel 2026 con un peso dei titoli governativi italiani inferiore al 50% e allineato rispetto al piano precedente. Banco BPM beneficerà inoltre di un "effetto sostituzione" con tassi medi in scadenza nel triennio di piano di ca. il 2,7% e ipotesi di nuovi investimenti a un rendimento medio di ca. il 3,3%. La quota di esposizione ESG nel portafoglio di titoli non governativi crescerà da circa il 27% a fine settembre 2023 a circa il 40% a fine 2026.

- Capitale

Il patrimonio si manterrà su livelli molto solidi e con ampi buffer rispetto ai requisiti patrimoniali di Vigilanza, grazie a una forte generazione organica di capitale derivante dai risultati economici previsti e dall'implementazione di azioni di *capital management*, dove rileva in particolare la conferma del ricorso allo strumento delle cartolarizzazioni sintetiche, combinata con l'adozione di un approccio al business attento agli assorbimenti di *Risk Weighted Assets*; ciò permetterà di rispettare gli impegni di incremento della remunerazione degli azionisti, sostenere la crescita del business e fronteggiare gli effetti degli *headwinds* regolamentari, inclusa una stima prudenziale di Basilea 3.

In particolare, la banca prevede di raggiungere a fine 2023 e mantenere a fine piano un CET1 ratio intorno al 14% che, considerando l'annunciato incremento della remunerazione agli azionisti, risulta sostanzialmente migliorativo rispetto al 14,3% riportato al 30 Settembre u.s.; tale evoluzione tiene conto anche i) dell'impatto del pieno recepimento delle *EBA guidelines* (stimato pari a circa -160pb già a partire dal Q4 2023, a completamento del processo avviato con l'*application* presentata alla BCE nel corso del 2021) e ii) della possibilità, in applicazione del c.d. "*Danish Compromise*" (come da autorizzazione rilasciata da BCE in data 3 Novembre 2023), di non dedurre dal capitale le partecipazioni assicurative, che – sulla base dell'assetto complessivo che sarà assunto a partire dalla fine del 2023 dal comparto assicurativo all'interno del conglomerato finanziario Banco BPM – determinerà un effetto positivo complessivamente pari a circa +140pb.

---

<sup>6</sup> Emissioni nell'ambito del Green, Social & Sustainable bonds framework.

## **PILASTRO 7 - EMPOWERMENT DI DIPENDENTI E COMUNITÀ IN LINEA CON LA VOCAZIONE SOCIALE DEL GRUPPO**

Il nuovo Piano si focalizzerà su iniziative di *change management*, *women empowerment* e su percorsi di evoluzione professionale personalizzati, favorendo lo scambio tra generazioni e il ricambio generazionale, attraverso stili sostenibili ed inclusivi, agendo su una serie di leve:

- Assunzione di circa 800 giovani per garantire il ricambio generazionale, di cui circa 200 specialisti Tech e IT (e.g. *data scientists*, *cloud and cybersecurity specialists*)
- Creazione di una "Academy" per generare valore nei percorsi di crescita professionale e per implementare iniziative di *reskilling*
- Programmi personalizzati di crescita, con focus sullo sviluppo manageriale
- Introduzione dello *smart working* per le figure commerciali di Rete
- Implementazione di nuovi strumenti di comunicazione interna per aumentarne l'efficacia
- Sviluppo di iniziative per favorire la diffusione di una cultura di rispetto e inclusione

In tale contesto, il costo del personale del Gruppo a fine 2024 si porterà ad un livello pressoché in linea con i livelli del 2023, neutralizzando di fatto l'impatto degli incrementi previsti dal recente rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Nell'ambito delle iniziative a sostegno della comunità, proseguirà il progetto Orizzonte sviluppandosi su:

- Progetto scuole: rinnovamento del progetto lanciato da Banco BPM nel 2018 per rispondere alla necessità di mezzi concreti per le scuole pubbliche. Nel triennio 2024-2026 verranno lanciate più di 100 iniziative sociali medie annue per aiutare concretamente le comunità locali, le scuole e gli studenti;
- Educazione Finanziaria e consapevolezza ESG: Banco BPM, anche in collaborazione con partner istituzionali, effettuerà una serie di iniziative per promuovere una cultura economica e finanziaria. Nel triennio 2024-2026 verranno svolte più di 4.000 ore di formazione medie per anno sull'educazione finanziaria e consapevolezza ESG;
- Volontariato di Impresa: l'obiettivo è quello di svolgere, in media, più di 2.000 ore all'anno di volontariato di impresa nel prossimo triennio;
- Sponsorizzazioni e donazioni: supporto dedicato ai temi sociali per i progetti delle comunità locali, associazioni di volontariato e organizzazioni non profit. Una risposta alle reali esigenze del territorio, che conferma il ruolo di creatore di valore della Banca. A livello nazionale, dal 2019, Banco BPM è Partner Istituzionale di AIRC per supportare la ricerca contro il cancro. Saranno messi a disposizione della comunità circa €5 mln medi annui in arco piano attraverso donazioni e sponsorizzazioni di iniziative sociali e ambientali;
- Erogazioni a imprese del terzo settore per circa €200mln nel 2026.

## Principali target finanziari del Piano Strategico 2023-2026

	<b>2023G</b>	<b>2026E</b>
Proventi operativi	~€5,25mld	~€5,4mld
• di cui: Margine da Interesse	~€3,25mld	~€3,05mld
• di cui: "Core" non derivanti da Margine da Interesse <sup>7</sup>	~€2,0mld	~€2,4mld
Costi operativi	~€2,6mld	~€2,7mld
Risultato della gestione operativa	~€2,65mld	~€2,75mld
Utile netto	>€1,2mld	>€1,5mld
RoTE <sup>8</sup>	~12%	~13,5%
Cost/ Income ratio	<50%	<50%
CET 1 ratio	~14%	~14%
	<b>30/09/2023</b>	<b>31/12/2026E</b>
Impieghi netti a clientela	€108,0mld	~€111mld
Raccolta diretta da business bancario	€124,5mld	>€133mld
Raccolta Indiretta	€100,0mld	>€120mld
Costo del Rischio	47pb	~45pb
Gross NPE ratio	3,5%	~3,0%
Net NPE ratio	1,8%	~1,5%

<sup>7</sup> Somma di Commissioni nette, Utili delle partecipate a patrimonio netto e Risultato dell'attività assicurativa.

<sup>8</sup> Calcolato come utile netto di conto economico di periodo (anno x) sul Patrimonio Netto Tangibile di fine periodo (escludendo cioè le attività immateriali al netto delle relative passività per imposte differite) al netto del risultato di periodo e degli strumenti di capitale.

## Principali target ESG del Piano Strategico 2023-2026

	<b>BUSINESS</b>
Nuovi prestiti green e a basso rischio di transizione a Corporate e Imprese	<b>&gt;€10mld</b> Medi per anno nel periodo 2024-2026
Nuovi prestiti social (al terzo settore)	<b>~€200mln</b> nel 2026
Emissioni obbligazionarie green, social e sustainable	<b>€5mld</b> (2024-2026)
Quota di obbligazioni ESG nel portafoglio corporate di proprietà	<b>40%</b> (a fine 2026)
	<b>IMPATTO AMBIENTALE PROPRIO</b>
Consumi Scope 1&2 (Gigajoule)	<b>&lt;480K</b> nel 2026 (-20% vs 2022)
Emissioni nette Scope 1&2 market-based	<b>Carbon Neutral entro fine 2024</b>
Emissioni Scope 3 da pendolarismo (T-CO <sub>2</sub> equivalenti)	<b>~10K</b> nel 2026 (-9% vs. 2022; -40% vs. 2019)
Confermato il già raggiunto 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili da mantenersi in arco piano	
	<b>PERSONE &amp; COMUNITÀ</b>
Donne in posizioni manageriali	<b>+20%</b> (a fine 2026 rispetto a fine 2023)
Nuove assunzioni under 30	<b>#800</b> (2024-2026)
Ore di formazione ESG a dipendenti	<b>#200K</b> al 2026
Contributi per progetti ambientali e sociali	<b>~€5mln</b> Medi per anno nel periodo 2024-2026

\*\*\*

### DISCLAIMER

Questo comunicato stampa è stato predisposto 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 questo comunicato stampa 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.

Questo comunicato stampa 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. Questo comunicato stampa 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.

Per informazioni:

**Investor Relations**

Roberto Peronaglio  
+39 02.94.77.2108  
investor.relations@bancobpm.it

**Comunicazione**

Matteo Cidda  
+39 02.77.00.7438  
matteo.cidda@bancobpm.it

**Media Relations**

Marco Grassi  
+39 045.867.5048  
marco.grassi@bancobpm.it