



MEDIOBANCA

APPROVATO L'AGGIORNAMENTO AL 2028 DEL PIANO “ONE BRAND - ONE CULTURE”

CONFERMATE LE LINEE DI SVILUPPO STRATEGICO DEL GRUPPO

Con un modello di Private & Investment Banking
olistico e sinergico tra i segmenti di attività ancorato ai valori di responsible banking,

Mediobanca intende consolidarsi come
banca di riferimento per imprese e imprenditori,
partner per i propri dipendenti e clienti,
investimento di valore per i propri azionisti.

PREVISTA ULTERIORE ROBUSTA CRESCITA DI RICAVI, UTILI, REDDITIVITÀ E REMUNERAZIONE

CRESCITA

Ricavi ad oltre €4,4mld (+20% nel triennio¹, CAGR +6%²)

Utile netto a €1,9mld (+45%¹ nel triennio), EPS a €2,4 (CAGR +14%³)

Utile netto ordinario a €1,7mld (+30%¹ nel triennio), EPS a €2,1 (CAGR +9%³)

REDDITIVITÀ E SOLIDITÀ

ROTE⁴ al 20%, ordinario al 17% (+3pp¹ dal 14%)

CET1 al 14%, T1 al 15,5%

REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI

€4,9mld in 3 anni⁴, di cui 4,5mld cash

Pay-out: 100% degli utili ordinari, interamente cash

DPS nel triennio: €1,12⁵ nel es.25, +50% nel es.26, in crescita fino al raddoppio a €2,1 nel es.28

Yield cumulato superiore al 30%

¹ Giu.28 vs Giu.25

² Tasso di crescita composto medio annuo del triennio Giu.25-Giu.28

³ AT1 previsti in emissione nel triennio, esclusi

⁴ Comprensivo della 3^ tranne (circa 0,4mld) di riacquisto di azioni proprie prevista per l'esercizio 2025/26 annunciata nel Piano 23/26 per complessivi €1mld (€0,2 mld eseguiti es. 23/24, €0,4mld es.24/25), da deliberarsi a Luglio 2025 e da sottoporre all'autorizzazione dell'Assemblea e di ECB.

⁵ Acconto di dividendo pagato a maggio 2025 (€0,56) annualizzato.



MEDIOBANCA

IL POSITIVO PERCORSO INDUSTRALE E FINANZIARIO DEL GRUPPO SARA' ULTERIORMENTE RAFFORZATO DALL'OPS SU BANCA GENERALI

IL CONFRONTO CON L'OPS DI MPS EVIDENZIA ASSENZA DI RAZIONALE INDUSTRALE E FINANZIARIO E FORTI RISCHI DI ESECUZIONE

Alberto Nagel, Amministratore Delegato di Mediobanca, ha dichiarato: "L'estensione al 2028 del piano "ONE BRAND - ONE CULTURE", dimostra come **Mediobanca sia in grado di realizzare, pur in un contesto macroeconomico complesso, un'ulteriore solida crescita di ricavi, utili e redditività, puntando a conseguire i migliori rendimenti di settore, associati a un basso profilo di rischio e di execution nonché a un significativo aumento della remunerazione degli azionisti.** Questo entusiasmante percorso di crescita stand-alone, compiuto rimanendo ancorati alla "scuola di banca responsabile" radicata nel DNA della Banca, **verrà ulteriormente potenziato dalla combinazione con Banca Generali**, operazione in grado di creare un leader Europeo nel Wealth Management per dimensioni, capacità di crescita e remunerazione degli azionisti, il cui closing è previsto per il prossimo mese di ottobre.

DISCLAIMER

Le proiezioni economico-finanziarie per il periodo 2025–2028 sono elaborate su base stand-alone e non tengono conto degli effetti derivanti dall'operazione di acquisizione di Banca Generali, annunciata in data 28 aprile 2025 e la cui finalizzazione è attesa per il prossimo mese di ottobre.

Inoltre, le suddette proiezioni non riflettono l'impatto di eventi esterni o non prevedibili al momento della redazione del Piano, inclusi eventuali effetti negativi derivanti dall'offerta pubblica di scambio promossa da MPS su MB, operazione che, come già comunicato, non risponde ad alcuna logica industriale, non crea valore per gli azionisti di Mediobanca e compromette la strategia di crescita profittevole e sostenibile della Banca.

A seguito del completamento dell'acquisizione di Banca Generali, il Gruppo provvederà alla predisposizione di un Piano triennale della combined entity, che rifletterà la nuova configurazione e gli obiettivi consolidati del perimetro risultante.

Gruppo Mediobanca

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento delle proiezioni economico-finanziarie per il periodo 2025-28 del Piano "One Brand-One Culture". Confermata la visione strategica, che vede il **Wealth Management ("WM") come segmento prevalente e prioritario di sviluppo, il Corporate & Investment Banking ("CIB") sinergico al suo sviluppo in una logica, unica in Italia, di Private & Investment Banking ("PIB") ed il Credito al Consumo ("CF") quale segmento di diversificazione del rischio macro/controparte ad elevata e sostenibile redditività.**

In un contesto geopolitico, economico e regolamentare complesso e sfidante per l'intero comparto finanziario, interessanti opportunità di sviluppo emergono per quegli operatori che, per specializzazione, solidità del modello di impresa e cultura aziendale, sono in grado di volgere le criticità di contesto in possibilità di crescita durevole nel tempo.



MEDIOBANCA

In questo quadro, il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività, facendo leva sui suoi tratti salienti: **approccio responsabile al business, forza del brand, focalizzazione e posizionamento distintivo in segmenti di attività ad elevata specializzazione e marginalità, trainati da tendenze strutturali di sviluppo di lungo termine, ampia dotazione di capitale e continuo investimento in talento ed innovazione.**

Il Gruppo conseguirà un **percorso sostenuto di crescita** quanto a ricavi, utili, remunerazione degli azionisti **e soddisfazione di tutti gli stakeholders**, preservando un profilo di rischio/rendimento tra i migliori in Europa; in dettaglio:

- ◆ **Potenziamento del franchise e dell'offerta in tutti i segmenti di attività:** circa 330 nuove risorse commerciali verranno inserite nel WM (prevalentemente nel segmento Consulenti Finanziari), la rete diretta del CF vedrà un ulteriore ampliamento (da 335 a 373 punti vendita) coniugato a ulteriori investimenti nel canale digitale, nuove geografie e prodotti verranno aggiunti nel CIB;
- ◆ **Crescita degli attivi redditizi:** il totale delle attività finanziarie ("TFA") salirà a €143 miliardi (+9%²), gli impieghi a clientela a €63 miliardi (+5%²), gli RWA a €50 miliardi (+3%²); tale crescita verrà conseguita con la consueta attenzione all'uso del capitale e guardando alla crescente profitabilità degli attivi (ricavi/RWA da 8% a 9%¹);
- ◆ **Crescita dei ricavi ad oltre €4,4 miliardi (+20%¹ nel triennio, +6%²)** con solida contribuzione da parte di tutti i segmenti. Il WM registrerà la maggior crescita (oltre 0,2 miliardi nel triennio sino a 1,2 miliardi) divenendo il primo contributore alla crescita dei ricavi di Gruppo oltreché di commissioni, in via complementare al CIB, la cui crescita nei ricavi è attesa essere di oltre 0,1 miliardi¹ sino a €1,0 miliardi; il CF manterrà la sua funzione di motore della crescita del margine di interesse di Gruppo con uno sviluppo dei ricavi complessivi per 0,2 miliardi¹ (a circa €1,5 miliardi); il segmento Insurance ("INS") confermerà la sua contribuzione positiva al Gruppo con ricavi in crescita di 0,2 miliardi¹ (a circa €0,7 miliardi)⁶;
- ◆ **Crescita degli utili a €1,9 miliardi (+45% nel triennio¹, +14%²) e dell'utile per azione a €2,4 (+14%²)** considerando il solido **sviluppo degli utili ordinari a €1,7 miliardi (+30%¹ o +9%²)** ed il conseguimento di utili derivanti dalla progressiva valorizzazione del progetto **immobiliare nel Principato di Monaco⁷** per un apporto lordo cumulato di €500 milioni nel triennio (30% nel es.27 e 70% nel es.28);
- ◆ **Crescita della redditività a livello di Gruppo (ROTE al 20%) - rettificato degli utili non ricorrenti al 17% (dal 14%) - e divisionale:** il WM è atteso registrare il maggior incremento della redditività ("RORWA") passando dal 4,0% al 5,2%; il CIB è atteso migliorare al 2,2% (dall'1,9%), il CF stabile al 2,9%;
- ◆ **Crescita nella remunerazione degli azionisti sino a €4,9 miliardi nel triennio¹ di cui €4,5 miliardi in dividendi e €0,4 miliardi tramite il completamento del piano di riacquisto e cancellazione di azioni proprie** previsto nel BP26 presentato nel maggio 2023. L'aumento della distribuzione è consentito dalla **maggior generazione di capitale (~280pb annui, +30% da 220pb)** derivante dall'elevata redditività e dall'assenza di impatti regolamentari negativi nei prossimi anni;

⁶ Ricavi Ass.Generali: consensus pro-rata (Nasdaq IR Insight) prudenzialmente ponderato al 95%.

⁷ CMB Monaco costruirà la sua nuova sede entro il 2028 che accoglierà tutte le sue attività di Private Banking. Il progetto prevede una porzione residenziale, che sarà messa in vendita a partire dalla prima metà del 2026. Il progetto comprende 24 livelli fuori terra per un totale di circa 17.400 m² (superficie nette, incluse le terrazze) e 8 livelli interrati. I proventi saranno contabilizzati nella divisione Holding Functions



- ◆ **Ottimizzazione della struttura del capitale con CET1 al 14% (dal 15%) ed emissione di strumenti AT1 per €750 milioni, che portano il Tier1 capital al 15,5%. Si ricorda che il progetto di integrazione con Banca Generali è interamente finanziato dall'utilizzo della partecipazione in Generali.**

Quanto alle proiezioni economiche per il prossimo triennio, il Gruppo prevede di raggiungere nel giugno 2028 un **utile di oltre 1,9 miliardi, per 1,7 miliardi ordinario e per 0,2 miliardi derivante da proventi non ricorrenti derivanti dalla valorizzazione di un progetto immobiliare nel Principato di Monaco. Il risultato poggia su ricavi per oltre 4,4 miliardi (+6%²), una riduzione del rapporto costi/ricavi di 3pp (dal 43% al 40%) e una graduale stabilizzazione del costo del rischio a circa 60pb (+10bps¹). Il risultato operativo salirà da quasi 1,9 a quasi 2,3 miliardi (+7%²), il ROTE si attesterà al 17% ordinario (+3pp¹) e al 20% stated, il RORWA ricorrente al 3,5% (+60pb¹).**

Nel dettaglio per i ricavi:

- ◆ **il margine di interesse è previsto crescere da quasi 2,0 ad oltre 2,2 miliardi (+4%²),** trainato dalla salita dei volumi (impieghi di Gruppo +5%²), con una crescita costante ed elevata del margine di interesse del CF (+6%²). Lo scenario dei tassi, in ulteriore calo nel primo anno e poi previsto in moderata ripresa, porterà ad un aumento degli yield negli ultimi due anni maggiore dell'aumento del costo del funding e ad un contributo positivo di tutte le divisioni negli esercizi 2027 e 2028;
- ◆ **le commissioni e gli altri proventi netti saliranno da quasi 1,1 ad oltre 1,3 miliardi (+7%²)** trainate dal WM (+11%²), che beneficerà di una raccolta netta annua di 10-11 miliardi, di una marginalità in lieve aumento (+3bps le commissioni di gestione delle reti distributive) e di un flusso elevato di collocamenti di prodotti strutturati e di private markets. Il CIB è previsto crescere del 5%² con un trend solido dell'advisory dopo i risultati record del es.2025 e una crescita del capital market e del lending. Il CF vede una riduzione delle commissioni per il diverso trattamento contabile del BNPL (da commissioni a margine di interesse);
- ◆ **il contributo all'equity method di Assicurazioni Generali** è stimato salire da oltre 0,5 a quasi 0,7 miliardi, sulla base degli utili di consensus⁶.

I costi saranno in crescita di circa 160 milioni (+3%²) con un maggior apporto del personale (+100 milioni +4%²) connesso al rafforzamento degli organici commerciali e alla necessità di attrarre risorse di elevata qualità in CIB (+5%²) e WM (+4%²); più contenuta la dinamica delle spese amministrative (+3%²) che beneficerà di una stabilizzazione degli investimenti, dopo un biennio di importanti interventi a supporto del business (piattaforme Advisory e CMA nel WM, BNPL nel CF, set-up desk BTP specialist e nuovo CRM nel CIB) oltre alla maturazione dell'effetto scala nel WM (+1%²), interventi mirati di IA a supporto dei processi e una rete distributiva in Consumer e Affluent sempre più incentrata su strutture a costo variabile.

Il cost/income scenderà dal 43% al 40% trainato dalla citata riduzione nella divisione WM (cost/income da 66% a 56% nel triennio; circa la metà del calo di Gruppo), del Consumer (cost/income da 31% a 30% nel triennio); stabile il CIB (46%).

Le rettifiche su crediti cresceranno di circa 140 milioni (COR in crescita da quasi 50 a 60pb) per l'attesa normalizzazione dei tassi di default ai livelli pre-covid nel CF, fronteggiati dal rilascio, nei tre anni, degli overlays (circa 145 milioni attesi a fine giugno 2025). Rimarrà contenuto il costo del rischio del CIB (circa 5pb) e nel WM (circa 2pb).



La valorizzazione del progetto immobiliare nel Principato di Monaco⁸ permetterà di contabilizzare complessivamente circa 500 milioni di proventi lordi nel triennio che si manifesteranno soprattutto negli es.2027 (circa 150 milioni) e 2028 (circa 325 milioni) e saranno contabilizzati del segmento Holding Functions.

Relativamente alle poste patrimoniali:

- ◆ **gli impegni cresceranno da 54 a quasi 63 miliardi (+5%²)** per effetto della crescita di tutti comparti. Il CF salirà da 16 a 18 miliardi, con erogati in salita da 9,0 a 10,6 miliardi, il CIB da 20 a 24 miliardi (che include il trasferimento delle attività leasing di Selma a valle del controllo di recente acquisito), il WM da 17 a 21 miliardi;
- ◆ **la raccolta salirà da 69 a 82 miliardi,** per la crescita dei depositi (da 30 a 33 miliardi, con costo in calo da 1,8% a 1,5%), e l'importante attività di emissioni cartolari (circa 20 miliardi, dopo rimborsi per 18 miliardi). Nel triennio sono previste emissioni di strumenti di capitale per oltre 2 miliardi, tra cui 1 miliardo di senior non preferred, fino a 750 milioni di AT1 e circa 300 milioni di strumenti T2. La restante parte riguarderà collocamenti senior istituzionali (circa 8 miliardi) e su reti al dettaglio (4 miliardi) nonché debito secured (3 miliardi di covered e 3 miliardi di ABS/SRT). Complessivamente il costo delle emissioni sarà di circa 110 pb vs Eur 3M inferiore al costo delle emissioni in scadenza (124bps). Gli indicatori di liquidità e funding sono attesi rimanere solidi (LCR a 150% e NSFR a circa 120%);
- ◆ **le Total Financial Assets (TFA) saliranno da oltre 110 a 143 miliardi (+9%²)**, con la componente AUM/AUA in crescita dell'11%². La raccolta netta (NNM) è prevista attestarsi tra 10 e 11 miliardi, e potrà contare su oltre 1 miliardo di eventi di liquidità attesi ogni anno;
- ◆ **gli RWAs salgono da 46 a 50 miliardi**, per 3,6 miliardi imputabili alla crescita dei volumi di finanziamenti e attività di Markets e per circa 1 miliardo per crescita della partecipazione in Ass. Generali. La crescita sarà in parte mitigata dall'implementazione del nuovo modello PD nel segmento large corporate e dall'esecuzione di un programma di mitigazione del rischio (SRT) che riguarderà oltre al portafoglio Consumer anche gli altri impegni creditizi del Gruppo (risparmio atteso in circa 1,7 miliardi di RWA).

I ratio patrimoniali confermano elevati buffer rispetto al Maximum Distributable Amount (**buffer di circa 400bps**)⁹ e all'Overall Capital Requirement¹⁰ di 9,17%:

- ◆ **Il CET1 ratio è atteso in ottimizzazione da circa il 15% al 14%**, dopo una generazione di capitale annua pari a circa 280pb, in crescita del 30% rispetto alla media di 220pb del BP23-26, assorbita da una maggiore distribuzione pari a 315pb (circa 4,5 miliardi dividendi nel triennio);
- ◆ **Il Tier1 ratio sale al 15,5%** (in crescita di 50pb rispetto a giugno 25) dopo l'emissione di 750 milioni di AT1, previsti in due tranches;

⁸ CMB Monaco costruirà la sua nuova sede entro il 2028 che accoglierà tutte le sue attività di Private Banking. Il progetto prevede una porzione residenziale, che sarà messa in vendita a partire dalla prima metà del 2026. Il progetto comprende 24 livelli fuori terra per un totale di circa 17.400 m² (superficie nette, incluse le terrazze) e 8 livelli interni.

⁹ Maximum Distributable Amount – MDA: 9,92% livello minimo di capitale CET1 richiesto che include la shortfall di capitale AT1 (ridotto a 30bps a fine 2028) e di T2 (40bps a fine 2028) .

¹⁰ L'Overall Capital Requirement sul CET1 include il 56,25% del requisito aggiuntivo P2R pari all'1,75%, il Conservation Capital Buffer (2,50%), il Countercyclical Buffer (0,14%), il requisito O-SII (0,25%) ed il requisito per rischio sistemico (0,8%).



MEDIOBANCA

- ◆ Il **Total capital ratio è atteso a 17,5%** (dal 18% circa), includendo anche 300 milioni di emissioni T2 a fine periodo.
- ◆ Il **leverage ratio rimane stabile a circa il 7%** nel triennio, mentre l'**MREL si incrementa al 47% degli RWA** (circa 21% delle esposizioni LRE)

La politica di distribuzione del triennio (es.26/27/28) sarà interamente per cassa, basata sugli utili ricorrenti e sarà affiancata nel es.26 dal completamento del programma di acquisto di azioni proprie previsto nel BP23-26

- ◆ **Politica di pay-out: 100% degli utili ricorrenti per gli es.26/27/28;**
- ◆ **DPS:** €1.12⁵ nel es.25, +50% nel es.26, in crescita fino al raddoppio a €2,1 nel es.28

Distribuzione complessiva: circa 5 miliardi cumulati nei tre anni, pari a circa il 30% della capitalizzazione di mercato¹¹ e derivante da:

- ◆ **monte dividendi complessivo di circa 4,5 miliardi;**
- ◆ **conclusione per 0,4 miliardi del programma annuale di riacquisto di azioni proprie¹²** annunciato nel BP23-26 per un controvalore complessivo di €1 miliardo (che saranno interamente dedotti dal CET1 a giugno 2025) e per il 60% eseguito negli esercizi 23/24 e 24/25.

Wealth Management (WM)

Il WM beneficerà dei forti investimenti effettuati nel decennio precedente e dell'ampliamento di scala (cost/income in riduzione al 56%, -10pp); questi, uniti ad una capacità di crescita ai migliori livelli settoriali (NNM per 10/11 miliardi annuali) sostenuta dal modello PIB, produrrà una crescita nel triennio di utili (a circa 370 milioni, +17%²) e redditività (RORWA dal 4% al 5,2%).

Dal 2016, anno in cui lo sviluppo nel WM è divenuto per il Gruppo una priorità, Mediobanca ha **triplicato le proprie dimensioni in termini di TFA (>110 miliardi)**, forza vendita (1,300 professionisti), ricavi (quasi 1 miliardo) ed **utili** (oltre 225 milioni), è diventata l'**operatore di riferimento in Italia nel Private Investment Banking** e, anche grazie al **riposizionamento di MB Premier** sui segmenti più alti di clientela più sinergici con le potenzialità del Gruppo, è riuscita a **crescere a tassi superiori al mercato** (TFA pari CAGR19-24 del 10% rispetto a 7% del mercato di riferimento AIPB).

Nel prossimo triennio il WM:

- ◆ **continuerà nel suo percorso di riposizionamento dell'offerta di prodotti** (liquidi e illiquidi, 'in-house guided') **e di servizi** (piattaforma di advisory anche di Investment Banking) sulla clientela Private e Premier, facendo leva sul distintivo posizionamento di Mediobanca;
- ◆ **sarà in grado di generare circa €10-11 miliardi di raccolta netta media annua** anche tramite cospicui investimenti in distribuzione (330 ingressi di forza vendita, prevalentemente nel segmento Consulenti Finanziari), tecnologia e prodotti. A tal fine,

¹¹ Al 24 giugno 2025

¹² Da sottoporre all'autorizzazione dell'Assemblea e dell'ECB.



MEDIOBANCA

elemento distintivo sarà la possibilità di **catturare ogni anno oltre 1 miliardo eventi di liquidità** derivanti dalla solida interconnessione che Mediobanca ha con le oltre 1.300 imprese di media dimensione appartenenti ai più dinamici distretti industriali italiani, spesso guidate o possedute da famiglie imprenditrici, che costituiscono l'ossatura del capitalismo italiano. Tramite l'ampia e sinergica copertura di tali relazioni tra private ed investment bankers e la disponibilità di prodotti sia Corporate che di Wealth Management, Mediobanca potrà continuare a porsi come interlocutore privilegiato, alimentando quindi l'operatività sia del WM che del CIB.

- ◆ **diverrà il primo contributore alla crescita dei ricavi di Gruppo e prima fonte di commissioni;**
- ◆ **vedrà la redditività crescere in maniera significativa** (RORWA dal 4% al 5,2%), mantenendo **l'elevata qualità e sostenibilità dei ricavi** anche grazie ad un significativo **miglioramento dell'efficienza** (rapporto costi/ricavi dal 66% al 56%), favorito dall'implementazione delle nuove tecnologie, inclusa IA, che permetteranno di riallocare risorse dalle funzioni non commerciali, in un processo di riorganizzazione ed efficientamento delle funzioni centrali a sostegno della crescita del business.

Nel dettaglio:

- ◆ **il totale della attività finanziarie (TFA) crescerà dell'9%² portandosi a €143 miliardi**, con un ulteriore miglioramento della composizione (AUM/AUA +11%¹ a ~€110 miliardi con incidenza sulle TFA superiore al 75%). In parallelo, cresceranno anche gli attivi creditizi (mutui e lombard) (da 17 a €21 miliardi); **la raccolta media annua è attesa attorno ai €10-11 miliardi;**
- ◆ **la marginalità lorda crescerà lievemente da 100 a 103pb**; l'upgrade dei servizi di advisory, l'internalizzazione dei margini, tramite la "in-house guided architecture" e una diversa asset allocation, controbilanceranno la pressione sui margini derivante da possibili inasprimenti regolatori e dal progressivo riposizionamento verso la clientela Premier/UHNWI;
- ◆ **la crescita dei ricavi (+8%¹ a oltre €1,2 miliardi), sarà sostenuto dalla crescita a doppia cifra delle commissioni nette (+11%¹)**, trainate dalle management fees, mentre il flusso delle altre commissioni attive compenserà la crescita delle retrocessioni ai consulenti finanziari.
- ◆ **il controllo dei costi (rapporto costi/ricavi in discesa al 56%)** e l'assiduo presidio del costo del rischio permetteranno di **aumentare di circa il 65% l'utile netto a circa 370 milioni ed innalzare** significativamente la redditività (**RORWA al 5,2%, +120pb**).

Corporate & Investment Banking (CIB)

Il CIB beneficerà della radicale trasformazione effettuata nell'ultimo decennio che lo ha reso più sinergico con il WM, più internazionale e a minor intensità di capitale, diventando una piattaforma centrata su advisory e solutions per la clientela; questo, unito alla leadership in Italia e in alcuni paesi in Europa e al forte presidio sulla qualità degli attivi permetterà di rendere diversificati, sostenibili e crescenti gli utili (a circa 330 milioni) e la redditività (RORWA a 2,2%, +30pb).



MEDIOBANCA

La divisione CIB di Mediobanca ha mostrato negli ultimi due anni **una crescita dei ricavi (a quasi 0,9 miliardi) e una redditività in miglioramento (RORWA cresciuto al 1,9% dal 1,2%)** per l'importante rifocalizzazione del business su attività capital light e per l'attenzione al consumo di capitale nelle aree a più alto assorbimento di RWA. La piattaforma è diventata più internazionale (raddoppiate al 60% le commissioni di M&A non domestiche) e focalizzata su attività di advisory o solutions. Al risultato ha contribuito anche l'acquisizione Arma Partners nell'ottobre 2023.

Il modello di business è distintivo: alla tradizionale leadership in Italia si associa un forte posizionamento in Spagna e Francia e nel segmento tech Europeo, un distintivo modello di Private & Investment Bank cliente-centrico e focalizzato anche sulle medie imprese, una elevata diversificazione geografica e di prodotto, con focus sui prodotti a basso assorbimento di capitale e bassa esposizione ai prodotti maggiormente volatili.

Nel prossimo triennio, la possibilità per Mediobanca di cogliere con successo le opportunità di mercato passerà attraverso:

- ◆ **focus su modello di crescita capital-light:** enfasi su attività che generano **commissioni**, ulteriore risparmi di RWA (nuovo modello PD, maggior ricorso ad operazioni di credit risk mitigation/transfer) e aumento del cross selling del Lending con l'area Markets, DCM e Debt Advisory;
- ◆ **ulteriore rafforzamento del coverage geografico e dei clienti:** l'attività di **Advisory verrà potenziata nelle geografie principali** con particolare attenzione ai settori di maggior sviluppo ed innovazione quali Tech, Energy Transition e Healthcare; **la piattaforma midcap verrà estesa all'estero**, facendo leva anche sull'apertura della nuova filiale a Francoforte. **Nuove geografie saranno valutate per l'attività di capital market solutions**, con particolare riferimento a Medio Oriente e Stati Uniti. **Il modello PIB sarà potenziato per la clientela large e midcap**;
- ◆ **sviluppo di nuovi prodotti** - dopo l'avvio del BTP specialist e CO2 trading negli scorsi due anni - quali il **Gold e Cripto** trading nell'area Markets, **Debt Advisory** e nuovi prodotti per aumentare la penetrazione sui clienti di Private Capital (es. Continuation Funds, Private Credit partnership).

I ricavi della divisione sono attesi crescere a 1 miliardo (CAGR 5%²) con una componente commissionale in crescita del 5%² dopo un es.25 che ha visto un record di commissioni di advisory (trainate dai risultati ai massimi storici di Arma). La crescita sarà bilanciata e derivante per circa la metà dall'advisory e per circa la metà dalle attività di capital markets e lending, che troveranno manifestazione anche nel margine di interesse e nel trading.

La ripresa dei volumi (**circa 4 miliardi di maggiori impeghi**) si accompagnerà ad una crescita contenuta degli **RWA (in aumento di 1 miliardo)** da 14 ad oltre 15 miliardi. Lo sviluppo dei ricavi unitamente al continuo controllo dei costi (cost/income stabile al 46%) e della qualità degli attivi (COR 5bps) porterà **l'utile netto ad oltre 300 milioni** e la **redditività (RORWA) al 2,2% (+30pb)**.

Consumer Finance (CF)

Il CF beneficerà del potenziamento effettuato della distribuzione proprietaria e digitale che l'ha reso leader innovatore in questi prodotti/canali; ciò, unito alla distintiva capacità di pricing e risk management permetterà a Compass di accrescere utili (+3%²) e mantenere la redditività ai livelli massimi del settore (RORWA stabile al 2,9%) compensando il naturale aumento del costo del rischio (COR a 200pb).



MEDIOBANCA

Compass opera nel credito al consumo dal 1960. Da oltre quindici anni è tra i primi 3 operatori domestici con **leadership nei prodotti a maggior redditività** (prestiti personali e prestiti finalizzati). Si caratterizza per una **consolidata base di clientela, un'ampia e diversificata distribuzione** (335 sportelli – di cui 152 agenziali – cui si aggiungono ~250 professionisti fuori sede, una efficace piattaforma digitale, sportelli di banche terze, uffici postali, reti di mediatori creditizi e numerosi accordi nel mercato automotive, telco e della grande distribuzione specializzata) e un **approccio gestionale orientato al valore** (capacità di analisi e valutazione del rischio nella fase di erogazione del credito e monitoraggio dello stesso lungo l'intera vita residua, regolare cessione delle sofferenze, forti capacità di recupero) che la rende il **più profittevole operatore di mercato**.

Nell'ultimo biennio 2024/25, coerentemente con il Piano One Brand One Culture, Compass ha registrato risultati robusti, confermando la capacità di crescere in maniera profittevole in un contesto di tassi di mercato sia crescenti che decrescenti; i ricavi hanno sfiorato €1,3 miliardi, l'utile è cresciuto a circa €410 milioni e il RoRWA si è attestato al 2,9%; contestualmente gli stock delle partite deteriorate hanno avuto un marginale incremento (all'1,8% dei crediti), gli indici di copertura si confermano solidi (al 66% per le deteriorate, al 3,5% per i crediti *in bonis*) con un utilizzo di overlay nel biennio pari a circa 65m. Il credito al consumo si è confermato la **primaria fonte di crescita del margine di interesse di Gruppo con funzione di diversificazione anticyclica.**

Nel prossimo triennio Compass **proseguirà** la propria **traiettoria di crescita** con l'obiettivo di **consolidare la leadership** nel mercato domestico ed **aumentare l'indipendenza strategica da reti distributive terze**. Gli investimenti futuri saranno volti al **mirato allargamento della distribuzione territoriale ed al potenziamento della distribuzione digitale**, con l'obiettivo di **rafforzare la leadership di servizio nel credito al consumo, accedere a nuovi mercati e cluster di clienti e così alimentare la crescita di volumi e ricavi, consolidando utili e redditività.**

Nel dettaglio:

- ◆ **la distribuzione sarà rafforzata** puntando principalmente al **potenziamento della rete a marchio proprietario** gestita da reti agenziali (a costo variabile). Il numero dei punti vendita aumenterà dell'11% passando da 335 a circa 373, di cui 192 (oggi 152) gestiti da agenti; a questi si aggiungeranno i professionisti fuori sede, il cui numero si attende crescere dagli attuali 245 a circa 300;
- ◆ l'attuale **piattaforma digitale** (web e mobile) **per l'erogazione di prestiti personali web** genera **il 40% dei prestiti personali distribuiti dal canale diretto ed è prevista raggiungere una penetrazione superiore al 45%** grazie alle implementazioni previste nel prossimo triennio, che includono: **il miglioramento dell'onboarding** (inclusa l'adozione di strumenti di AI per verifica informazioni e reddito) **per ridurre interruzioni e migliorare il time to approval, offerte ottimizzate su app ai già clienti** (incluso il rifinanziamento), **sviluppo di soluzioni innovative di instant lending**;
- ◆ **Heylight, la soluzione proprietaria di Buy Now Pay Later ("BNPL")** lanciata circa 3 anni fa da Compass, (erogato nel FY25 ben superiore ai 600 milioni), è prevista raggiungere **1,1 miliardi nel FY28**. Heylight ha consentito a Compass di **accedere al mercato svizzero dove si prevede un significativo incremento dei volumi** (da circa 100 milioni di erogato nel FY25 a 350 milioni nel FY28) e **l'avvio dell'erogazione dei prestiti personali** tramite il canale digitale. Heylight, **non solo si conferma un prodotto profittevole (paragonabile a quella di un prestito finalizzato al netto di costi diretti e del rischio)**, ma anche **il più valido strumento per ampliare la base clienti ed entrare in nuove geografie attraverso piattaforme tecnologiche**



MEDIOBANCA

e non fisiche. Heylight inoltre è già concepito nel rispetto delle normative europee che si attende ricondurranno il BNPL nel perimetro del credito al consumo¹³.

Le sopra menzionate azioni, unite alla comprovata efficacia del sistema di pricing, gestione e recupero del credito, confermeranno lo **sviluppo stabile di volumi (erogato +6%¹ oltre €10 miliardi annui, di cui oltre €1 miliardo a regime da BNPL)**, incorporando una sostenuta crescita dei prestiti personali erogati sulla rete diretta, fisica e digitale. **I ricavi saliranno del 5%¹ (arrivando a circa €1,5 miliardi)** trainati dagli impieghi (in crescita del 4%¹ ad oltre €18 miliardi).

La citata crescita dei ricavi (+5%¹), unita ad un serrato controllo dei costi (+3%¹), guidato dalla forte espansione della rete a costo variabile e dalla crescente spinta verso la distribuzione digitale, portano il C/I al 30% a fine 2028, in calo di 1pp rispetto al dato 31% di giugno 25.

Compass si confermerà primo motore di crescita del margine di interesse del Gruppo, con una CAGR25-28 del 6% a 1,3 miliardi.

L'efficienza creditizia ed operativa della piattaforma consentirà il mantenimento **degli attuali elevati livelli di redditività ai massimi del settore (RORWA a 2,9%)**, pur in presenza di un **costo del rischio in crescita a 200pb da 175pb nel FY25** (a ~215pb nel FY28 da ~190pb nel FY25 esclusi overlays). Gli overlays (circa 145 milioni a fine giugno 2025) saranno pressoché interamente assorbiti nel triennio. La marginalità sarà inoltre sostenuta da operazioni di riduzione del rischio e ottimizzazione degli RWA (SRT per €0,8 miliardi di RWA).

DIGITAL AGENDA

La rapida evoluzione tecnologica registrata negli ultimi anni sottopone i player del mondo finanziario a nuove sfide in termini di trasformazione e innovazione. Il Gruppo si è posto l'obiettivo di cogliere nuove opportunità e rispondere efficacemente alle aspettative di mercato, intraprendendo il percorso evolutivo delineato nella Digital Agenda che costituisce un pilastro fondamentale delle evoluzioni strategiche previste dal Piano e che ha visto l'avvio di un percorso organico di trasformazione in grado di agire sia verticalmente sulle divisioni business, sia trasversalmente su ambiti comuni quali People e Piattaforme Tecnologiche, che costituiscono le fondamenta su cui consolidare la posizione distintiva del Gruppo.

Le iniziative avviate nella roadmap triennale si pongono l'obiettivo di **potenziare l'ecosistema tecnologico del Gruppo, grazie allo sviluppo di soluzioni distintive rispetto al mercato e la trasformazione dei sistemi esistenti. L'adozione di paradigmi innovativi**, quali Intelligenza Artificiale e Cloud Computing e **la collaborazione con i principali player di mercato nazionali e internazionali**, come bigtech e fintech, sono centrali nella strategia IT, come **leva per accelerare i percorsi di innovazione che compongono il Piano**.

La forte accelerazione digitale del Gruppo è orientata in primo luogo a **potenziare l'offerta verso la clientela (prodotti e canali)**, tramite soluzioni innovative che consentano di proporre una customer journey più efficace e consistente attraverso tutti i canali. Una quota rilevante di investimenti è stata destinata all'evoluzione delle piattaforme digitali a supporto della forza vendita e delle strutture di Operations.

L'adozione crescente di soluzioni di automazione e Intelligenza Artificiale permette di **massimizzare l'efficienza e la scalabilità dell'azione commerciale riducendone al contempo il**

¹³ La nuova Direttiva Europea sul Credito al Consumo (cd. Consumer Credit Directive 2) sarà applicata dal novembre 2026



MEDIOBANCA

cost to serve, come ad esempio Copilot, l'assistente basato su Intelligenza Artificiale di Microsoft integrato nelle applicazioni di lavoro (Word, Excel, Outlook, Teams), insieme ad agenti AI specializzati per abilitare l'automazione intelligente e l'ottimizzazione dei processi operativi.

In particolare, per la Divisione Wealth, verrà completato **lo sviluppo di una Digital Platform omogenea a livello di Gruppo che, adottando nuove tecnologie ed approcci disruptive, massimizzerà le sinergie divisionali e l'efficacia degli investimenti**, in aggiunta al completamento del progetto di digitalizzazione del comparto Private Banking. Su questo filone, il Gruppo sta inoltre portando a termine l'adozione di una piattaforma CMA (Customized Management Account) per offrire al cliente un servizio di gestione patrimoniale fortemente personalizzato.

Per abilitare e supportare efficacemente la forte accelerazione digitale, il Piano ha definito **inoltre l'esecuzione delle iniziative trasversali al Gruppo volte da un lato ad accelerare il percorso di adozione sistematica del Cloud Computing, dall'altro a rafforzare i presidi e le soluzioni a supporto della Cybersecurity**. Una particolare rilevanza nell'ambito delle iniziative trasversali è assegnata inoltre al **programma One Data Platform**, che farà evolvere l'architettura dati di Gruppo per massimizzare il valore dei «business data» e potenziare le capability di analisi in logica predittiva e real-time, semplificando al contempo i processi di governo.

Il Piano evolutivo IT è composto nel suo complesso da circa 25 programmi di trasformazione, che raccolgono più di 300 iniziative progettuali, per un totale di **€260 milioni di investimenti su un orizzonte di 3 anni**.

OBIETTIVI ESG 2025-2028

Il Gruppo, da sempre orientato a coniugare solidità finanziaria e sviluppo sostenibile, ha definito una serie di azioni trasversali a tutte le aree di business, con l'obiettivo di contribuire concretamente a un futuro più equo, inclusivo e a basso impatto ambientale.

Gli obiettivi, di natura quantitativa, saranno integrati nelle linee guida strategiche del Piano e nei sistemi di valutazione e incentivazione di tutto il personale, con particolare attenzione al top management.

I target individuati, che rafforzano **l'integrazione degli elementi ESG nella strategia**, si articolano in due macro-aree:

- ◆ Business: per la transizione verso un'economia sostenibile, il Gruppo si impegna a:
 - ◆ Originare €5 miliardi di finanza ESG entro il 2028, attraverso l'erogazione di prestiti ESG e mutui green da parte delle diverse divisioni del Gruppo e il supporto al collocamento di obbligazioni sostenibili emesse dalla clientela;
 - ◆ Mantenere una quota del 50% di prodotti ESG (fondi SFDR Articoli 8 e 9) nei portafogli dei clienti;
 - ◆ Effettuare almeno tre emissioni di obbligazioni sostenibili entro il 2028.
- ◆ People and Community: il Gruppo rinnova il proprio impegno verso le persone e le comunità in cui opera, attraverso obiettivi concreti:
 - ◆ Raggiungere almeno il 33% di presenza femminile nei ruoli manageriali, promuovendo la parità di genere e la valorizzazione del talento;



MEDIOBANCA

- ◆ Incrementare del 15% le ore medie di formazione per dipendente, grazie ai programmi della Mediobanca Academy, per favorire lo sviluppo professionale e la diffusione della cultura ESG.
- ◆ Destinare oltre €20 milioni entro il 2028 a progetti con impatto sociale e ambientale, rafforzando il contributo del Gruppo al benessere collettivo.

Il Gruppo conferma inoltre il proprio obiettivo di neutralità climatica entro il 2050, in linea con gli obiettivi della Net-Zero Banking Alliance, con un target intermedio di riduzione del 35% delle emissioni entro il 2030. Il Gruppo continuerà a integrare i fattori ambientali nei processi di gestione del rischio, del credito e degli investimenti.

Il Piano “One Brand-One Culture” al 2028 ha come tratti distintivi per gli azionisti Mediobanca quelli di:

- ◆ **consolidare il modello di banca specializzata capace di generare una crescita ed una redditività alta e sostenibile con un basso rischio di esecuzione (ricavi +6%, EPS +14%)**;
- ◆ **determinare una forte generazione di capitale** per effetto di un business mix capital-light (280bps annui);
- ◆ **consentire una elevata distribuzione di dividendi**, (€4,5 miliardi in cassa più 0,4 miliardi di piano di riacquisto di azioni proprie¹⁴, con un DPS pressoché raddoppiato nel triennio).

Questo percorso virtuoso sarà ulteriormente rafforzato dall'offerta su Banca Generali. L'operazione, che mira all'integrazione di Banca Generali nella divisione WM di Mediobanca, imprime una **forte accelerazione alla trasformazione del Gruppo Mediobanca e realizza l'obiettivo del Piano “One Brand – One Culture”** di affermare definitivamente il Gruppo come Wealth Manager, distintivo per posizionamento (Private & Investment Bank, “PIB”), brand, capacità di attrarre talenti professionali e remunerare gli azionisti. La combinazione crea un **leader di mercato**, secondo in Italia per totali attivi e rete distributiva (circa 3.700 professionisti), con la maggiore capacità di crescita organica (oltre €15 miliardi di NNM annue) nella fascia alta del mercato del risparmio gestito italiano. Il comune DNA di eccellenza e la forte complementarietà manageriale e di competenze tra Mediobanca e Banca Generali rafforzano ulteriormente il razionale industriale dell'operazione, rendendo il conseguimento delle sinergie visibile e a basso rischio di esecuzione

L'offerta di scambio di MPS, al contrario, per gli azionisti Mediobanca è priva di razionale industriale e finanziario ed è caratterizzata da evidenti elevati rischi di esecuzione per:

- ◆ avere la realtà aggregata un profilo di banca commerciale di medie dimensioni **indifferenziata**, ad **elevato assorbimento di capitale**, altamente **sensibile al contesto macroeconomico, senza rafforzamento** in alcuno dei segmenti di attività di Mediobanca e rimanendo viceversa **immutati i rischi** insiti nel bilancio di MPS;
- ◆ la **riduzione a doppia cifra dell'EPS**, per le limitate sinergie da funding, la presenza di cospicue dissinergie di ricavo e la sostanziale assenza di reali sinergie di costo; prevedibile invece l'emergere di un cospicuo costo di retention legato ai promotori finanziari e ai private & investment bankers;

¹⁴ Da sottoporre all'autorizzazione dell'Assemblea e di ECB



MEDIOBANCA

- ◆ la **difficoltà di stimare livelli di ROTE, CET1 e quindi pay-out sostenibili** della nuova entità per le criticità legate alla tenuta del franchise, per le componenti non ricorrenti presenti nel bilancio MPS (fiscalità e rischi legali), per l'elevata sensitivity ai tassi di interesse ed al rischio di credito soprattutto per le SMEs; la difficoltà ad usare le DTA nell'ammontare e nei tempi ipotizzati;
- ◆ la non comparabilità della politica di remunerazione degli azionisti che è a **rischio di esecuzione basso in Mediobanca ed elevato in MPS** per effetto delle predette difficoltà di integrazione;
- ◆ il forte **sconto隐含在报价中，低于内在价值** di Mediobanca, delle sue attività, nonché delle sue prospettive di crescita e di creazione di valore.

Milano, 27 giugno 2025

Investor Relations

tel. +39-02-8829.860

investor.relations@mediobanca.com

Media Relations

tel. +39-02-8829.319

media.relations@mediobanca.com