

BPER:

Banca

BPER e-revolution

PIANO INDUSTRIALE 2022-2025

Milano, 10 Giugno 2022



Disclaimer

Questo documento è stato preparato da BPER Banca S.p.A. a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari. Le informazioni contenute nel presente documento non sono state verificate da organi indipendenti. Nessuna garanzia, manifesta o implicita, può essere data sui contenuti del documento e di conseguenza non è opportuno fare affidamento sulla completezza, correttezza e l'accuratezza delle informazioni o sulle opinioni qui contenute. Né BPER Banca S.p.A. né i suoi consulenti e rappresentanti possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di questo documento e dei suoi contenuti. Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non corrette e, pertanto, i risultati qui riportati potrebbero variare.

Nessuna parte di tale documento può essere considerata a base di alcun contratto o accordo. Tutte le informazioni qui contenute non possono essere né riprodotte né pubblicate né integralmente né in parte, per nessuna finalità, o distribuite.

Agenda

Una storia di crescita

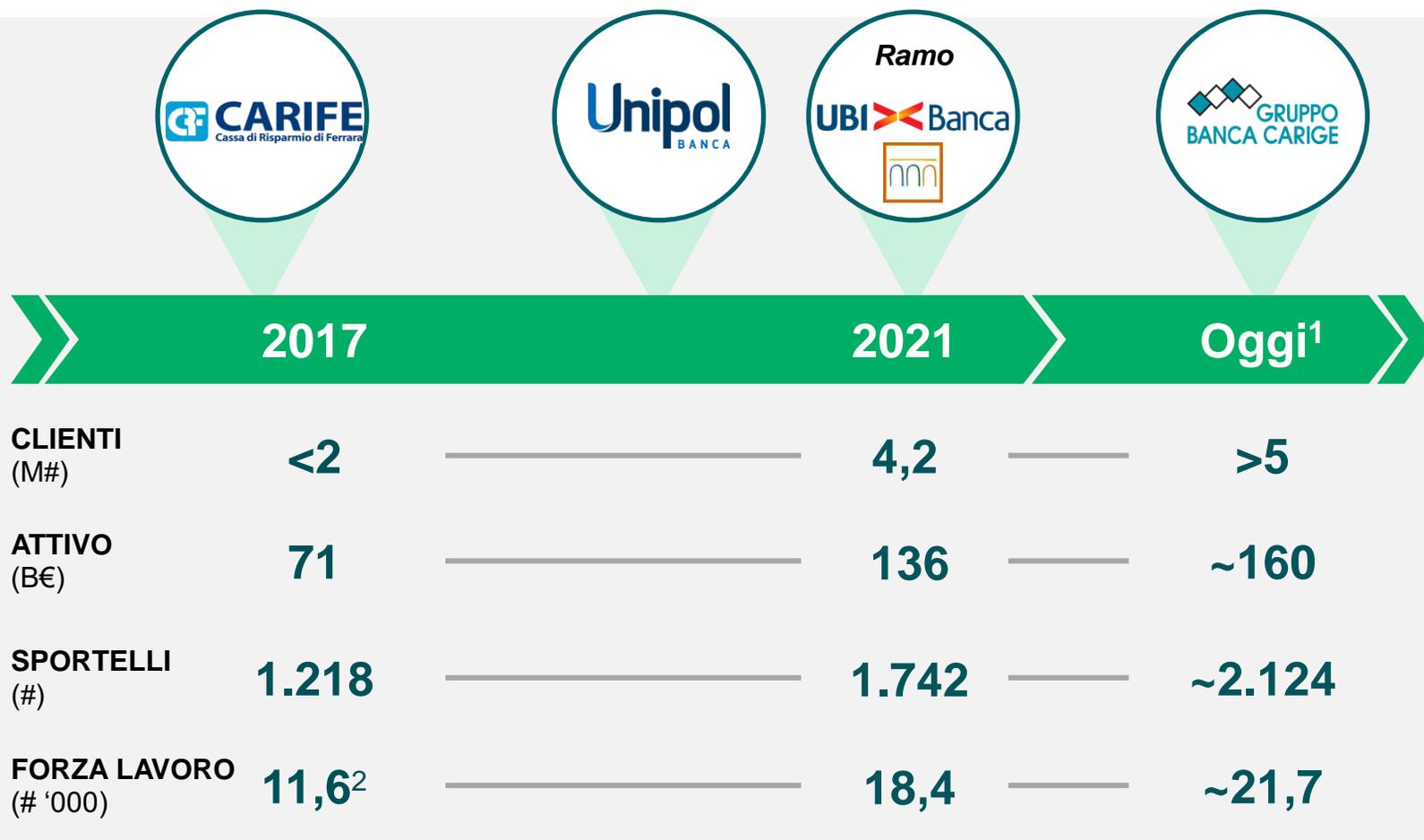
Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Appendice

Le recenti operazioni straordinarie hanno consentito al Gruppo un importante salto dimensionale e il raggiungimento di una scala nazionale



Significativa **crescita dell'attivo** (x2,3 vs 2017) e delle principali **dimensioni** del Gruppo



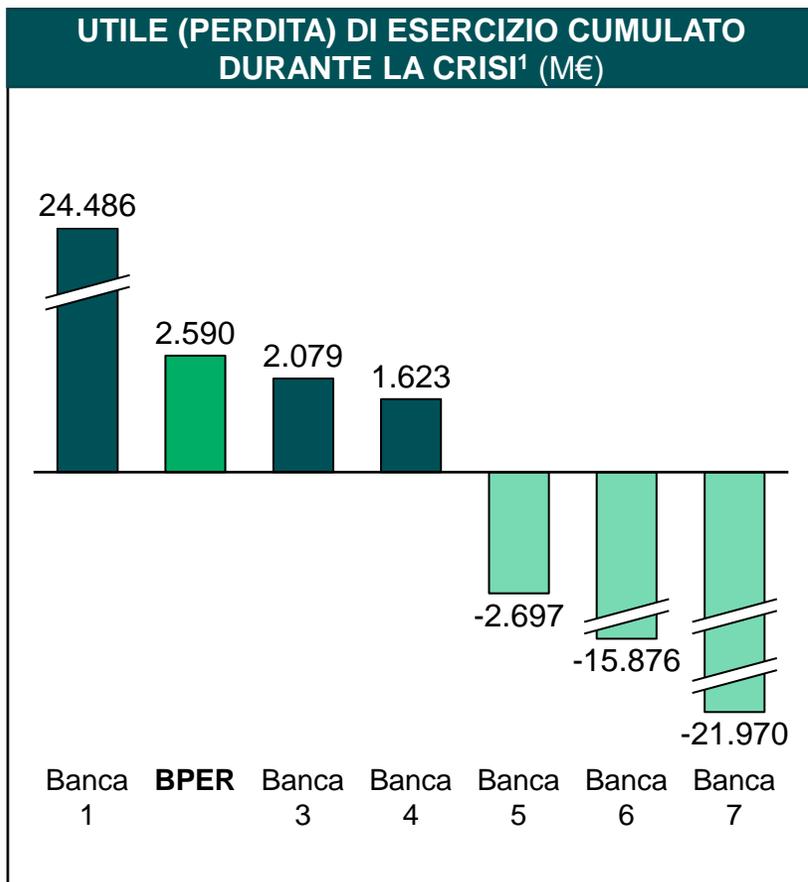
Solido track record nella gestione di **operazioni straordinarie**



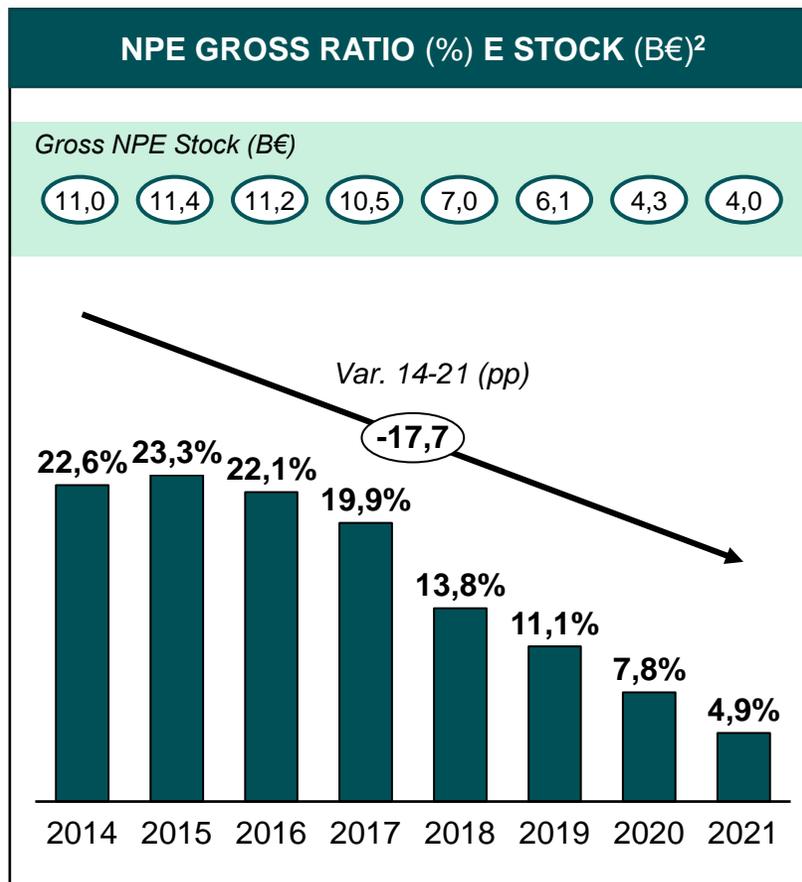
Pronti a gestire l'**integrazione di Carige** grazie all'esperienza acquisita

I risultati degli ultimi anni dimostrano forte resilienza e capacità di migliorarsi, anche attraverso la gestione di operazioni straordinarie

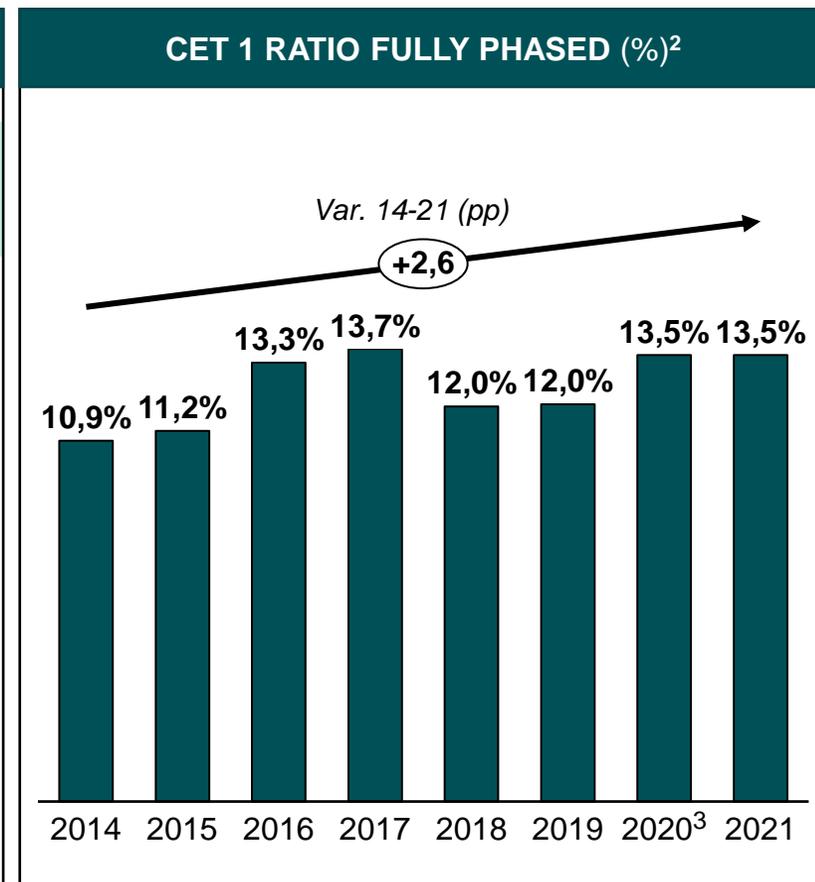
Resilienza nei risultati...



Consolidamento dell'asset quality...



Rafforzamento della solidità patrimoniale



Negli ultimi 12-18 mesi sono state già realizzate molte iniziative...

AMBITI	2021				2022	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
GOVERNANCE	✓ Ridisegno struttura organizzativa	✓ Nuova Governance ESG	✓ Revisione sistema di deleghe			
M&A	✓ Integrazione ramo ex UBI – ISP					✓ Operazione Lanterna (closing Carige)
ASPETTI INDUSTRIALI	✓ Semplificazione semicentro		✓ Specializzazione <i>credit underwriting</i>	✓ Razionalizzazione 1° slot filiali (ca. 100)	✓ Avvio progetti prioritari del piano industriale	✓ Razionalizzazione 2° slot filiali (ca. 140)
REAL ESTATE			✓ Centro direzionale unico	✓ Ulteriore struttura direzionale a Milano (HQ Diamantino)		
PERSONALE		✓ Rafforzamento squadra manageriale	✓ Rafforzamento HC sui nuovi business	✓ Manovra del personale	✓ Revisione impianto MBO/LTI	
IT/ TECNOLOGIA			✓ Rafforzamento Team IT		✓ Nuovo CRM Salesforce ✓ Smart CBI	✓ Lancio nuova App

... che oggi abilitano l'importante evoluzione prevista nel nuovo Piano Industriale di Gruppo 2022-2025

DIMENSIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Player con scala nazionale con solide radici nei territori più ricchi del paese 						
MODELLO DI BUSINESS	<ul style="list-style-type: none"> • Banca «multi-specialista» con fabbriche prodotto proprietarie e canali distributivi specializzati • Focus su business e fabbriche prodotto core e capital light • Dismissione selettiva dei business non core e/o a basso valore 						
MODELLO DI GENERAZIONE DEI RICAVI	<ul style="list-style-type: none"> • Accelerazione della componente fee-based facendo leva su più motori di crescita: <table border="0"> <tr> <td>- Wealth/ Asset management</td> <td>- CIB/ Advisory</td> <td>- PNRR</td> </tr> <tr> <td>- Bancassurance</td> <td>- Private/ Personal Banking</td> <td>- ...</td> </tr> </table> 	- Wealth/ Asset management	- CIB/ Advisory	- PNRR	- Bancassurance	- Private/ Personal Banking	- ...
- Wealth/ Asset management	- CIB/ Advisory	- PNRR					
- Bancassurance	- Private/ Personal Banking	- ...					
MODELLO DEL CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Completamento del percorso di de-risking grazie a un importante piano di cessioni e all'evoluzione dell'impianto di gestione del credito problematico • Evoluzione del governo del credito (policy, modelli, analytics) e specializzazione dei processi/ strumenti di <i>underwriting</i> a supporto della crescita delle masse, produttività/ velocità di risposta e redditività <i>risk-adjusted</i> 						
MODELLO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Banca semplice e digitale con livelli di produttività tendenti alle best practice di mercato • Ampia trasformazione della fabbrica IT 						
CAPITALE UMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento del Management anche attraverso selettivi innesti dal Mercato • Piano assunzioni / riconversione risorse verso nuove iniziative prioritarie 						
ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Piano concreto a supporto della transizione interna/ esterna verso un'economia <i>low carbon</i> • Orientamento alle comunità e sviluppo di programmi educativi per i giovani • Ulteriore progressione verso una leadership sostenibile 						
SOLIDITÀ E REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonializzazione coerente con nuovo profilo di rischio del Gruppo • Incremento rilevante della remunerazione degli azionisti grazie a modello a minor intensità di capitale e redditività più elevata 						

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Appendice

L'acquisizione di Carige poggia su solidi presupposti finanziari e apre a nuove opportunità di generazione del valore



Impatti patrimoniali marginali rispetto all'attuale posizione del Gruppo BPER

Miglioramento dell'asset quality combined

Crescita dell'earning per share già a partire dal 2023



Accrescimento della base clienti, soprattutto nel nord-ovest

Sinergie di costo rilevanti

Sinergie di ricavo da revamping commerciale, miglioramento costo del funding e valorizzazione delle fabbriche prodotto di Gruppo

KPI CARIGE¹

382 **~22B€**

Sportelli

Attivo

>800K **~3.300**

Clienti

Dipendenti

~51B€

Prodotto Bancario Lordo

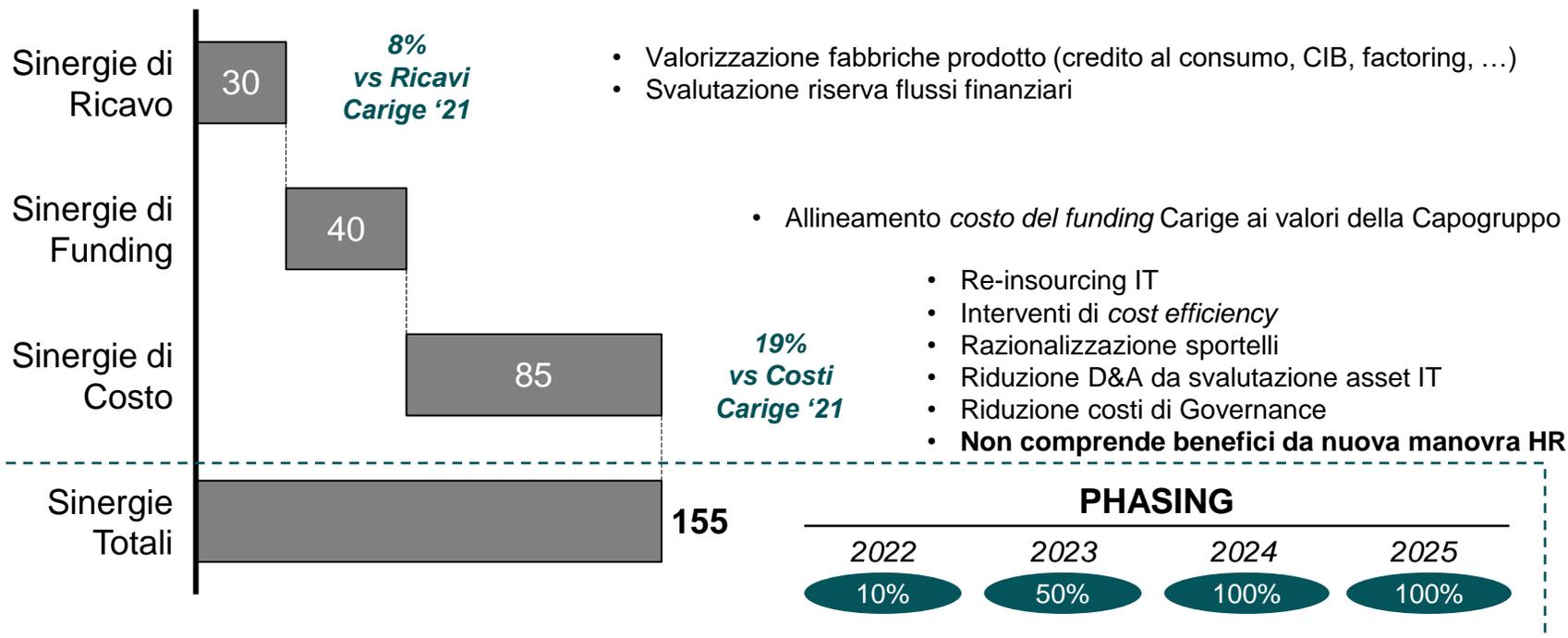
Di cui **~16B€** di Raccolta Diretta

Di cui **~23B€** di Raccolta Indiretta

Di cui **~12B€** di Impieghi

Identificate importanti sinergie di ricavo e soprattutto di costo e capitale; comprovato track record di BPER nel realizzare integrazioni

SINERGIE LORDE DI CONTO ECONOMICO STIMATE A REGIME (M€)



- Valorizzazione fabbriche prodotto (credito al consumo, CIB, factoring, ...)
- Svalutazione riserva flussi finanziari
- Allineamento costo del funding Carige ai valori della Capogruppo
- Re-insourcing IT
- Interventi di cost efficiency
- Razionalizzazione sportelli
- Riduzione D&A da svalutazione asset IT
- Riduzione costi di Governance
- **Non comprende benefici da nuova manovra HR**

Costi di integrazione stimati in **ca. 70 M€** (pari a ca. il 55% del totale delle sinergie di costo + funding), interamente spesi nel 2022. Imputato prudenzialmente nella misura massima (~220 M€) il pagamento delle **penali di uscita** dagli accordi in essere

BENEFICI SUL CAPITALE

- 2 B€ RWA
grazie all'estensione dei modelli AIRB BPER su Carige

+40 bps
impatto stimato su capitale

Finalizzato accordo di cessione ramo di 48 sportelli a primario player di mercato per sanare potenziali vincoli AGCM

OVERVIEW DEL PERIMETRO

L'operazione di cessione consente di sanare potenziali **vincoli AGCM** derivanti dall'acquisizione di **Carige** e dalla precedente acquisizione di **Unipol Banca**

- **Sportelli:** 48 (di cui 40 rete ex Carige e 8 rete Banco di Sardegna, principalmente localizzati in Liguria e Sardegna)
- **Impieghi alla clientela:** ~1,3 B€
- **Raccolta complessiva:** ~2,6 B€
- **RWA:** ~0,6 B€
- **Clients:** ~100k
- Il perimetro include attività e passività collegate al perimetro dei 48 sportelli oggetto di cessione; **non include uffici centrali o strutture di semicentro**

HIGHLIGHTS DELL'OPERAZIONE

- **Cessione contro contanti**
- **Timeline** ipotizzata dell'operazione:
 - **Febbraio 2023:** *closing* e migrazione informatica degli sportelli

Il modello di business prevede integrazione verticale produzione-distribuzione e selezione dei Business sui quali focalizzarsi



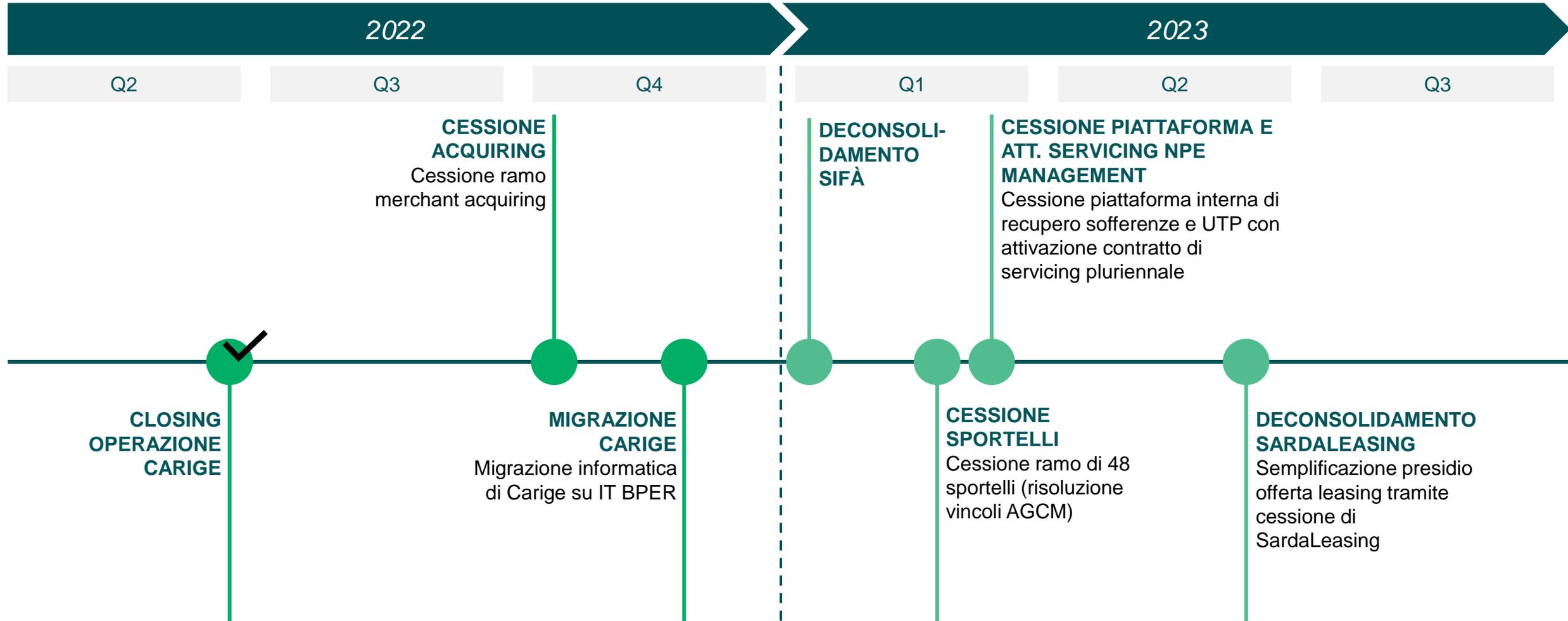
I deconsolidamenti sono destinati a portare importanti vantaggi in termini di riduzione RWA e benefici one-off sul capitale, da destinare allo sviluppo del business core

OPERAZIONI	<u>IMPATTO SU RWA 22/23</u>	<u>ONE OFF 22/23 (LORDO TAX)</u>	<u>IMPATTO A REGIME (LORDO TAX)²</u>
	<i>Dati in B€</i>	<i>Dati in M€</i>	<i>Dati in M€</i>
MERCHANT ACQUIRING	-2,8	~ 320	-42
NPE MANAGEMENT			
LEASING ¹			
NLT SIFA'			
BENEFICI SU CET 1 > 500 M€			

Definita timeline delle operazioni straordinarie che consentirà di rifocalizzare il business model del Gruppo entro i primi 12-18 mesi del Piano

ROADMAP OPERAZIONI STRAORDINARIE

EXPECTED TIMING



Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Appendice

L'ambizione del Gruppo al 2025: principali target economico/ finanziari



UTILE NETTO



ROTE



COST INCOME



GROSS NPE RATIO

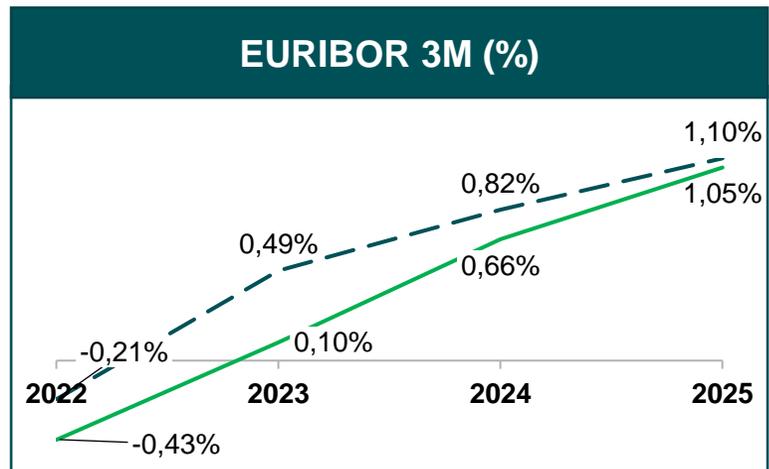
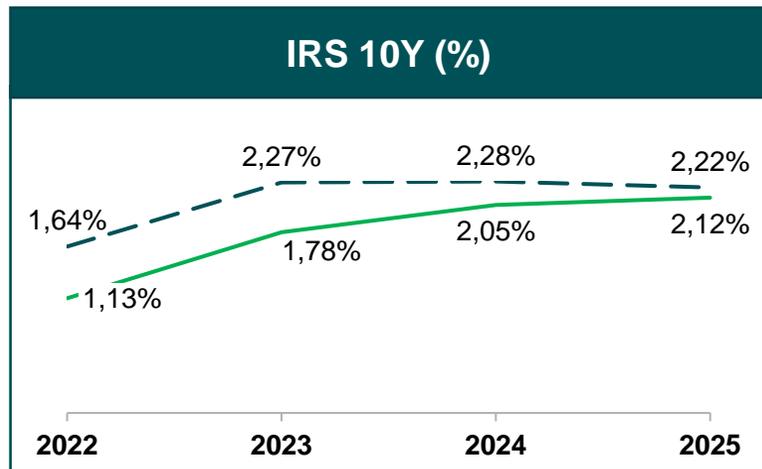
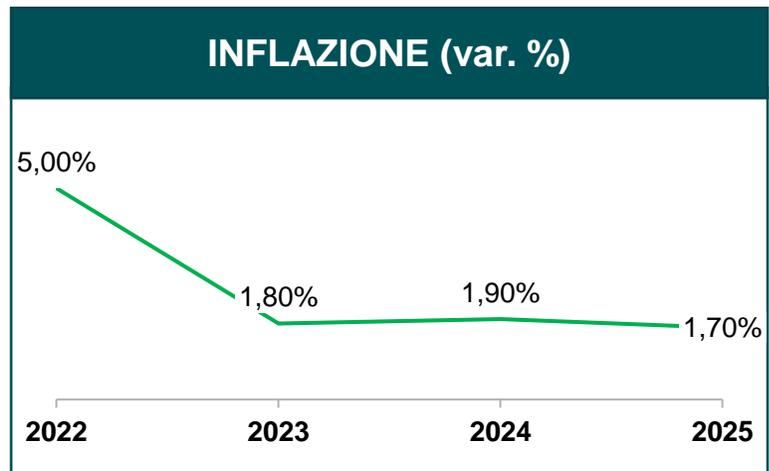
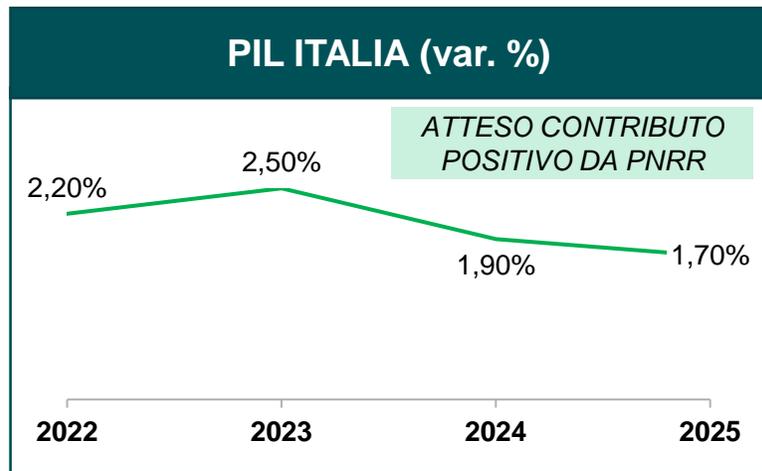


CET 1 RATIO
«FULLY PHASED»



PAYOUT¹

Scenario caratterizzato da aspettative di crescita nonostante il contesto incerto; inflazione elevata e tassi in progressivo aumento (con possibili ulteriori *upside*)



PRINCIPALI DINAMICHE

- Attese di **crescita condizionate dal conflitto Russia-Ucraina**
- **Spinta inflazionistica «importante»** ma economia sembra «tenere»
- **Politiche monetarie più restrittive** con un conseguente progressivo incremento dei tassi
- **Impieghi a famiglie e imprese in crescita**, nonostante correzione su attese, con tassi e spread in significativo incremento
- **Meno risparmio**, più avversione al rischio e contributo negativo dei mercati condizionano la **crescita della raccolta indiretta e gestita** nell'immediato
- **Aumento della rischiosità per le imprese** nel 2022; percorso di **rientro dal 2023**

Principali numeri del Piano Industriale

CONTO ECONOMICO (M€)

PROVENTI OPERATIVI NETTI

2021
Ordinario¹

3.380

2025

~4.370

ONERI OPERATIVI

(2.099)

~(2.530)

ALTRI COSTI ²

(173)

~(90)

RETTIFICHE

(528)

~(590)

UTILE NETTO

384

~800

PRINCIPALI KPIs (%)

COST INCOME

~62%

< 58%

COSTO DEL RISCHIO (bps)

67

~60

GROSS NPE RATIO

4,9%

~ 3,6%

ROTE

n.s.

> 10%

CET1 RATIO ³

13,5%

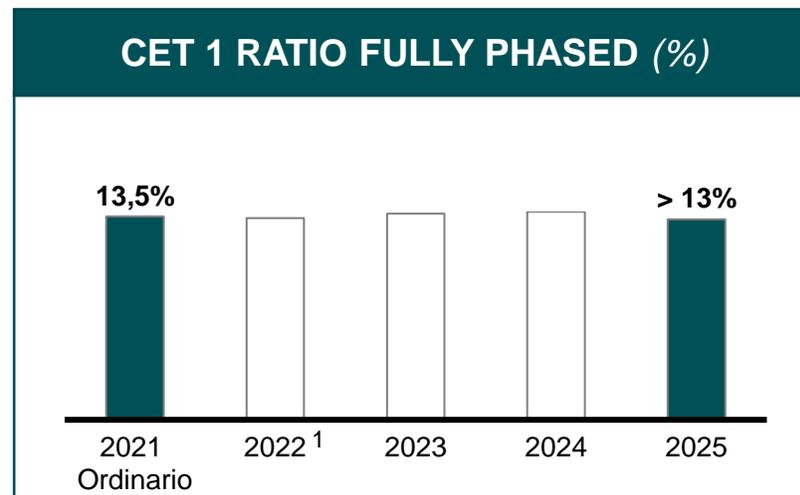
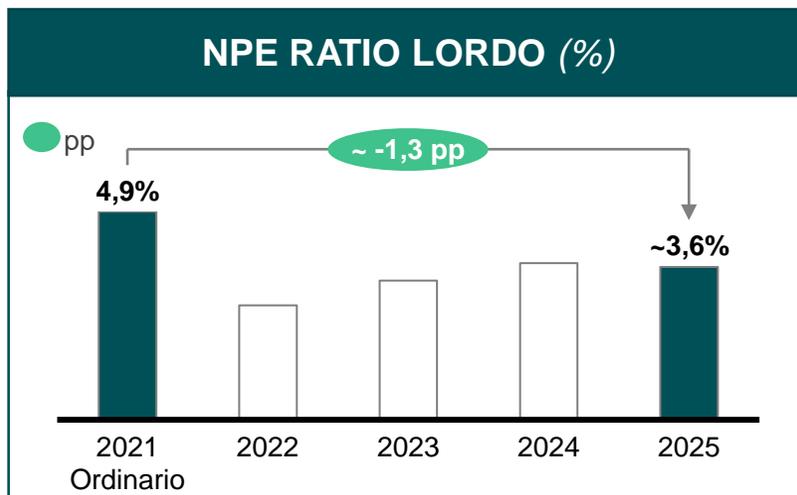
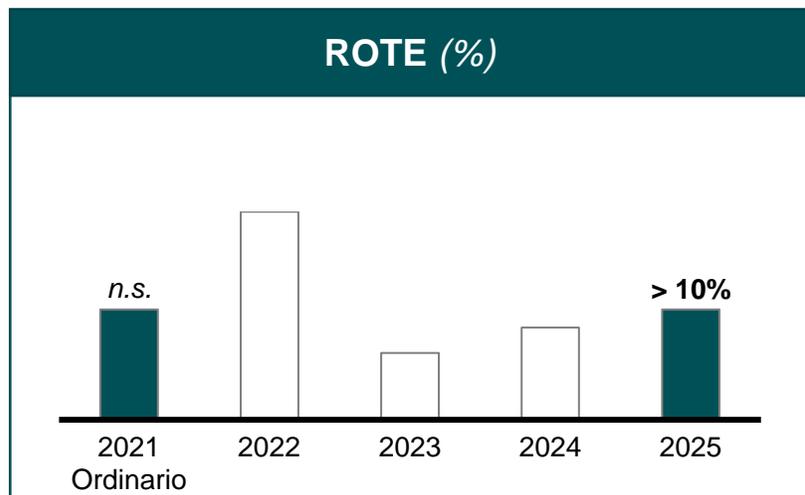
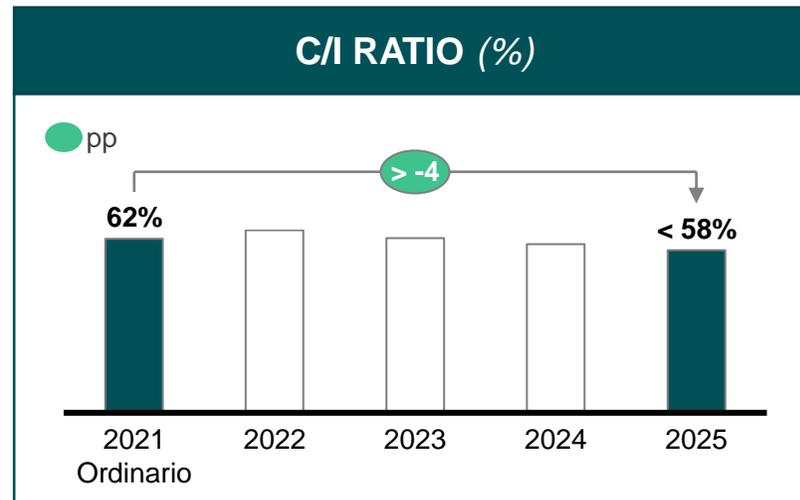
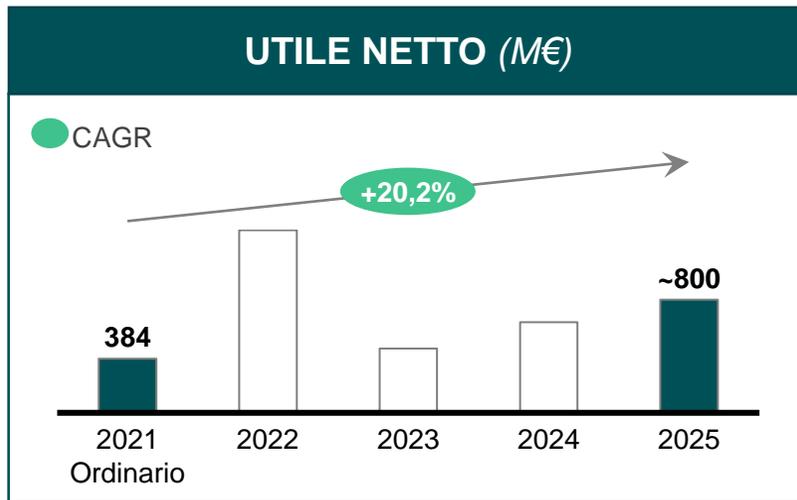
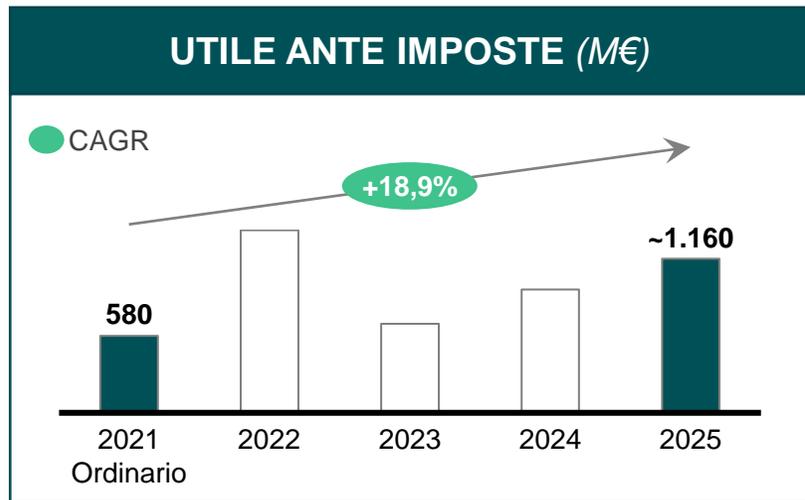
> 13%

PAYOUT

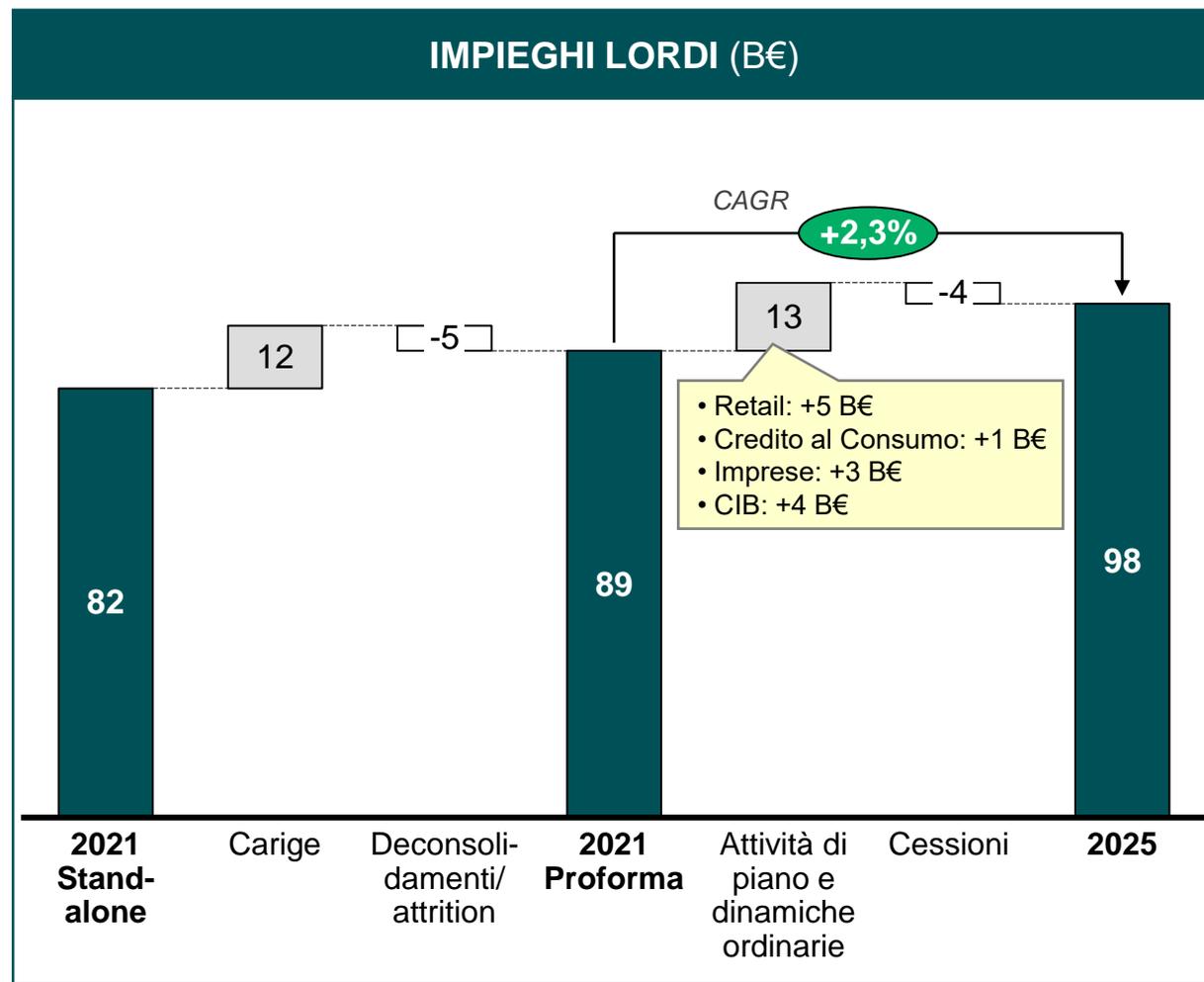
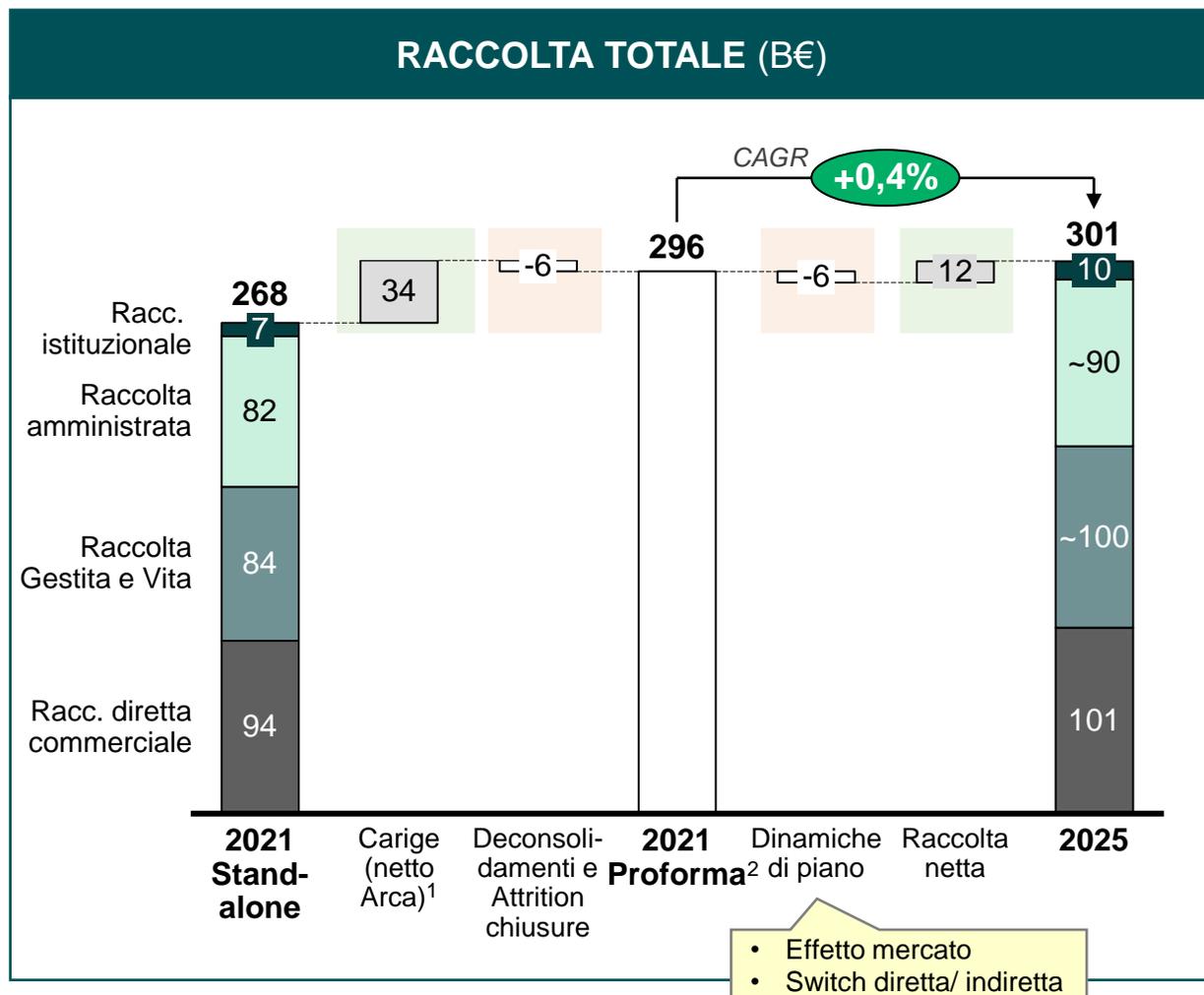
~ 20% ⁴

~ 50%

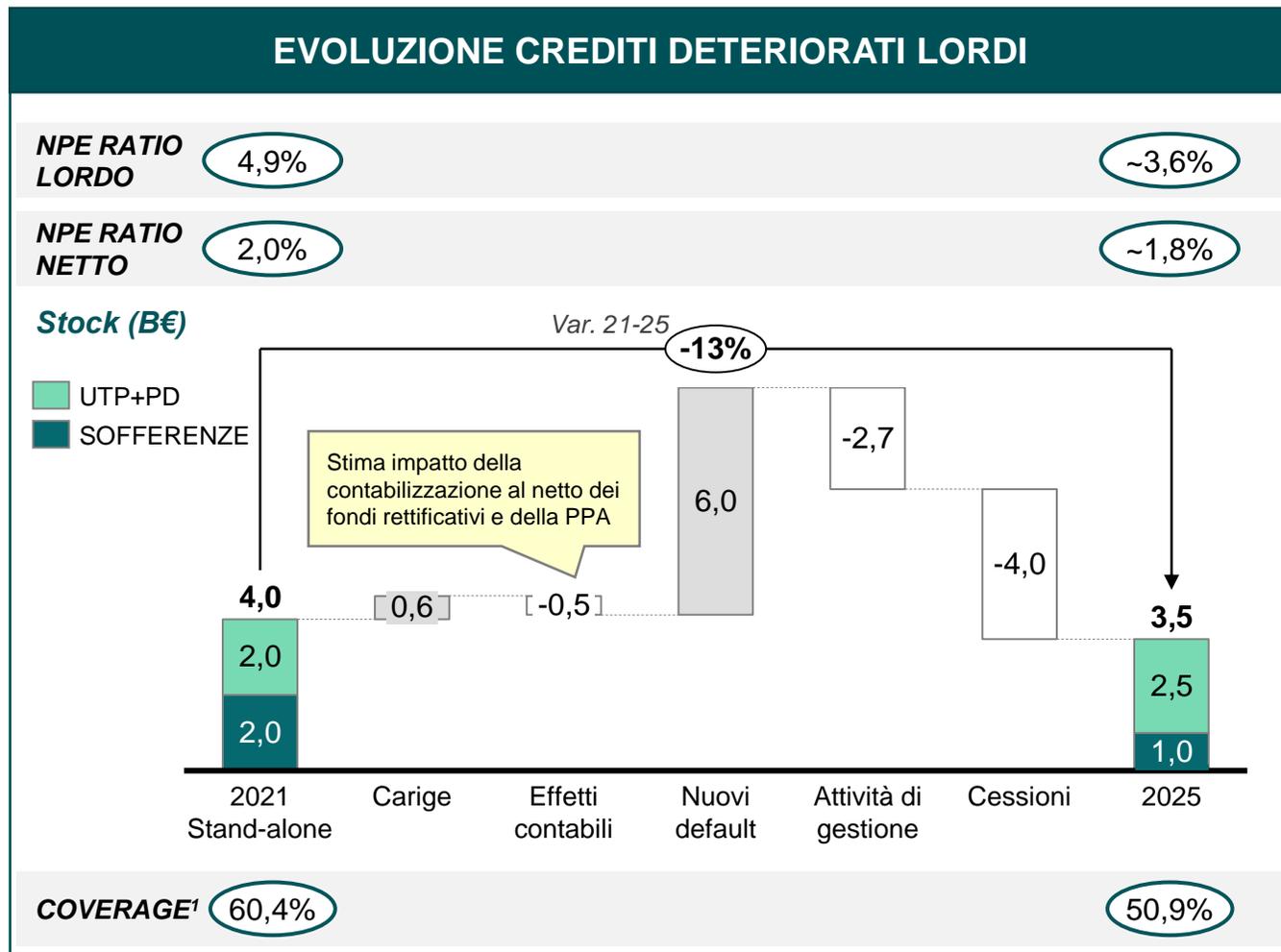
Progressione con importanti risultati sin dai primi anni di piano



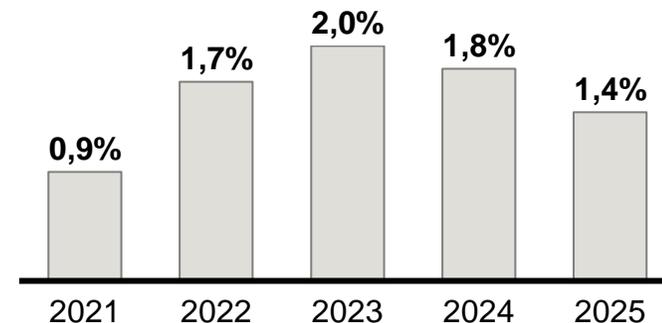
Crescita della raccolta trainata da aumento di risparmio gestito/vita; impieghi in crescita grazie a nuova dimensione del Gruppo e sviluppo della direzione CIB



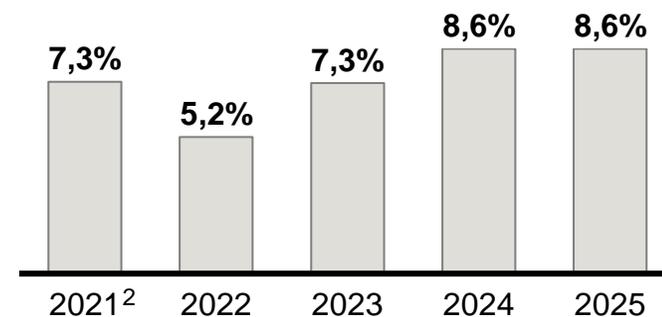
NPE ratio lordo stabilmente inferiore al 4%: accelerazione del percorso di de-risking grazie al piano di cessioni di sofferenze e UTP e all'attività di gestione



DEFAULT RATE (%)



CURE RATE (%)

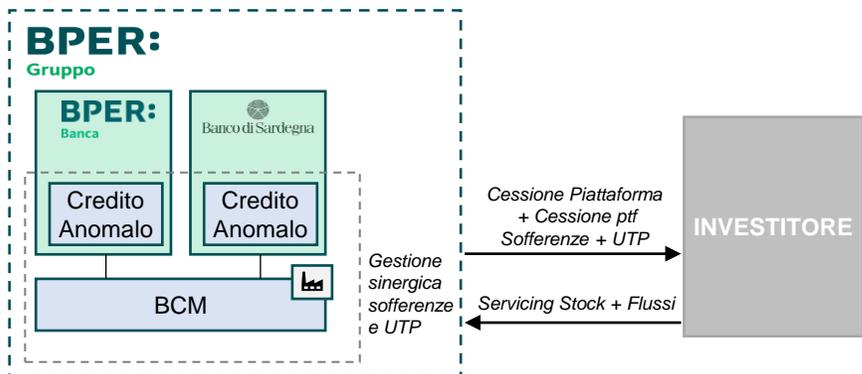


Cessione delle piattaforme di recupero di UTP e sofferenze a primario player di mercato con contestuale trasferimento portafoglio crediti deteriorati

LINEA GUIDA EVOLUTIVA

VELOCIZZAZIONE DEL PERCORSO DI DE-RISKING DI GRUPPO

L'OPERAZIONE



- Avviato progetto per la cessione di piattaforme di recupero UTP e sofferenze a primario player di mercato con contestuale cessione di crediti deteriorati
- Attivazione contratto di **servicing** pluriennale

STATO DELL'ARTE

- Ricevute **manifestazioni di interesse «non binding»** da **4 primari player** con obiettivo di chiudere operazione entro il **2022** e completare cessione piattaforma nei primi mesi del **2023**

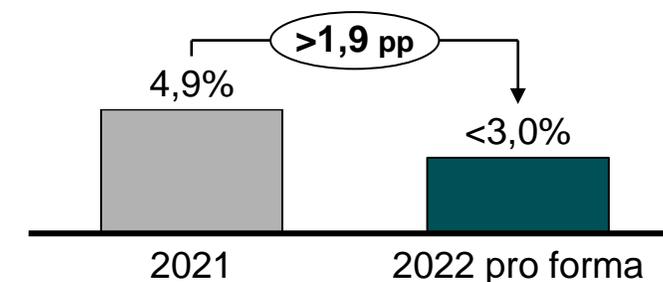
KEY NUMBERS

Cessione stock NPEs ~ 2,5 B€

Riduzione RWA ~ 500 M€

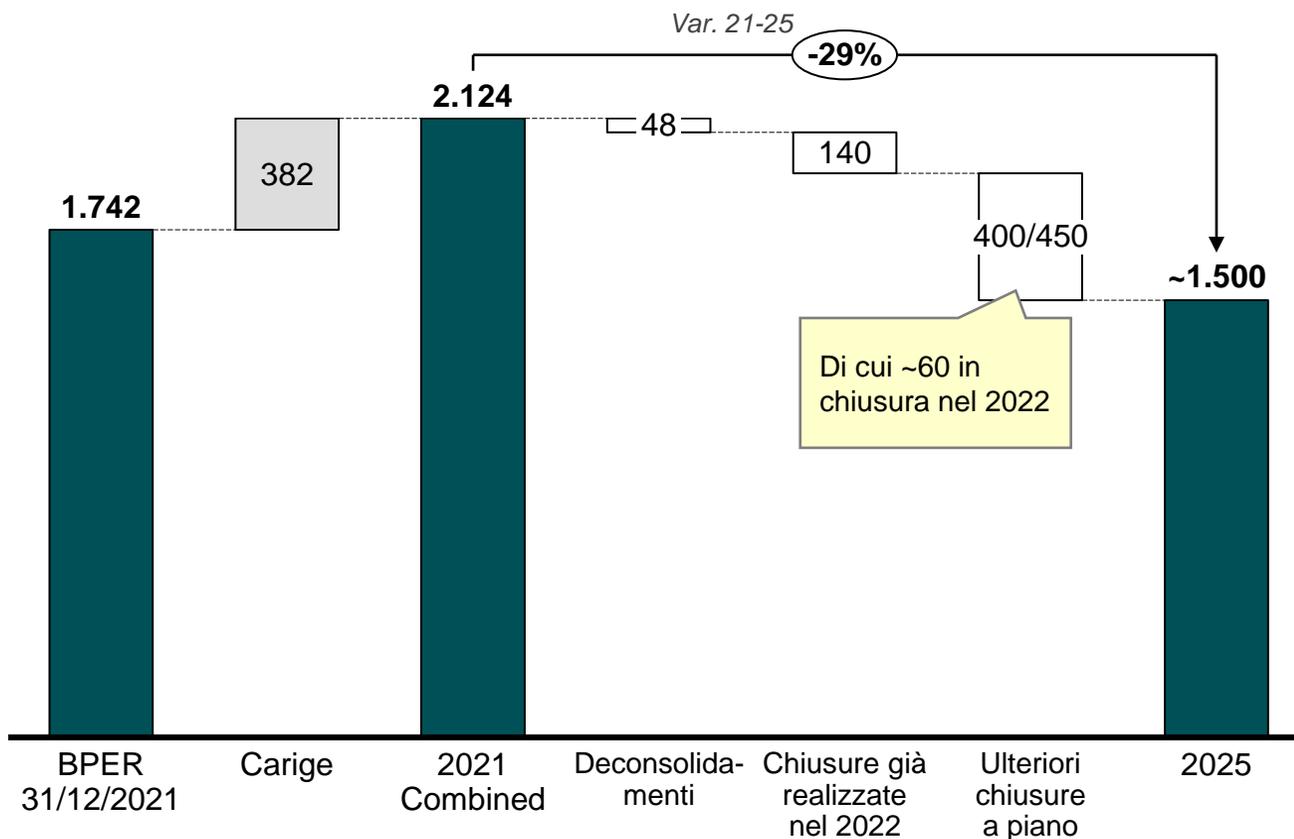
Riduzione HC ~ 120

NPE Ratio Lordo



Ridimensionamento di oltre un quarto della rete filiali e parallelo sviluppo di canali alternativi (digitale, centri imprese, centri private)

EVOLUZIONE SPORTELLI (# sportelli)

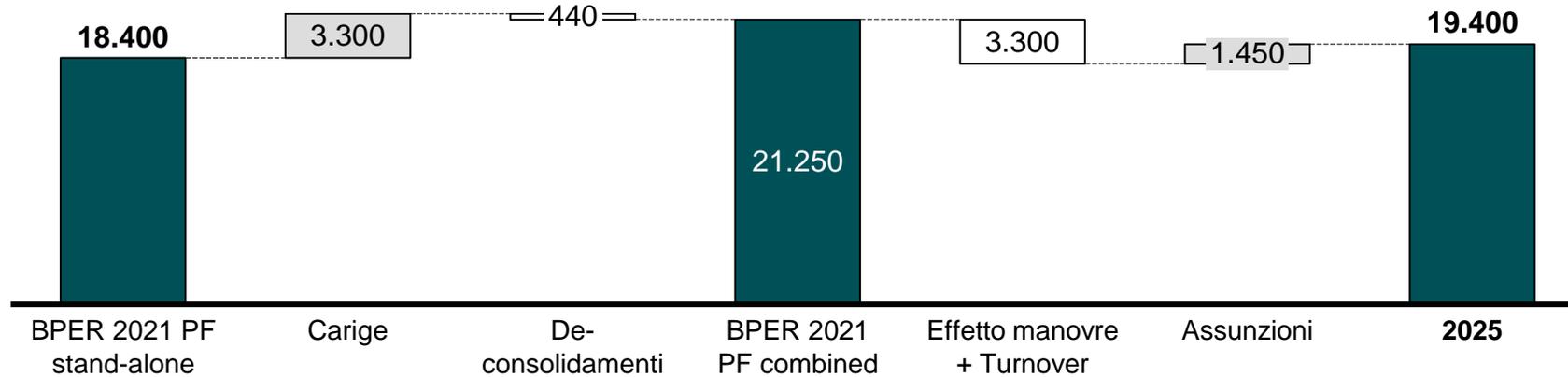


PRINCIPALI INIZIATIVE

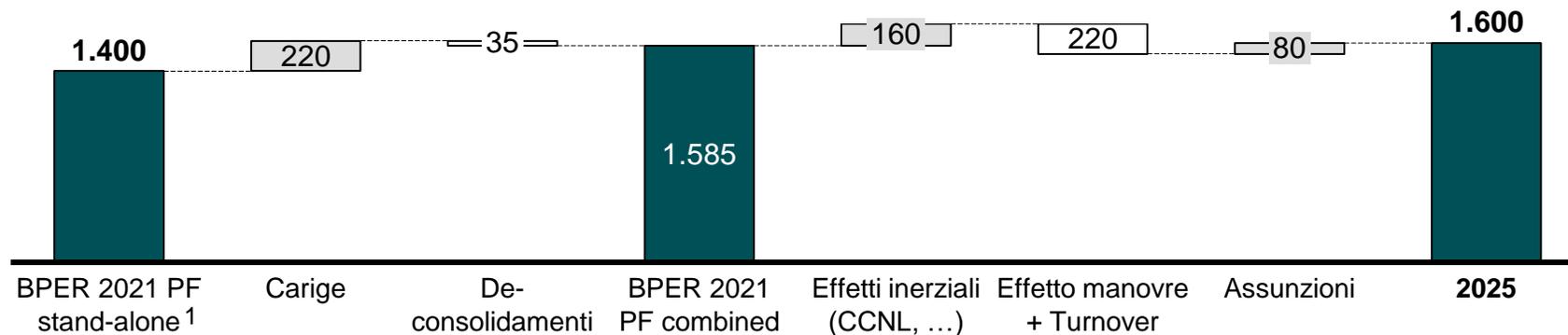
- Chiusura/ cessione di ca. 600 sportelli identificati tra quelli:
 - Non performanti
 - Sovrapposti (bassa distanza da altra filiale)
 - Non localizzati in territori ad alta attrattività
- Estensione modelli «lean» di filiale grazie a investimenti per introduzione **tecnologia self** (es. ATM evoluti, Casse Self Assistite, Remote Teller)
- Rafforzamento **strategia multi-formato** (evoluzione modello Hub/Spoke)
- Progressivo **spostamento** della **relazione** con il **cliente verso il digitale** e altri **canali specialistici** (rafforzamento Centri Private/ Imprese sul territorio)

Gli efficientamenti identificati permettono di liberare ca. 3.300 risorse, consentendo al contempo il rafforzamento di managerialità e competenze grazie a innesti dal mercato

EVOLUZIONE FORZA LAVORO (HC #)

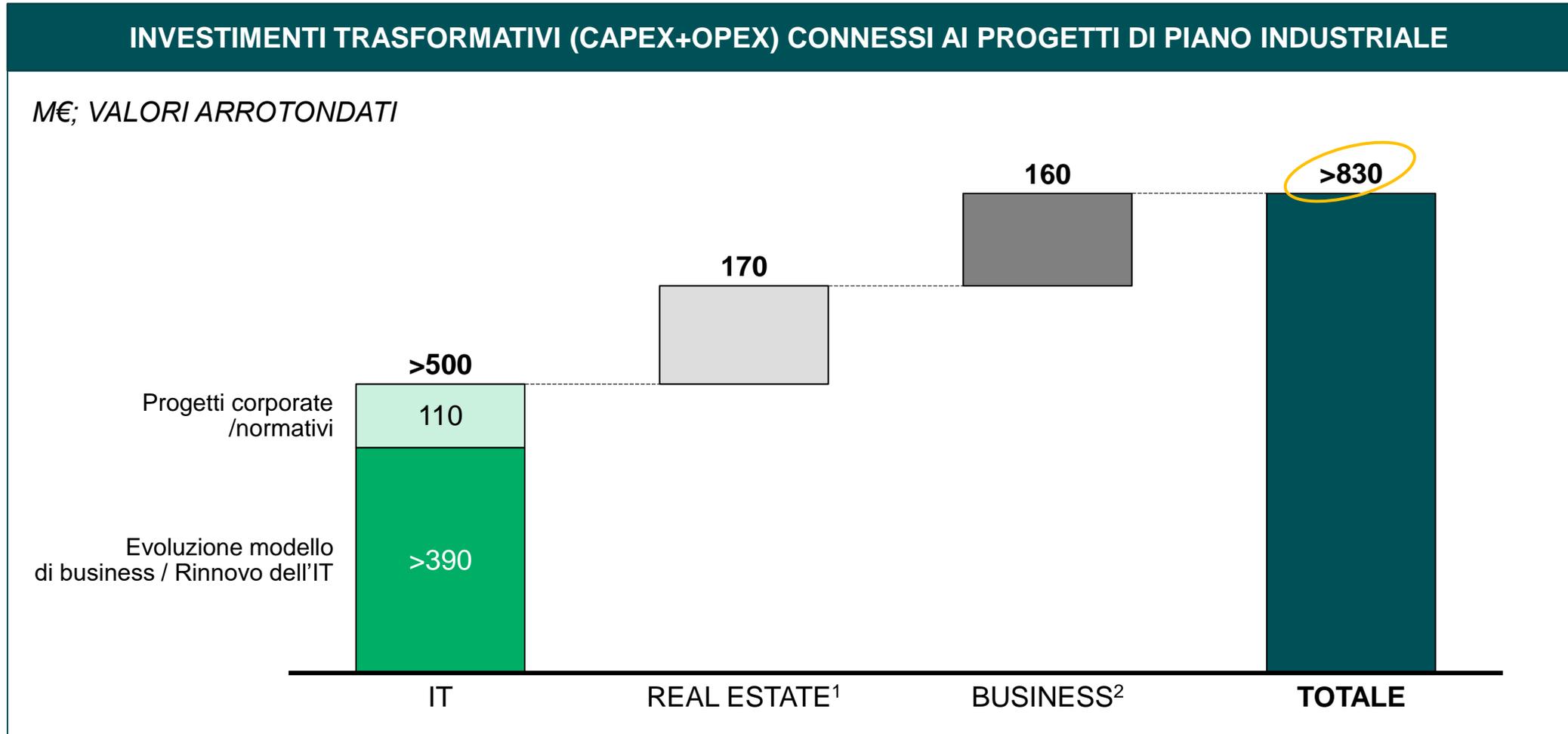


EVOLUZIONE SPESE DEL PERSONALE (M€)



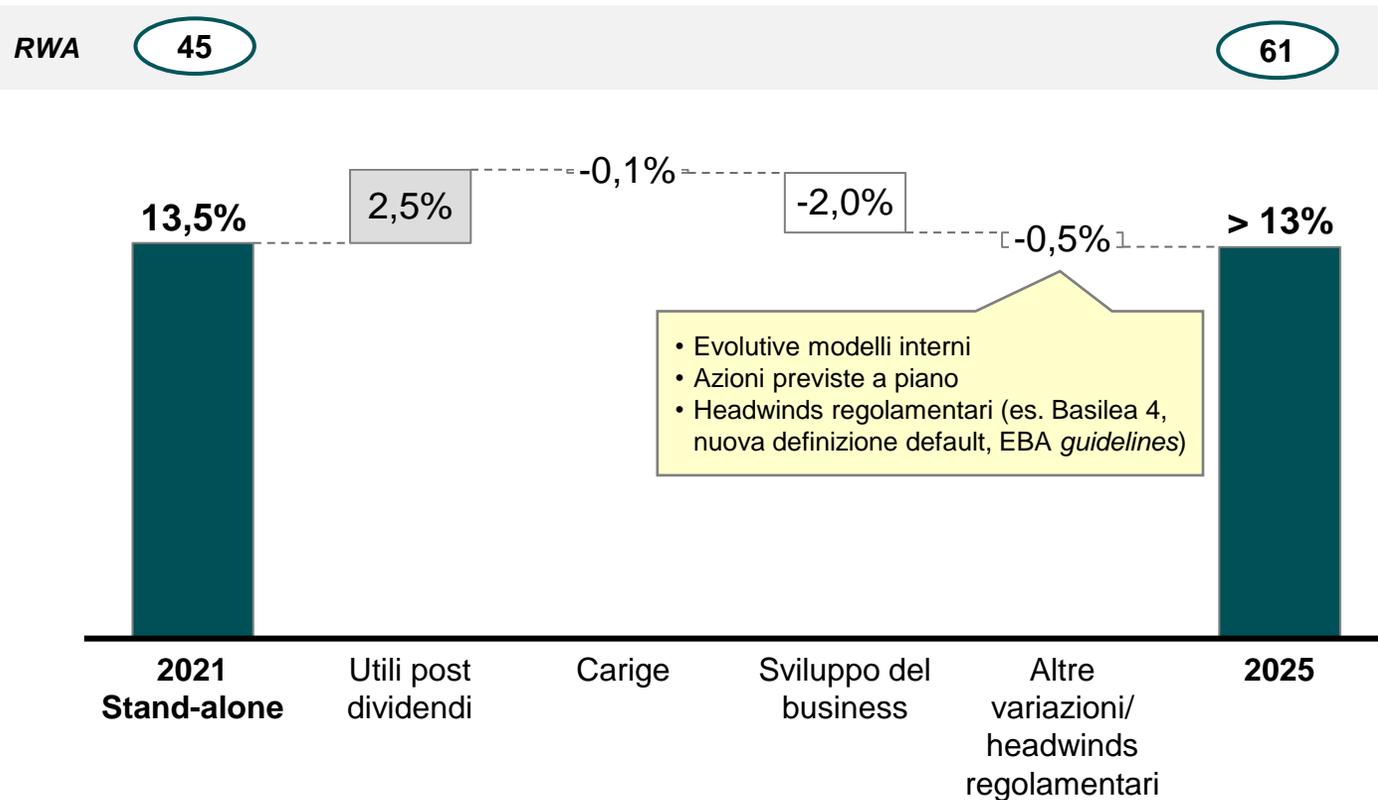
- Ulteriore manovra da ~ **800 HC**, di cui ~ **240 HC** già spesi e contrattualizzati da Carige (in aggiunta a quella spesa nel 2021 con uscite previste per ~1.700 risorse²)
- Oneri one-off nuova manovra pari a ca. **140-150 M€**

Importante incremento di investimenti e costi trasformativi finalizzati alla crescita e all'evoluzione del Gruppo (x3 rispetto a piano precedente)



Livelli di payout target significativamente superiori al passato, mantenendo comunque un'elevata solidità patrimoniale

CAPITALE CET 1 (%) e VARIAZIONE RWA (B€)



DISTRIBUZIONE DI VALORE AGLI AZIONISTI

~50% payout target 2025¹

- **Livello di payout target** significativamente superiore al passato:
 - **Dividendi cumulati** attesi ~1 B€ in arco-piano
 - **Dividend per Share** 2025 > x4 volte vs 2021
- Target coerente con il mantenimento del **CET1 fully-phased non inferiore al 13%**, livello ritenuto adeguato al profilo di rischio del Gruppo

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Appendice

«BPER e-volution» prevede 5 pilastri trasformativi supportati da 3 stream trasversali

BPER e-volution



**MULTI-SPECIALISTA
CON SCALA
NAZIONALE**



**TRASFORMAZIONE
MODELLO DI
RICAVI IN OTTICA
FEE BASED**



**PARTNERSHIP TRA IT
E BUSINESS PER LA
TRASFORMAZIONE E
LA CRESCITA**



**BANCA SEMPLICE E
DIGITALE**



**PERSONE AL
CENTRO**



DE-RISKING E PRESIDIO DEL CREDITO



NUOVO MODELLO DI INNOVAZIONE



ESG INFUSION

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Evoluzione modello di business

Evoluzione piattaforma tecnologica e modello operativo

ESG Infusion

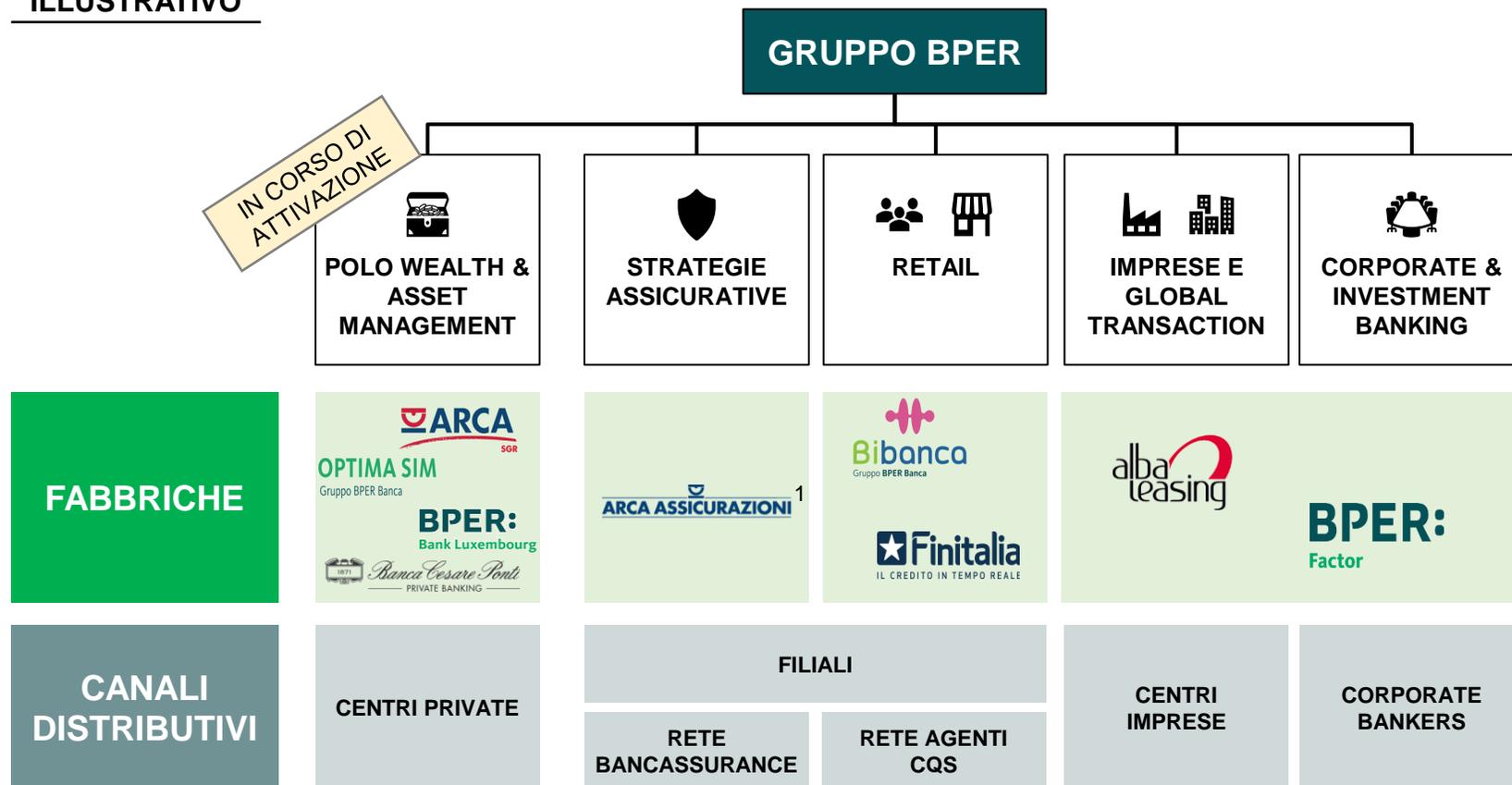
Appendice

Modello organizzativo specialistico attivato nel Q4 2021, con Direzioni e canali specializzati a presidio dei business chiave del Gruppo

MODELLO ORGANIZZATIVO SPECIALIZZATO PER FILIERA

INIZIATIVE

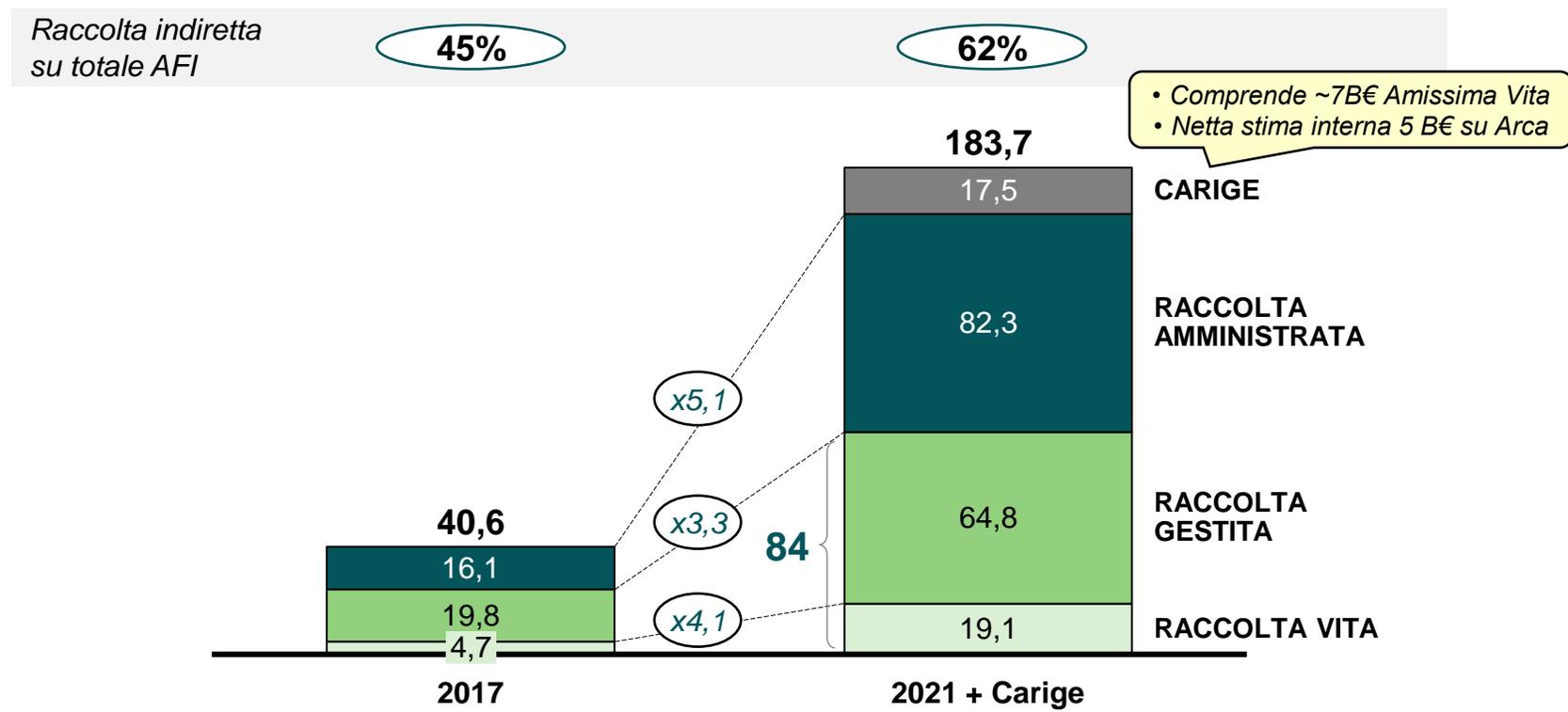
ILLUSTRATIVO



- Evoluzione del modello organizzativo ad **elevato livello di specializzazione** (valorizzando nuova dimensione acquisita)
- Creazione direzioni «**Strategie Assicurative**» e «**Corporate & Investment Banking**»
- In corso di finalizzazione progetto **nuovo polo WM** valorizzando anche gli asset in ingresso grazie all'operazione Carige (Banca Cesare Ponti)

Nel corso degli ultimi 5 anni, il comparto Wealth Management è diventato un importante motore di crescita del Gruppo BPER

EVOLUZIONE DELLA RACCOLTA INDIRETTA (2017-2021; B€)¹



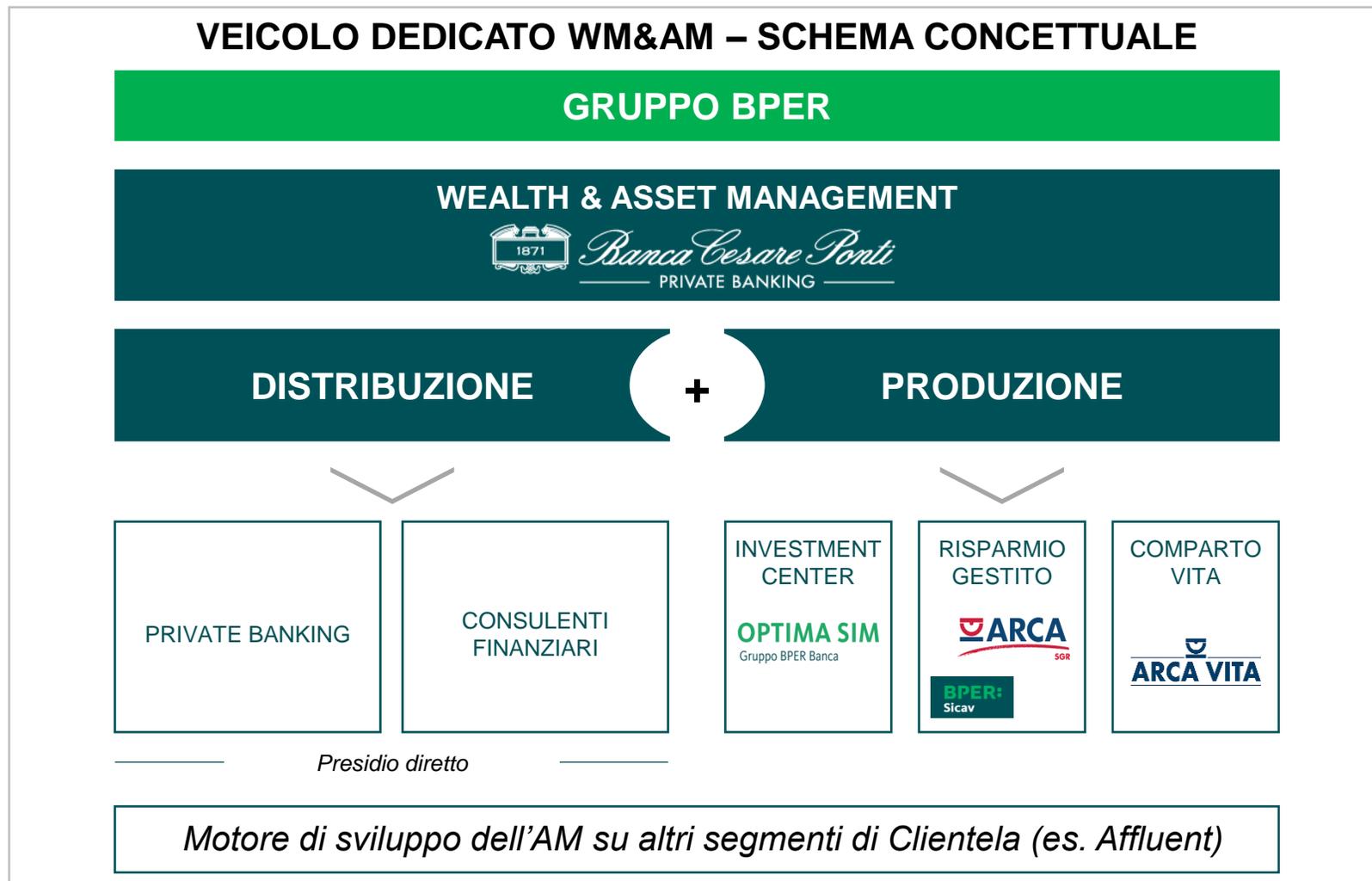
~700M€ commissioni al 2021 (oltre il 20% dei ricavi complessivi di Gruppo e oltre il 40% delle commissioni) + ~80M€ di contributo atteso da Carige

HIGHLIGHTS 2017-2021

- Rilevanti investimenti del Gruppo per rendere distintivo il comparto WM (Management Team, specializzazione modello di servizio, apertura centri private, potenziamento rete, investment center in Optima SIM ...)
- Acquisto controllo di ARCA Sgr
- Incorporazione clientela private nord Italia in seguito ad acquisizione ramo ex-UBI Banca
- Potenziale inespresso su segmento affluent di 40-45 B€ di liquidità convertibile in risparmio gestito+vita

Ambizione di concentrare i comparti WM&AM di Gruppo in un veicolo specializzato, integrato e societarizzato all'interno di Banca Cesare Ponti

- **Societarizzato:** veicolo dedicato (Banca Cesare Ponti)
- **Specializzato:** presidio diretto della clientela private e centro investimenti a servizio del Gruppo
- **Focalizzato:** politica retributiva/ degli incentivi focalizzata allo sviluppo del business sia distributivo che di produzione
- **Integrato:** centralizzazione dell'intelligenza di prodotto per lo sviluppo del gestito su tutti i Modelli di Servizio di Gruppo



5 direttrici di crescita del WM&AM di Gruppo per raggiungere gli obiettivi del 2025: circa 100 B€ di AuM e 830 M€ di commissioni generate

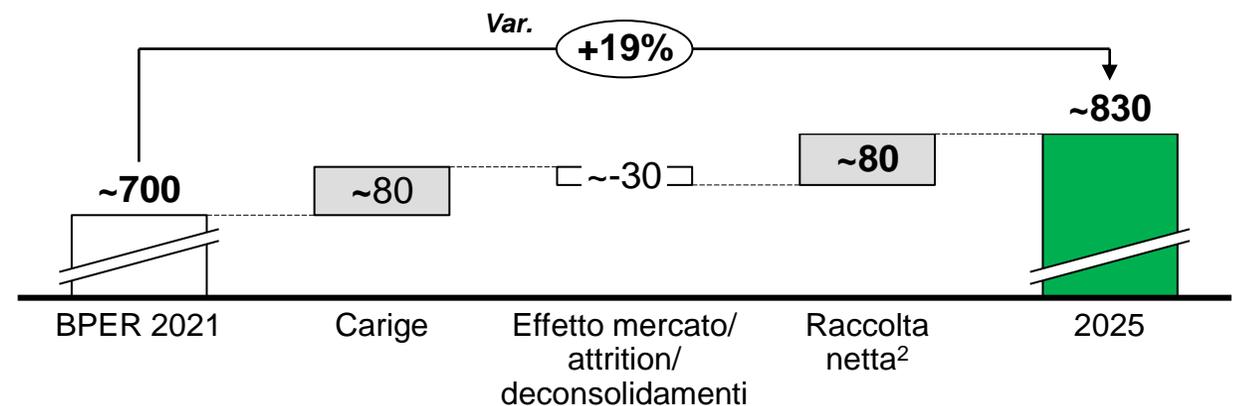
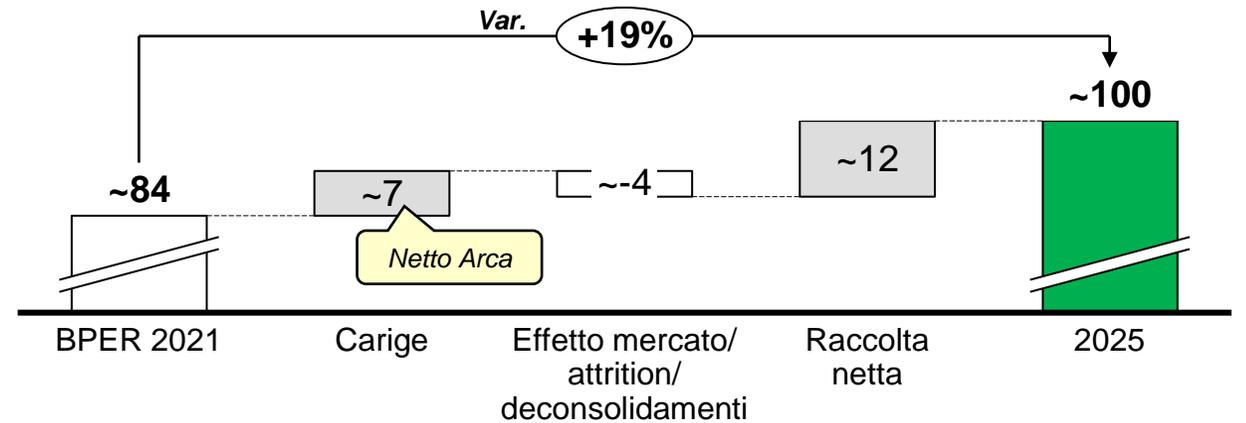
DIRETTRICI DI CRESCITA

- Consolidamento e specializzazione del private banking (~40 B€)
- Sviluppo raccolta gestita+vita su clientela captive
- Nuova acquisition da perimetro Carige
- Full potential ecosistema società prodotto
- Nuovo sistema incentivante per private bankers

**STOCK
RACCOLTA
GESTITA + VITA
COMMERCIALE
(B€)**

**COMMISSIONI
WEALTH
MANAGEMENT ¹
(M€)**

OBIETTIVI



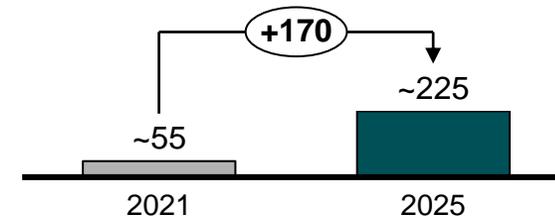
Creazione struttura dedicata alla bancassicurazione e attivazione di un nuovo modello di presidio del business

LINEE GUIDA EVOLUTIVE

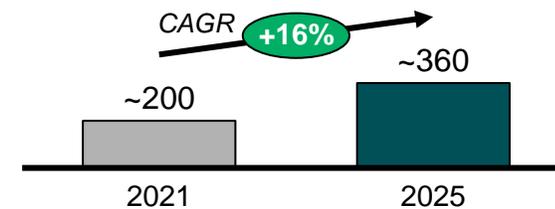
- ✓ **Set up struttura dedicata di ~225 HC** di cui parte acquisita sul mercato e parte riconvertita con piano di re-skilling in collaborazione con partner assicurativo esterno
- Specializzazione del modello di servizio tramite rafforzamento servizi post-sales e **digitalizzazione prodotti chiave** su ramo danni/ salute
- Evoluzione **processi**, metodi di **targeting** e industrializzazione contatti con la clientela
- Massimizzazione **sinergie commerciali** con altri prodotti bancari

KEY NUMBERS

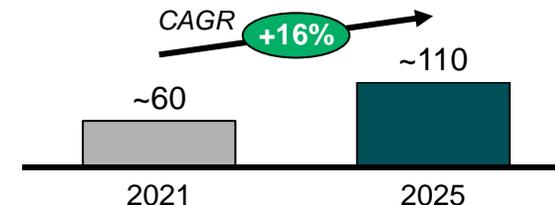
Seller Bancassurance (#)



Premi Bancassurance Protezione¹ (M€)



Commissioni da Bancassurance Protezione¹ (M€)



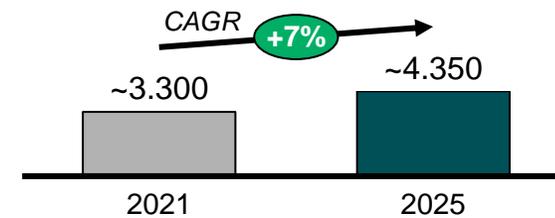
Rafforzamento credito al consumo tramite accentramento completo della produzione prestiti personali su Bibanca e digitalizzazione dell'offerta

LINEE GUIDA EVOLUTIVE

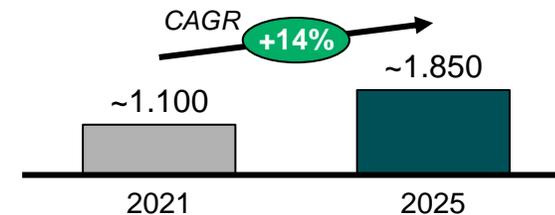
- ✓ **Accentramento completo della produzione di prestiti personali sul veicolo specializzato Bibanca**
- **Rafforzamento rete agenti** cessione del quinto
- **Digitalizzazione prodotti ed estensione gamma offerta**, per il collocamento self e da remoto di prodotti di credito al consumo e monetica
- Implementazione **modelli avanzati di scoring ed *underwriting analytics-based*** per aumentare la penetrazione del credito al consumo su clientela Banca
- In fase di valutazione cessazione accordo distributivo di Carige con **Creditis**

KEY NUMBERS

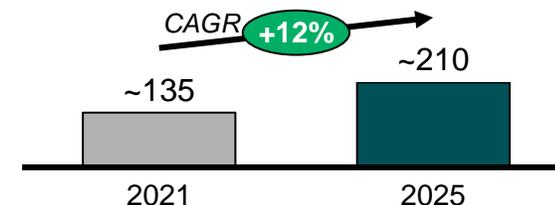
Stock Credito al Consumo¹ (M€)



Erogato Credito al Consumo¹ (M€)



MINTER
Credito al Consumo² (M€)



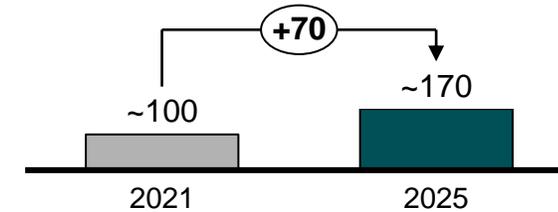
Nuovo modello di servizio CIB per lo sviluppo della clientela Large e Mid Corporate di Gruppo

LINEE GUIDA EVOLUTIVE

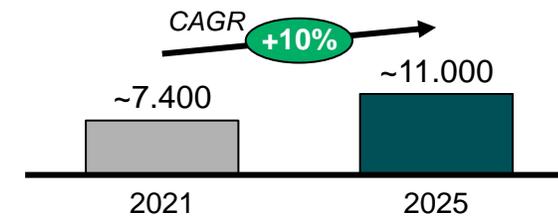
- ✓ Start-up **nuova Direzione CIB** per rafforzare ulteriormente il presidio su fasce di clientela e operatività oggi non pienamente coperte
- ✓ **Rafforzamento desk finanza strutturata/ advisory** tramite accentramento delle competenze
 - **Innesto management team e piano assunzioni mirate** (+20 professionisti già assunti)
 - **Rafforzamento coverage CIB su medie/ grandi aziende**
 - **Incremento quota di mercato su *Business Advisory, Capital Markets* e *Finanza Strutturata***, valorizzando opportunità di cross-selling tra prodotti perseguendo una logica di massimizzazione del capitale investito
 - Valorizzazione ambiti di **collaborazione con fabbriche prodotto** (es. BPER Factor), anche in coerenza con gli obiettivi del PNRR
 - Rinnovamento **piattaforme digitali**

KEY NUMBERS

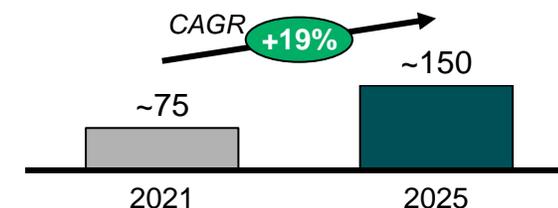
Personale CIB (#HC)



Stock Impieghi CIB¹ (M€)



MINTER CIB² (M€)



Identificate azioni mirate per presidiare la qualità degli attivi nel tempo, puntando alla diffusione di una credit risk culture

1.

POLITICHE CREDITIZIE DI «SVILUPPO/ CRESCITA»

- **Evoluzione** delle **politiche** del **credito**, mediante:
 - incentivazione dell'assunzione di impieghi su settori coerenti con i **target di rischio/ rendimento**
 - migliore **integrazione con l'azione commerciale** sui vari segmenti di clientela
 - maggiore **specializzazione settoriale** e introduzione di **logiche di filiera**
 - **potenziamento del framework ESG**, in coerenza con le *best practice* di mercato

2.

POTENZIAMENTO DEL MODELLO DI GESTIONE DEL CREDITO

- Revisione e specializzazione della **struttura organizzativa** della **Direzione Crediti**
- Sviluppo di metodologie **data driven** nella concessione e gestione del credito
- Snellimento e digitalizzazione dei processi di **concessione** e **pre-delibera**
- **Efficientamento** dei **processi** e degli **strumenti** utilizzati
- Rafforzamento **cultura del credito** tramite *Academy* dedicate

3.

PROCESSI PROATTIVI, ESTERNALIZZAZIONE E DE-RISKING

- Sviluppo nuovo sistema di **early management** ed efficientamento **gestione anticipatoria delle posizioni** a rischio
- **Cessione** di **BPER Credit Management** e della piattaforma di **recupero UTP** con contestuale **cessione** di crediti **deteriorati** per **2,5 B€**
- Attivazione contratto di **servicing pluriennale** per massimizzare workout NPEs

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Evoluzione modello di business

Evoluzione piattaforma tecnologica e modello operativo

ESG Infusion

Appendice

Evoluzione dell'IT con soluzioni coerenti ad abilitare la trasformazione del modello di business

DIRETTRICI DELLA TRASFORMAZIONE DELL'IT



ARCHITETTURA APPLICATIVA DIGITALE E DATA CENTRICA

Architettura data centrica e omnicanale, modernizzazione dei sistemi *legacy* e adozione progressiva di **soluzioni open e di mercato**



Trasformazione del 20-25% di workload da sistemi legacy a sistemi open / cloud



INFRASTRUTTURA HYBRID CLOUD

Razionalizzazione e modernizzazione dei *data center*, *journey to cloud* e soluzioni di *cybersecurity avanzate* per migliorare affidabilità e prestazioni dei servizi erogati



Adozione cloud a scala con riduzione del 15-20% del carbon footprint dell'IT



GOVERNANCE IT CENTRALIZZATA E AGILE

Centralizzazione della Governance IT di Gruppo, nuove strategie di *vendor management* e definizione di **percorsi di carriera** specifici per attrarre e mantenere i talenti digitali



Capacità di sostenere investimenti IT più che raddoppiata



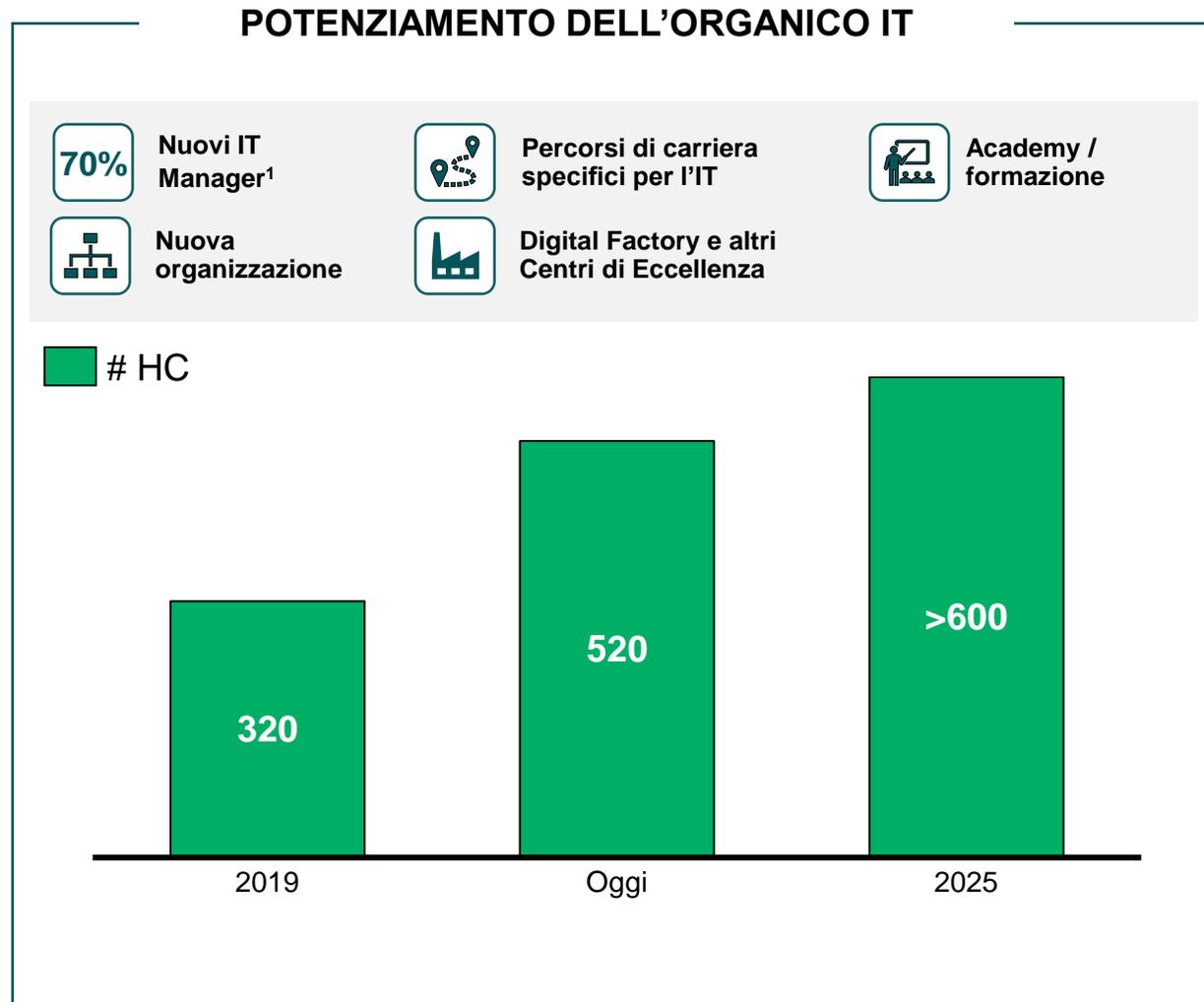
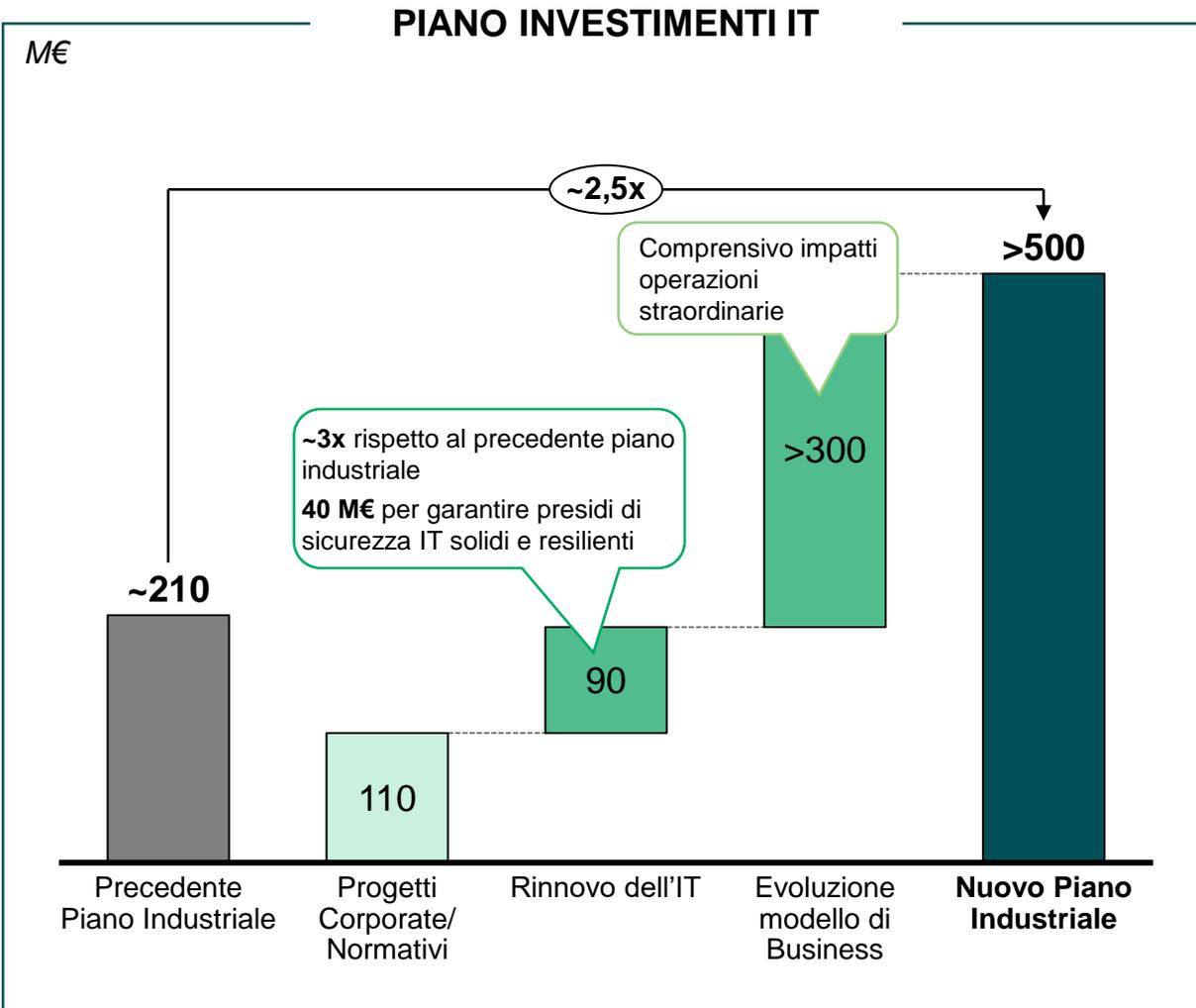
MACCHINA DI INTEGRAZIONE INDUSTRIALE

Modello operativo IT **industrializzato** per la gestione delle attività e **potenziamento delle capability tecnologiche** a supporto delle operazioni societarie straordinarie



Gestione in parallelo delle operazioni straordinarie con implementazione progetti

Incremento sostanziale degli investimenti IT, sostenibile attraverso la crescita dimensionale, manageriale e delle competenze dell'organico IT



Nuove capability tecnologiche e strategie di realizzazione dei servizi digitali permetteranno di ridurre il *time to market* con risultati tangibili già nella prima metà del piano

NON ESAUSTIVO



Rafforzamento dell'offerta digitale sviluppata sulla base delle esigenze della clientela, progressivo incremento delle vendite attraverso il canale digitale

PERCORSO DI DIGITALIZZAZIONE

Da <5% a >40% prodotti venduti con customer journey omnicanali al 2025

GIOVANI

DOTS

FAMILY



AFFLUENT



POE



IMPRESA



RAFFORZAMENTO OFFERTA DOTS

- Evoluzione da carta virtuale a **linea di offerta digitale**
- Ampliamento set prodotti/ servizi offerti grazie a collaborazioni in logica **Open Banking/ White Labels**
- **Condivisione capabilities** core e percorso di digitalizzazione del Gruppo per minimizzare duplicazione investimenti e costi

INDUSTRIALIZZAZIONE DEL CONTATTO E SELF SERVICE

- Valorizzazione **marketing automation centralizzata** e nuovi modelli di propensione abilitati da algoritmi di *machine learning*
- Ampliamento **customer journey omnicanali**
- **Digitalizzazione** focalizzata su **prodotti core** (onboarding, monetica, prestiti personali, remotizzazione richiesta mutuo, ...)

SERVIZI PREMIUM HUMAN + DIGITAL

- Digitalizzazione offerta **bancassurance**
- **Evoluzione catalogo** prodotti specializzati
- **Potenziamento strumenti e servizi di advisory:**
 - *Remotizzazione del servizio*
 - *Robo-advisory*
 - *Robo4Advisor*

DIGITAL SME IN A BOX

- **Piattaforma digitale** con **onboarding dedicato** e **prodotti del credito digitali** (lending, factoring, anticipo fatture)
- **Digitalizzazione** prodotti business «core» (POS, carte aziendali, ...)

DIGITALIZZAZIONE PROCESSI END-TO-END

- Incremento della **produttività commerciale**
- Focalizzazione *effort* sulla **relazione con il cliente** e su miglioramento *customer experience*
- Riduzione dell'impatto sull'**ambiente** (paperless)

Attivazione nuovo modello di «innovazione» come acceleratore del percorso di trasformazione del Gruppo e motore di crescita

Identificati 4 ambiti di intervento per sviluppare e unire ulteriormente il capitale umano di BPER



Performance & Rewarding

- **Evoluzione del sistema incentivante/ MBO** e incremento funding relativo
- **Definito nuovo LTI** con obiettivi collegati ai target del Piano Industriale
- Nuove logiche di **correlazione performance-retribuzione**
- Revisione processi di «**Performance Management**»



Sustainable Workforce

- **Progressivo miglioramento del «Gender Mix»** nei ruoli di **responsabilità**
- Definizione e attivazione programma di **leadership femminile**
- Evoluzione **cultura e valori aziendali**, anche tramite l'erogazione di **contenuti formativi ESG**



People Experience

- Evoluzione del «**service model**» dedicato HR per lo sviluppo e la qualificazione delle persone
- Potenziamento della **formazione** (+20% contenuti formativi) e declinazione del nuovo modello di **Learning Academy**
- **Evoluzione tecnologica** della **piattaforma HR e People Analytics**



New Way of Working

- Lancio **nuovo modello di workplace**, promuovendo il ricorso allo **smart-working** e un ambizioso programma di rimodulazione degli spazi aziendali

Assunzione di ca. **1.450 figure professionali** con competenze allineate alle nuove esigenze del Piano (IT, Digitale, Dati, WM, ESG...)

Prevista l'evoluzione dei modelli di Workplace

LINEE GUIDA EVOLUTIVE

 Adozione di un **unico design** in tutte le sedi direzionali del Gruppo

 **Standardizzazione della tecnologia** a supporto del lavoro ibrido, garantendo un utilizzo **funzionale degli uffici**

 Creazione di un **workplace Smart**, in linea con gli obiettivi ESG e di sostenibilità

PRINCIPALI BENEFICI

- Rafforzare il **posizionamento del brand BPER** e creare un senso di **identità e appartenenza** nei dipendenti
- Migliorare la **qualità degli spazi** ed il **benessere dei dipendenti** con uffici adatti alle nuove modalità di lavoro (Smartworking)
- **Valorizzare gli immobili di proprietà** anche in logica di potenziale dismissione
- **Ridurre i costi** degli immobili e migliorare l'efficienza grazie ai **consolidamenti** (in primis su Modena e Milano)
- Ridurre l'impatto sull'ambiente e in particolare le **emissioni di CO2e**

PRINCIPALI ESEMPI



Nuovo headquarter a Milano: Il **Diamantino**



Centro Direzionale Modena: Suggestioni grafiche



Centro Direzionale Modena: Il parco fotovoltaico

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Evoluzione modello di business

Evoluzione piattaforma tecnologica e modello operativo

ESG Infusion

Appendice

Il Piano Industriale ha tracciato la linea di sviluppo del Gruppo in ambito ESG per creare valore condiviso di lungo periodo



ENVIRONMENTAL

TRANSIZIONE ESTERNA

- **Motore per la transizione** delle aziende verso un'economia *low carbon*

TRANSIZIONE INTERNA

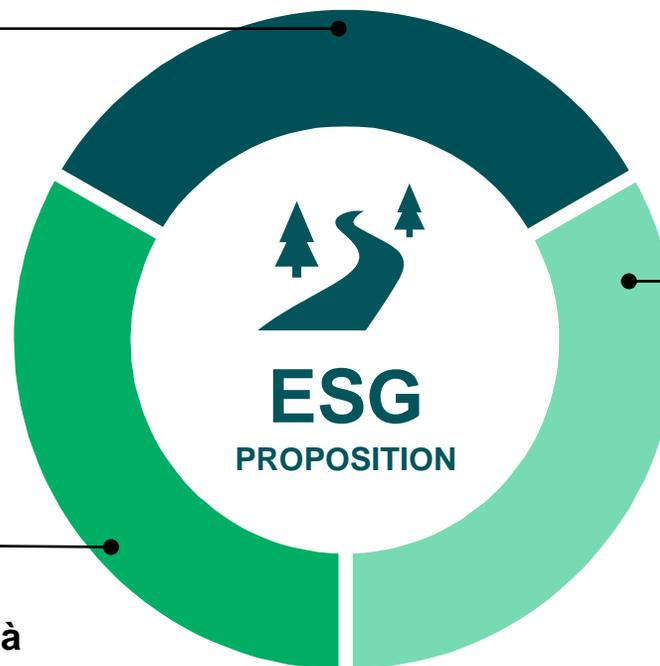
- **Riduzione delle emissioni** con obiettivi allineati all'Accordo di Parigi



SOCIAL

RESPONSABILITA' SOCIALE

- Forte orientamento alle **Comunità**
- Sviluppo di programmi educativi e di inclusione per i **giovani**
- **Diversity & Inclusion** a tutti i livelli aziendali
- Diffusione della **cultura ESG** interna e esterna



GOVERNANCE



LEADERSHIP SOSTENIBILE

- Consolidamento **Governance ESG**
- Integrazione di obiettivi ESG negli **schemi di remunerazione**
- Implementazione di criteri ESG garantendo un **approccio aziendale «client-oriented»**
- **Crescita nei Rating ESG**

Risultati conseguiti e riconosciuti dalla comunità finanziaria



E NVIRONMENTAL

- **Calcolo carbon footprint con analisi di rischio fisico e di transizione** su portafoglio crediti e titoli*
- Completata **Scenario Analysis*** relativa alla valutazione dei rischi C&E¹ di transizione e fisici
- Adesione alla **Net Zero Banking Alliance** e alla **TCFD²**
- **+ 109% kWh** prodotti nel 2021 da **impianti fotovoltaici³**
- Calcolo **obiettivi di riduzione delle emissioni al 2030 science based, allineati all'Accordo di Parigi**



S OCIAL

- Emissione con successo del primo **social bond per 0,5 B€** (marzo 2021)
- Iniziative di **formazione ESG** per i dipendenti
- Evoluzione del **Welfare aziendale**
- Piattaforma di servizi **Welfare per i clienti Corporate**
- Revisione **Policy D&I**, con **vision unitaria della Banca** (CdA, Collegio Sindacale, Top management, dipendenti, società controllate)
- **+ di 128.000 giovani** coinvolti, nel 2021, in **progetti a impatto sociale positivo**



G OVERNANCE

- **Presenza di donne in CdA pari al 47%** e nel **Collegio Sindacale pari al 67%**
- Rafforzamento della **Governance ESG: Comitato Sostenibilità endo-consiliare; Comitato ESG manageriale; funzione dedicata** (a riporto del CdA)
- Implementazione **Piano di azione per la gestione dei rischi C&E** e integrazione nel modello operativo
- Inserimento **nell'indice MIB ESG di Euronext-Borsa Italiana**
- Pubblicazione **Environmental, Social e Sustainability Bond Framework**
- Adesione ai **PRB⁴**

Obiettivi e azioni concrete da trapiantare con logiche di «infusion» su tutti i Pillar del Piano Industriale

	MULTI-SPECIALISTA CON SCALA NAZIONALE	TRASFORMAZIONE MODELLO DI RICAVI IN OTTICA FEE BASED	PARTNERSHIP TRA IT E BUSINESS PER LA TRASFORMAZIONE E LA CRESCITA	BANCA SEMPLICE E DIGITALE	PERSONE AL CENTRO	CROSS
ENVIRONMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Risk Management Framework con climate factor 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento dell'erogazione di credito green e attività di advisory (settori/ filiere, PNRR, bonus fiscali green mortgage¹, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione delle dotazioni IT in ottica sostenibile («<i>Hybrid Cloud</i>», <i>datacenter</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione di criteri ESG nelle scelte del procurement aziendale (CAM²) • Implementazione Net-Zero Banking Alliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire il lavoro agile e il bilanciamento tra vita professionale e privata anche attraverso la razionalizzazione delle sedi (nuovo workplace) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione delle emissioni di Gruppo, con obiettivi Science Based allineati all'Accordo di Parigi
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento dell'erogazione del credito al Terzo Settore 			<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilità prodotti e servizi in ottica D&I 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di ed. finanziaria dei giovani per i giovani (assieme alle università) • Prestito d'onore agli universitari • Progetto D&I 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership di livello nazionale per promuovere l'inclusione sociale delle fasce più deboli
GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio Piano di azione gestione dei rischi C&E (ESG Compliance Program) 			<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione PRB • Integrazione criteri ESG nella valutazione dei fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento di obiettivi ESG nelle politiche di remunerazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Ridisegno del Modello Organizzativo interno per definire ruoli e responsabilità in ambito ESG
ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione dei processi del credito con inserimento fattori ESG • Ampliamento dell'offerta di prodotti di investimento ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione della clientela Corporate attraverso uno score ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento processo di raccolta/gestione dati ed indicatori di performance ESG da clientela Corporate 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative a sostegno della cultura e valorizzazione del patrimonio artistico e museale 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi di upskilling e reskilling professionale su temi ESG • Sensibilizzazione di tutti i dipendenti su temi ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy del credito con integrazione criteri ESG • Policy sugli investimenti del portafoglio titoli di proprietà con integrazione criteri ESG

Principali target da trapiardare

 <p>ENVIRONMENTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione del credito green (settori/ filiere, PNRR, bonus fiscali...) • Ampliamento dell'offerta di prodotti di investimento ESG; ampliamento AuM ESG¹ 	<p>>7 B€ Erogato ESG a imprese arco piano*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione emissioni di Gruppo² 	<p>-23% Emissioni CO2 al 2025*</p>
 <p>SOICIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno ad attività a supporto della comunità e dei territori* • Incremento dei programmi di educazione finanziaria* 	<p>15 M€</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto di Diversity & Inclusion⁴ 	<p>25% donne dirigenti* 33% donne quadri direttivi + dirigenti*</p>
 <p>GOVERNANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi ESG in MBO⁵ e LTI 	<p>15% Peso KPI ESG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione dei principali Rating ESG a livelli Best in class⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione della cultura ESG attraverso programmi di upskilling/ reskilling e sensibilizzazione ESG <p>>50% dipendenti con Formazione ESG; 100% dipendenti con sensibilizzazione ESG</p>

1. Incremento prodotti ESG a catalogo e AuM ESG
 2. Target Science Based: riduzione delle emissioni al 2025 del 23% e al 2030 del 50% (come richiesto da NZBA)
 3. Già da fine 2022 il 100% di energia elettrica acquistata sarà proveniente da fonti rinnovabili
 4. Nel calcolo del target non è compresa ARCA Sgr

5. Valido per il 2022
 6. S&P ESG Evaluation, Moody's ESG Solutions, Standard Ethics Rating
 (*) Inserito nell'LTI; per i principali progetti sociali si farà una valutazione dell'impatto positivo generato

Considerazioni conclusive

Chiara visione strategica e crescita dimensionale

BPER e-volution

1. Dismissione perimetro *non core* e liberazione capitale da destinare al *core*

*-2,8 B€ di RWA
>500 M€ di capitale da destinare al core*

2. Rifocalizzazione risorse verso business a valore
(CIB, Bancassurance, Wealth Management, Credito al consumo)

>30% contributo sui Ricavi¹

3. Evoluzione tecnologica e operativa

*>500 M€ investimenti IT
Cost/ Income <58%*

4. Completamento del percorso di de-risking

NPE Ratio lordo ~3,6%

Significativo incremento di redditività e payout

ROTE > 10% e Payout target ~50%

Agenda

Una storia di crescita

Consolidamento dimensione nazionale

Target economici e finanziari

I pilastri evolutivi del Piano Industriale 2022-2025

Appendice

Nota Metodologica

NOTE GENERALI

- I numeri della presentazione potrebbero non corrispondere ai totali riportati nelle tabelle e nel testo a causa degli **arrotondamenti**
- **CET1 ratio fully phased** in tutto il documento, se non diversamente indicato

DEFINIZIONI PRINCIPALI

CARIGE 2021	Riclassificazione interna
CONTO ECONOMICO	Riferimento allo schema riclassificato
ROTE	Calcolato come utile netto / [(patrimonio tangibile anno precedente + patrimonio tangibile anno in corso) / 2]
PATRIMONIO TANGIBILE	Somma algebrica di riserve da valutazione (voce 120 + voce 125), azioni rimborsabili (voce 130), riserve (voce 150), sovrapprezzi di emissione (voce 160), capitale (voce 170) - azioni proprie (voce 180), utile consolidato al netto dividendi distribuiti (o deliberati) dalla capogruppo o comunque dalla società consolidante (voce 200) - attività immateriali (voce 100)
ONERI OPERATIVI	Spese per il personale, spese amministrative, ammortamenti
ALTRI PROVENTI	Dividendi, negoziazione attività finanziarie e altri proventi/oneri di gestione
BPER ORDINARIO	Valori stand-alone al netto delle componenti straordinarie «one-offs»
BPER 2021 PF STAND-ALONE	Valori stand-alone al netto delle componenti straordinarie «one-offs», contributo ramo ex-UBI/ISP annualizzato
2021 PF COMBINED	BPER PF «stand-alone», contributo Carige, impatto deconsolidamenti

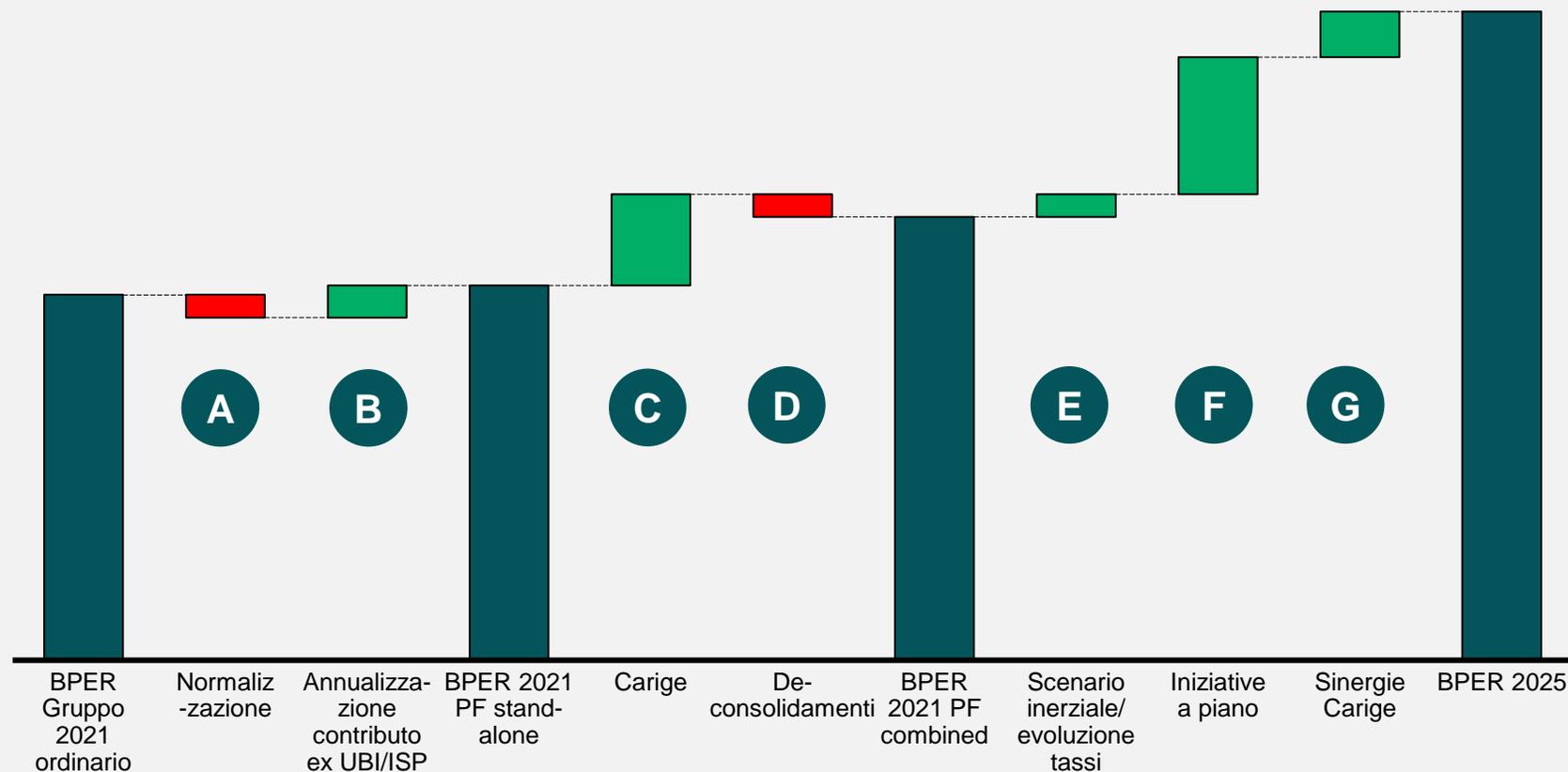
I target finanziari sono stati determinati tenendo in considerazione il nuovo scenario di riferimento, gli impatti delle progettualità e le operazioni straordinarie previste

INTERVENTI

- A** Normalizzazione **poste non ricorrenti 2021** («one-offs»)
- B** Annualizzazione **contributo ramo ex. UBI-ISP**
- C** Integrazione **contributo Carige**
- D** **Operazioni straordinarie di deconsolidamento** (leasing, acquiring, NPEs...)
- E** Proiezione **scenario** con update **contesto macro-economico** e aggiornamento **scenario tassi**
- F** **Benefici iniziative** di sviluppo previste a **piano**
- G** Add-on **sinergie** da **operazione Carige**

LOGICA DEFINIZIONE VALORI TARGET

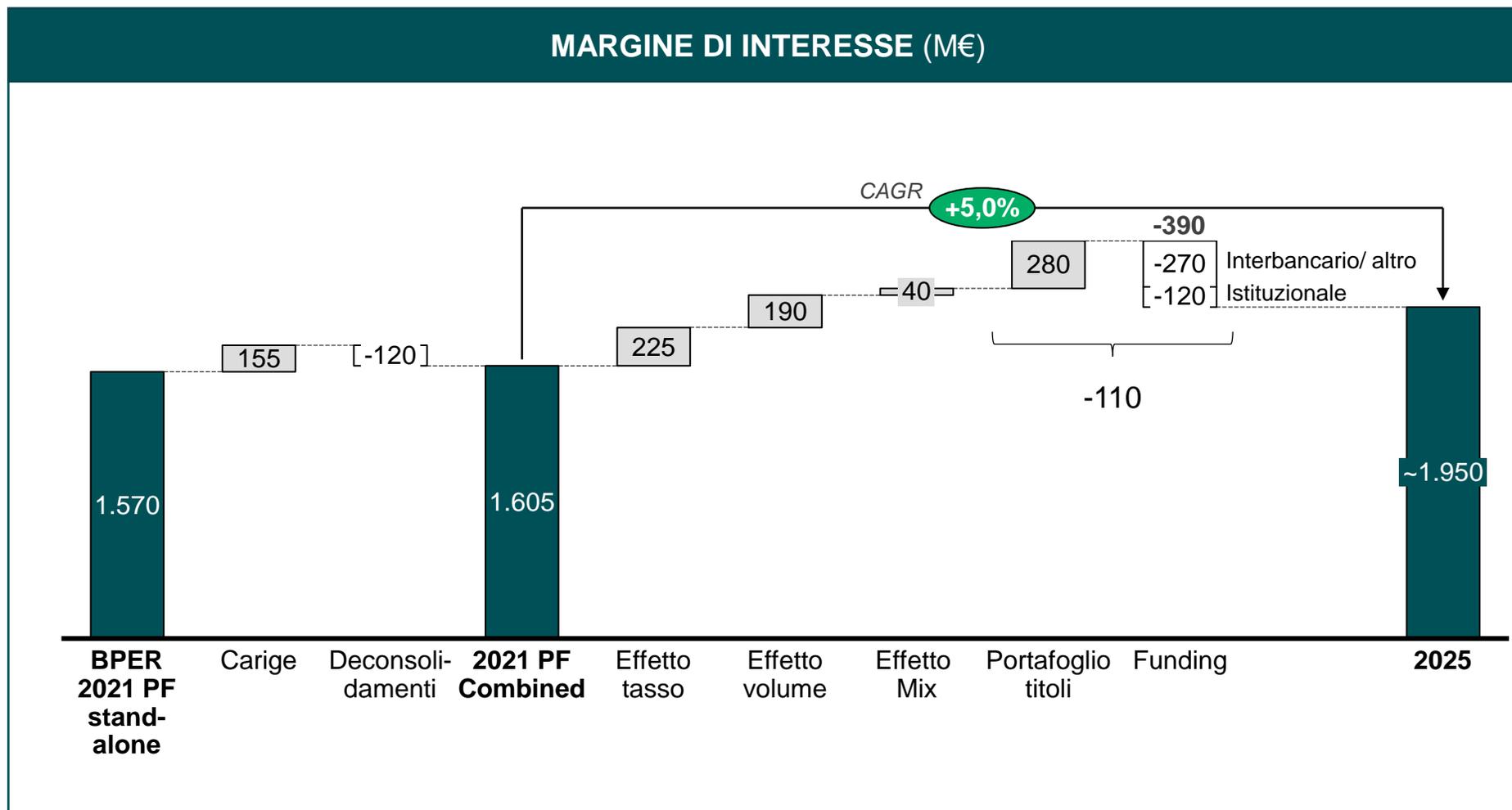
ILLUSTRATIVO



Principali dati di stato patrimoniale e struttura

		2021 Ordinario	2025
VOLUMI (B€)	PRODOTTO BANCARIO LORDO	~347	~396
	TOTALE RACCOLTA	~268	~301
	di cui RACCOLTA DIRETTA	~101	~111
	di cui RACCOLTA INDIRETTA	~166	~190
	TOTALE IMPIEGHI¹	~79	~95
RWA	~45	~61	
STRUTTURA (#)	FORZA LAVORO	~18.400	~19.400
	SPORTELLI	1.742	~1.500

L'evoluzione del margine di interesse incorpora exit strategy da TLTRO

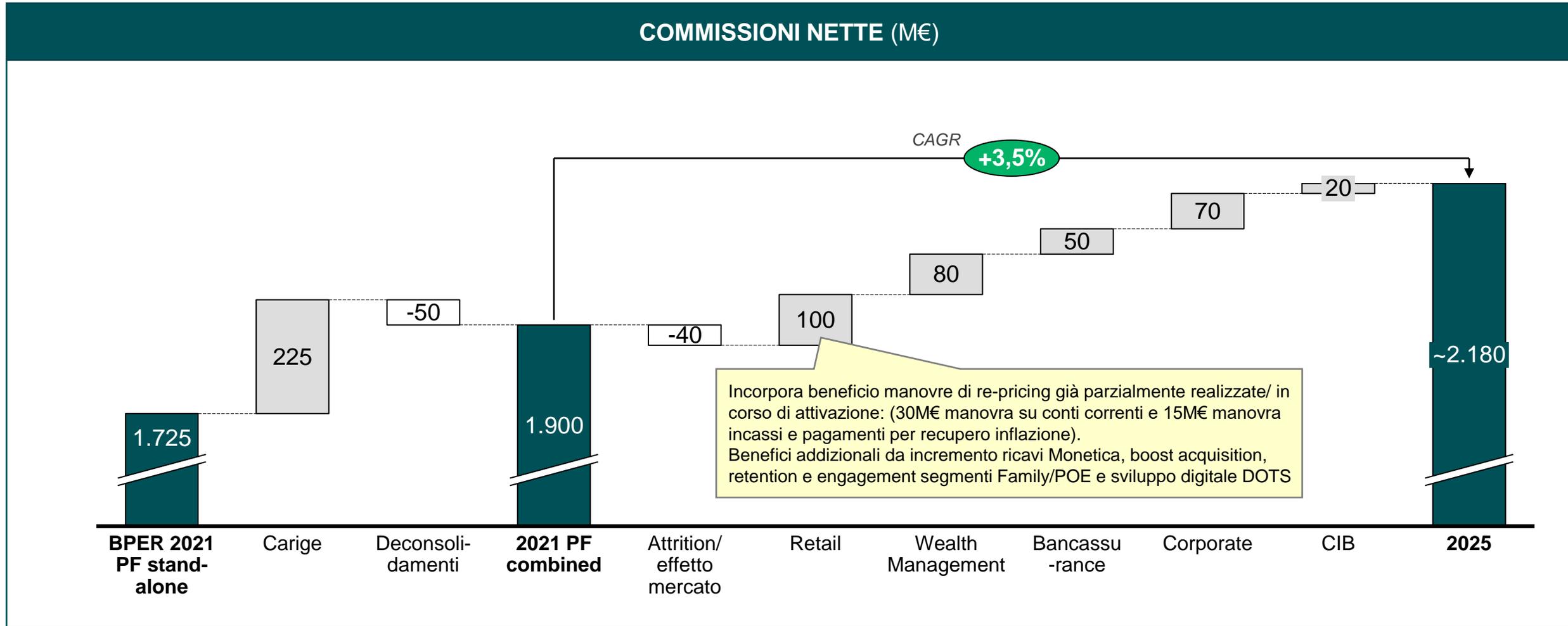


PRINCIPALI DINAMICHE

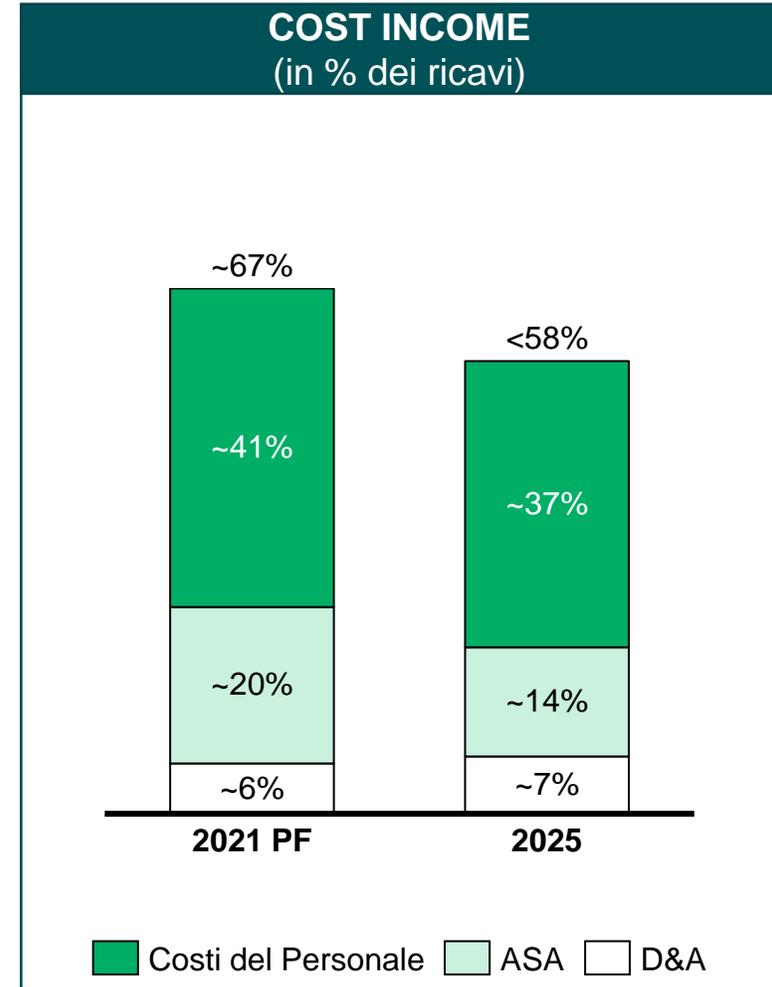
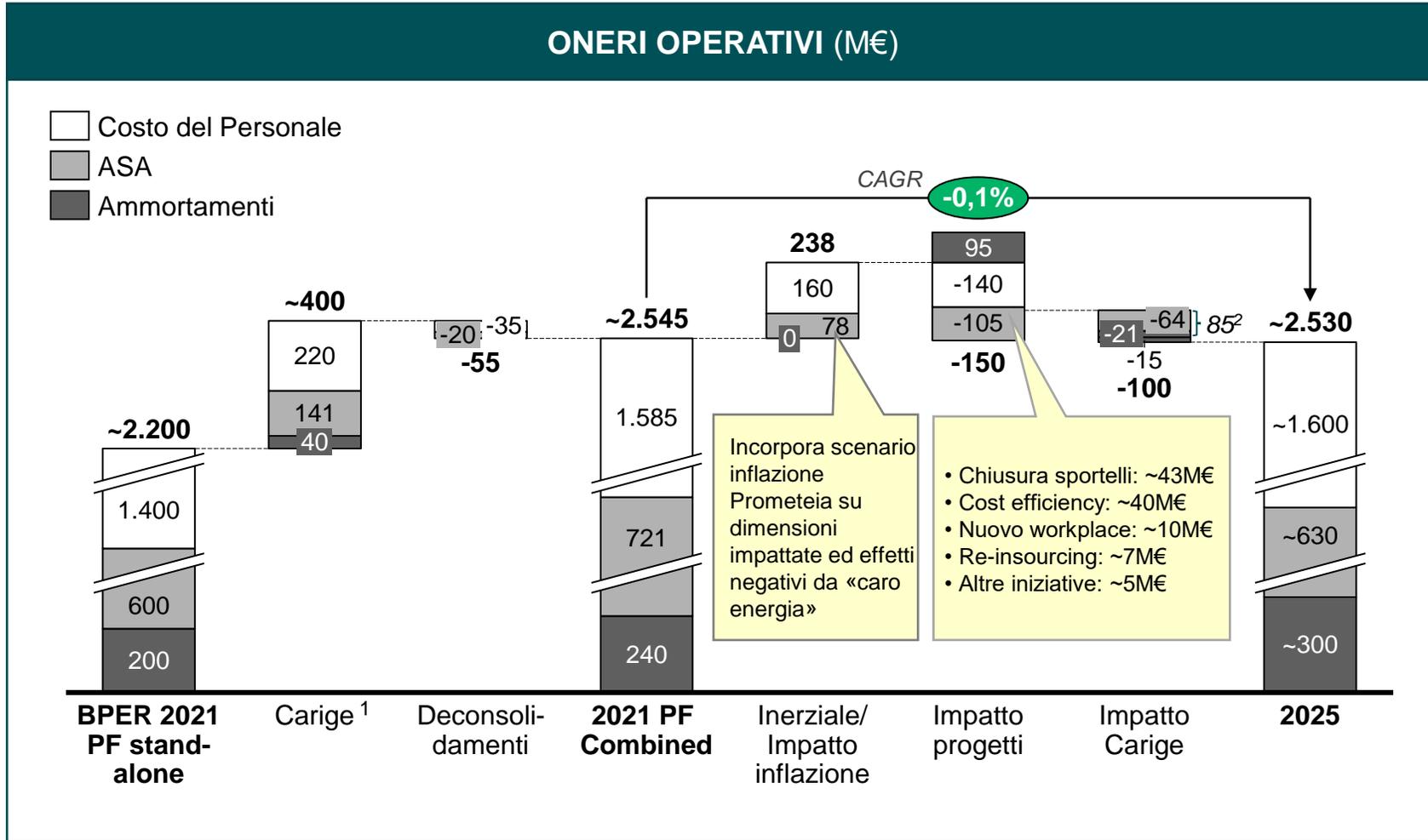
Crescite previste in arco-piano¹:

- **Impieghi netti alla clientela:** da 86 B€ a 95 B€
- **Raccolta diretta commerciale:** da 106 a 101 B€
- **Spread clientela:** da 1,80% a 2,10%
- **Rendimento portafoglio titoli:** da 0,40% a 1,30%

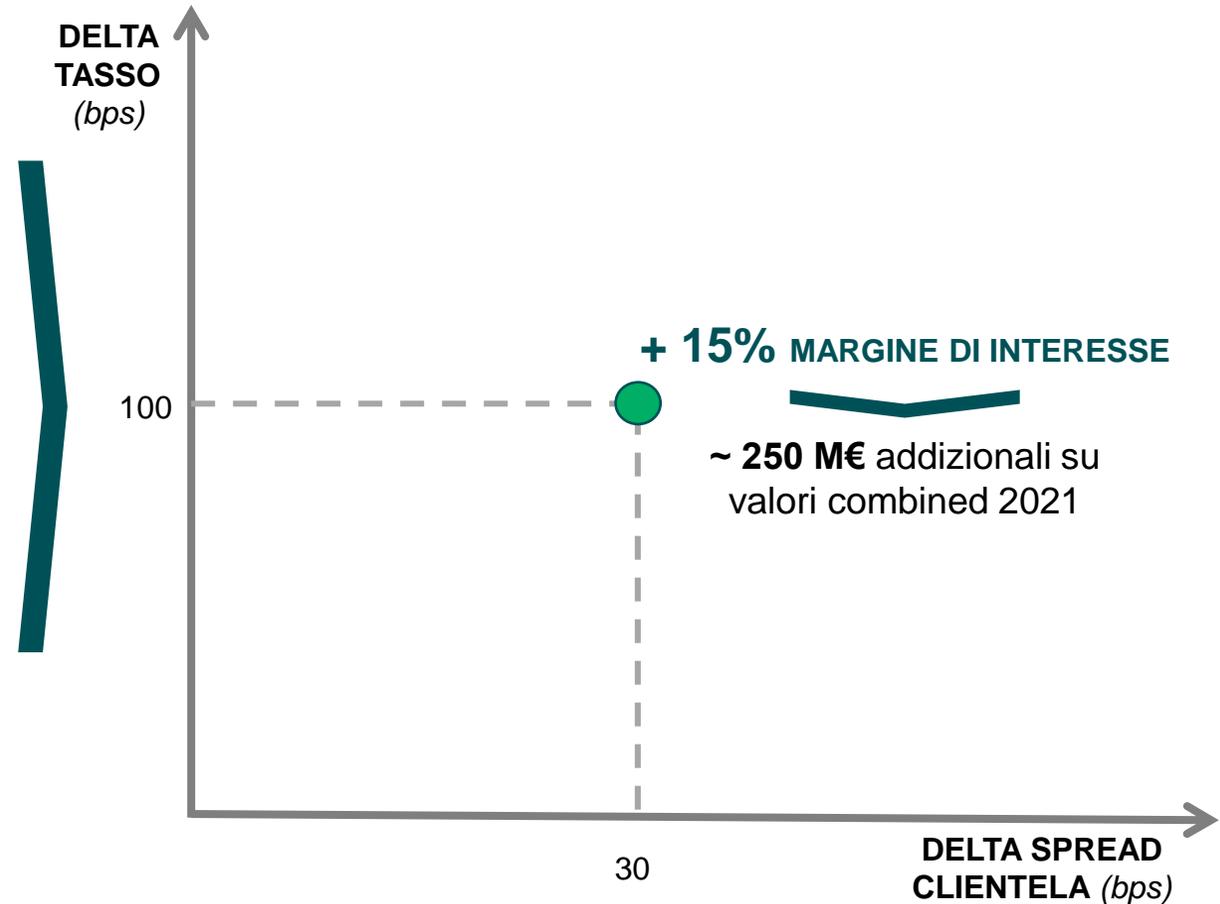
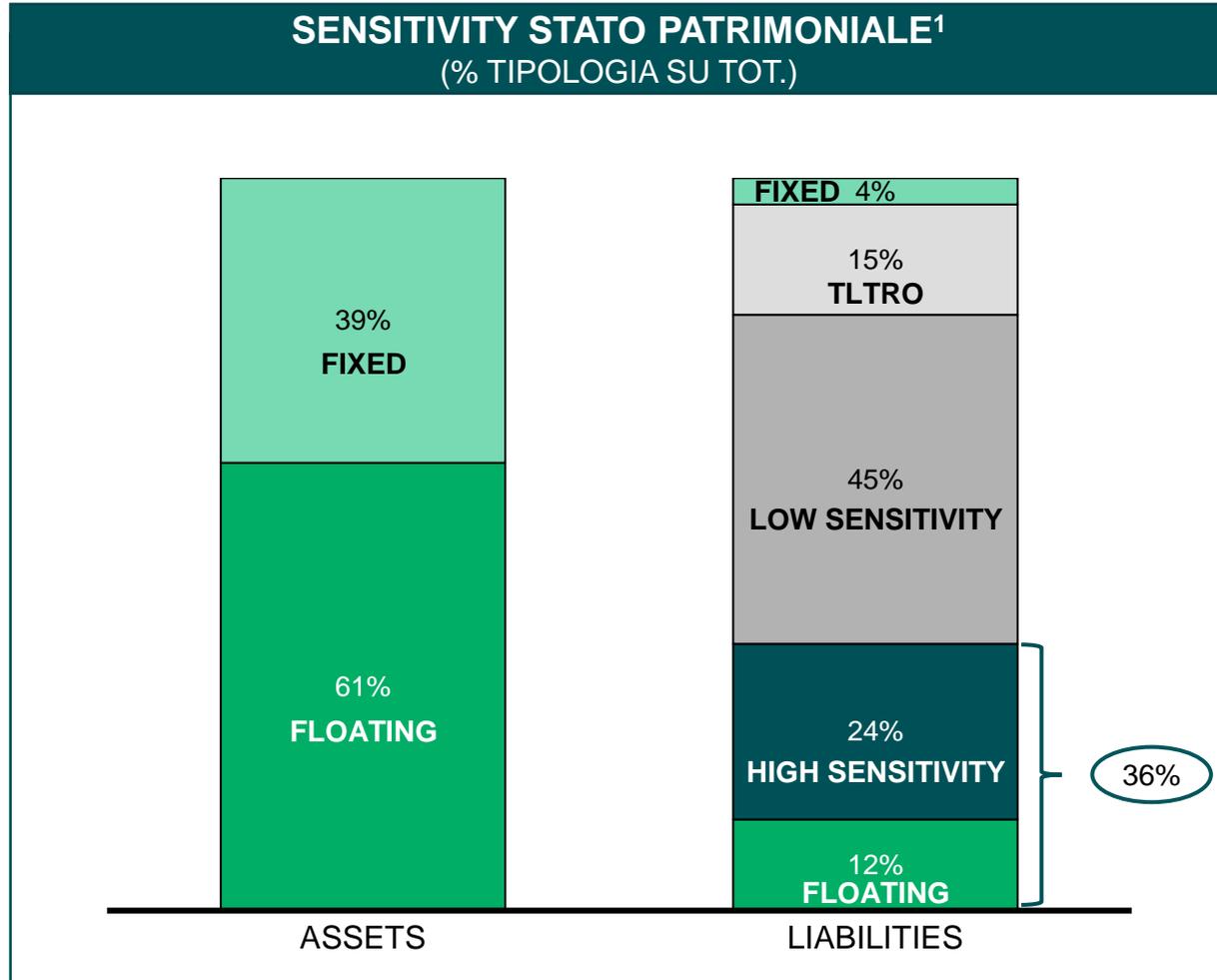
Commissioni in crescita grazie a contributo bilanciato delle progettualità a piano



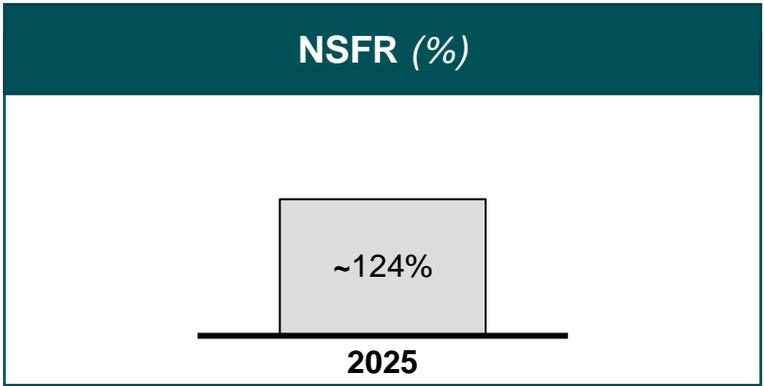
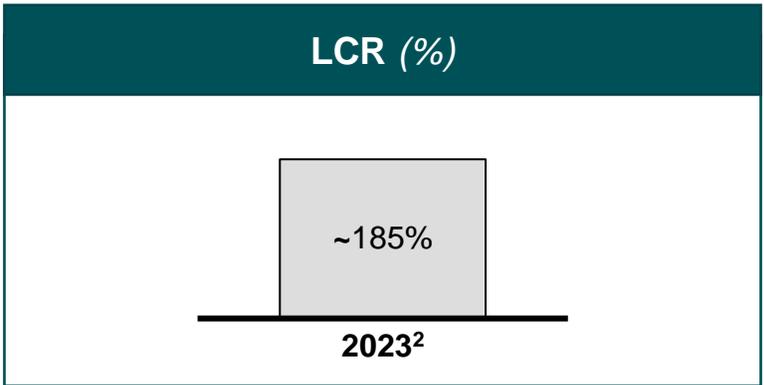
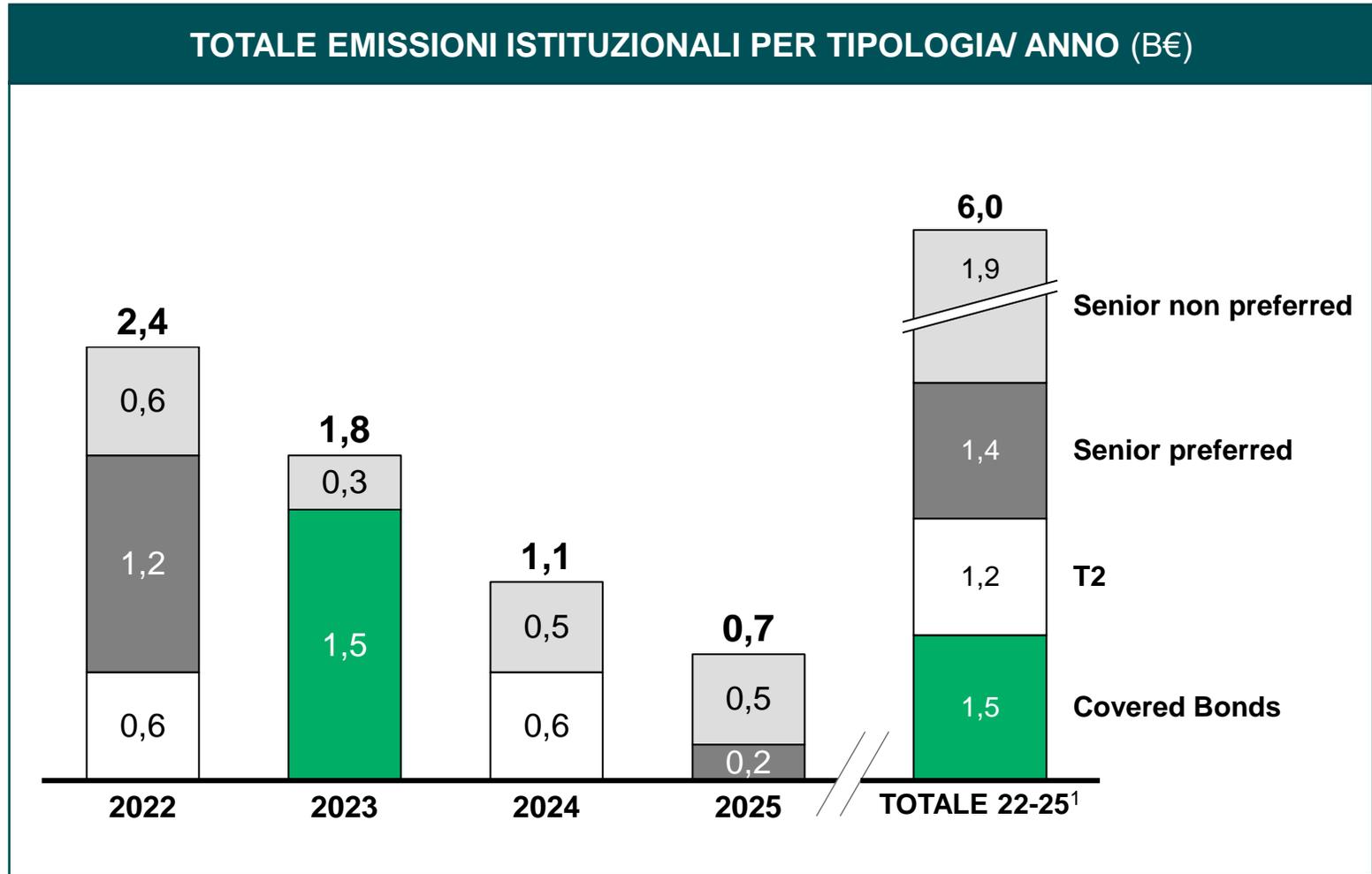
Oneri operativi condizionati da attese di inflazione e investimenti progettuali; importanti benefici da manovra del personale e contributo dei progetti



Sensitivity all'incremento di 100bps di tasso pari a ~250 M€ di maggior margine di interesse, struttura stato patrimoniale più sensibile sull'attivo



Piano emissioni istituzionali per ca. 6 B€ nei 4 anni, coerente con il percorso di uscita dal TLTRO, coefficienti di liquidità significativamente superiori ai target regolamentari



Il Piano indirizza l'evoluzione dei requisiti **MREL** in base alle informazioni ad oggi disponibili: requisiti soddisfatti su tutto l'arco-piano

1. Tiene conto di eventuali rimborsi alle «call» di titoli richiamabili
 2. Proiezione al 1H 2023

Conto economico, stato patrimoniale e indicatori principali

Conto economico (M€)	2021 ord.	2024	2025
Margine di interesse	1.505	~1.920	~1.950
Commissioni nette	1.642	~2.125	~2.180
Altri proventi	233	~245	~245
Proventi operativi netti	3.380	~4.290	~4.370
Oneri operativi	(2.099)	~(2.570)	~(2.530)
Risultato gestione operativa	1.281	~1.715	~1.840
Rettifiche su crediti	(528)	~(635)	~(590)
Risultato gestione post rettifiche	753	~1.080	~1.250
Utile pre tasse	580	~930	~1.160
Utile netto¹	384	~640	~800

Stato patrimoniale (B€)	2021 ord.	2024	2025
Impieghi a clientela	~79	~93	~95
Totale Raccolta diretta	~101	~112	~111
Totale Raccolta indiretta	~166	~187	~190

Indicatori (%)	2021 ord.	2024	2025
RoTE	n.s.	~8,9%	>10%
C/I ratio	~62%	~60%	<58%
Costo del rischio (bps)	67	~68	~60
NPE ratio lordo	4,9%	~3,7%	~3,6%
Copertura crediti deteriorati	60,4%	~47,4%	~50,9%
CET 1 ratio fully phased	13,5%	>13%	>13%
Dividend payout	~20%	~50%	~50%

1. Utile 2021 ordinario ipotizzando Tax rate al 28%, e *minorities* per 34M€. Il valore al 2024 tiene conto di accantonamenti a fondi sistemici per 112M€, il 2025 per 50 M€

Contatti per investitori e analisti finanziari

Fabio Pelati

Responsabile Investor Relations

 Via Aristotele, 195 – 41126 Modena – Italia

 +39 059 2021396

 fabio.pelati@bper.it

Alessandro Simonazzi

Responsabile Direzione Pianificazione e Controllo

 Via Aristotele, 195 – 41126 Modena – Italia

 +39 059 2022014

 alessandro.simonazzi@bper.it

Nicola Sponghi

Investor Relations

 Via Aristotele, 195 – 41126 Modena – Italia

 +39 059 2022219

 nicola.sponghi@bper.it