

COMUNICATO STAMPA
PIANO INDUSTRIALE DI GRUPPO 2022-2025
“BPER e-volution”

IL PIANO PREVEDE UN’EVOLUZIONE VERSO UN MODELLO DI BUSINESS MULTI-SPECIALISTA E CAPITAL LIGHT, IN GRADO DI VALORIZZARE LA SCALA NAZIONALE DEL GRUPPO, LE FABBRICHE PRODOTTO E I CANALI DISTRIBUTIVI SPECIALIZZATI, GRAZIE ANCHE AD UNA PROFONDA TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE

UTILE NETTO IN CRESCITA A € 800 MLN AL 2025 CON UN ROTE >10%

PAYOUT RATIO AL 50% NEL 2025

TARGET DI DISTRIBUZIONE DI UN MONTE DIVIDENDI PARI AD ALMENO € 1 MLD NELL’ARCO DI PIANO

MANTENIMENTO DI UN’ELEVATA SOLIDITA’ PATRIMONIALE CON UN CET1 RATIO FULLY PHASED >13%

ACCELERAZIONE DEL PERCORSO DI DE-RISKING GRAZIE AD UN MIX DI AZIONI INDUSTRIALI E ULTERIORI CESSIONI (PIATTAFORMA NPL E CREDITI DETERIORATI)

- NPE ratio lordo significativamente inferiore al 4% su tutto l’orizzonte di piano (3,6% al 2025) pur fattorizzando potenziali impatti derivanti da un peggioramento dello scenario macro

DISMISSIONE SELETTIVA DEGLI ASSET NON STRATEGICI CON IMPATTO POSITIVO SUL CET1 DI OLTRE € 500 MLN

RIDIMENSIONAMENTO DELLA RETE DI FILIALI TRAMITE LA CHIUSURA DI CIRCA 600 SPORTELLI ENTRO IL 2024 (-29% VS. 31/12/2021)¹, DI CUI 140 GIA’ REALIZZATE

SEMPLIFICAZIONE DEL MODELLO OPERATIVO PER FAVORIRE UN DECISO MIGLIORAMENTO DELL’EFFICIENZA E DELLA PRODUTTIVITA’

- Investimenti IT per oltre € 500 mln, quasi triplicati rispetto al precedente piano
- Calo strutturale del costo del personale a fronte di un ricambio generazionale e professionale a favore di competenze coerenti con le nuove esigenze del piano (in particolare Bancassurance, Wealth Management, CIB, Digital, IT, Data Scientist e ESG)

TRACCIATE LE LINEE DI SVILUPPO IN AMBITO ESG IN UN’OTTICA DI CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO, CON AZIONI E OBIETTIVI CONCRETI PER TUTTE LE LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO

- Previsto un plafond di oltre € 7 mld per impieghi green a supporto della transizione ecologica di aziende e famiglie

¹ Riferito ad un numero di sportelli pro-forma pari a 2.124 incluso Banca Carige (1.742 BPER + 382 Carige) al 31/12/2021.

Principali obiettivi economico finanziari del Piano

Conto Economico (€/mln)	2021 Ordinario ²	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 netto³	384	~640	~800

Stato Patrimoniale (€/mld)	2021 Ordinario	2024	2025
Impieghi a clientela	~79	~93	~95
Totale raccolta diretta	~101	~112	~111
Totale raccolta indiretta	~166	~187	~190

Indicatori (%)	2021 Ordinario	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 ⁴	~20%	~50%	~50%

² Calcolato escludendo dal conto economico le poste straordinarie evidenziate nella presentazione dei risultati FY21 ed ipotizzando un tax rate del 28%. I dati non includono il contributo di Banca Carige.

³ Negli esercizi 2024 e 2025 sono stati inclusi accantonamenti ai fondi sistemici rispettivamente per €112 mln e €50 mln.

⁴ Calcolato sull'utile ordinario.

Modena, 10 giugno 2022. Il Consiglio di Amministrazione di BPER Banca ha esaminato e approvato ieri il Piano Industriale di Gruppo 2022-2025 (il “Piano”).

L'Amministratore Delegato Piero Luigi Montani commenta: *“Il Piano Industriale 2022-2025 approvato dal CdA, delinea una nuova fase di sviluppo del Gruppo BPER Banca con obiettivi ambiziosi ma che sappiamo essere alla nostra portata, facendo leva sui ragguardevoli risultati raggiunti oggi in termini di miglioramento del posizionamento competitivo, redditività e qualità del credito.*

L'utile netto atteso al 2025 pari a circa 800 milioni di euro, sarà raggiunto grazie al potenziamento delle nostre fabbriche prodotto nei business strategici del Gruppo rafforzando il nostro modello di banca multi-specialista, con l'obiettivo di accrescere ulteriormente la componente commissionale all'interno dei ricavi. Saranno cedute le attività non-core, tra cui la piattaforma di gestione degli NPL che ci consentirà di fare ulteriori significativi progressi nell'attività di derisking, raggiungendo un NPE ratio lordo stabilmente sotto il 4% per tutto il periodo di Piano. Sul fronte dei costi saranno implementate azioni che ci consentiranno di migliorare strutturalmente l'efficienza operativa e di far fronte ai significativi investimenti previsti in tecnologia, indispensabili per rispondere alle crescenti esigenze della clientela e all'accelerazione digitale che sta attraversando il sistema finanziario.

Sottolineo, inoltre, che la crescita della redditività complessiva sarà supportata dalle importanti sinergie derivanti dall'integrazione di Banca Carige, che abbiamo quantificato in oltre 150 milioni lordi a regime, a conferma dei solidi presupposti industriali alla base dell'operazione.

L'aumento degli utili sarà accompagnato da un incremento della remunerazione agli azionisti, con un payout ratio al 50% nel 2025 e un monte dividendi pari a circa 1 miliardo di euro che verranno distribuiti nell'arco di Piano, mantenendo al contempo una solida posizione patrimoniale.

Il raggiungimento dei target sarà reso possibile anche dalle importanti leve di sviluppo previste per i dipendenti del Gruppo, che colgo l'occasione per ringraziare ancora una volta per i risultati ottenuti, l'impegno e lo sforzo profuso quotidianamente in una fase di forte trasformazione e crescita della nostra Banca.

Con riferimento alle tematiche di sostenibilità, già ampiamente integrate nel nostro modello di business, abbiamo identificato azioni concrete da traguardare su tutte le linee di intervento in modo trasversale, con target precisi in termini di riduzione degli impatti ambientali, supporto ai clienti nella transizione ecologica, ed infine attenzione all'inclusione, alla gestione delle diversità e alle frange più deboli della società, con l'obiettivo di creare valore condiviso.

Il nuovo Piano, dunque, ci consentirà di evolvere verso un modello di business più focalizzato sulle attività core, valorizzando al meglio le nostre fabbriche prodotto, con una maggiore efficienza e un forte impulso alla digitalizzazione guidato da logiche di sostenibilità a beneficio di tutti gli stakeholder.”

Assunzioni sottostanti

Le proiezioni sono basate su uno **scenario macroeconomico conservativo, in particolare con riferimento alla progressione dei tassi di interesse le cui stime più recenti prevedono un rialzo nel breve periodo più consistente di quanto ipotizzato nel Piano⁵.**

Tra le principali assunzioni vi sono:

- Attese di crescita del PIL Italia condizionate dal conflitto Russia-Ucraina;
- Spinte inflazionistiche elevate nel 2022 previste in attenuazione dal 2023;
- Attese di politiche monetarie più restrittive con un conseguente progressivo incremento dei tassi;
- Impieghi a famiglie e imprese in crescita, seppur rivista al ribasso, con tassi e spread in significativo incremento;
- Crescita della raccolta indiretta e gestita condizionata nel breve termine da una maggiore avversione al rischio conseguente al recente aumento della volatilità nei mercati finanziari;
- Aumento della rischiosità per le imprese nel 2022 seguito da un percorso di progressivo rientro dal 2023;

	2022	2023	2024	2025
PIL Italia	2,20%	2,50%	1,90%	1,70%
Inflazione Italia	5,00%	1,80%	1,90%	1,70%
Euribor 3 mesi	-0,43%	0,10%	0,66%	1,05%
IRS 10 anni	1,13%	1,78%	2,05%	2,12%

Fonte: Prometeia – Scenario Analysis - Aprile 2022

Il Piano prevede due importanti direttrici di sviluppo:

- **Operazioni straordinarie**, volte a rafforzare ulteriormente la posizione competitiva a livello nazionale e garantire una maggiore focalizzazione sulle attività *core* del Gruppo, mediante anche cessioni e deconsolidamenti di *asset* non strategici che consentiranno di liberare capitale per oltre € 500 mln da destinare allo sviluppo del business.
- **Leve di crescita organica**, suddivise in 5 ambiti progettuali funzionali all'evoluzione verso un nuovo modello di business multi-specialista di BPER in ottica *capital light*, attraverso la valorizzazione delle fabbriche prodotte strategiche e un forte impulso alla digitalizzazione.

Le **operazioni straordinarie** includono:

- **Acquisizione del Gruppo Carige**, (il cui processo di integrazione è previsto completarsi entro la fine del 2022) con conseguente incremento della scala nazionale del Gruppo BPER Banca in territori ad oggi limitatamente presidiati e aumento della base di clientela del 20%, superando così, con gli oltre 800 mila clienti di Carige, i 5 milioni di clienti. L'operazione consentirà di migliorare la redditività prospettica con benefici anche sul fronte della qualità del credito e posizione di capitale, a conferma della sua forte valenza

⁵ Prometeia, Scenario Analysis maggio 2022: Euribor 3M 2022 (-0,21%), 2023 (+0,49%) 2024 (+0,82%) 2025 (+1,10%). IRS 10Y 2022 (+1,64%), 2023 (+2,27%), 2024 (+2,28%), 2025 (+2,22%).

strategica e industriale. Grazie anche al comprovato *track record* di BPER nei processi di integrazione, sono state identificate importanti sinergie per un totale di € 155 milioni lordi⁶, che si dispiegheranno al 100% al 2024 e al 50% già nel 2023. In particolare:

- **€ 85 mln** sono riferiti a **sinergie di costo** derivanti da (i) re-internalizzazione IT Carige sulla piattaforma di Gruppo, (ii) attivazione di un piano di *cost excellence* valorizzando scala/potere negoziale e *best practice* della Capogruppo, (iii) razionalizzazione degli sportelli in ingresso, (iv) riduzione dei costi di Governance e Controllo e (v) diminuzione degli ammortamenti a seguito della svalutazione degli *asset* informatici;
- **€ 40 mln** saranno generati da **sinergie di funding** grazie al mancato rinnovo delle scadenze obbligazionarie di Carige e al progressivo riallineamento del costo della raccolta di Carige a quello di BPER;
- **€ 30 mln** sono attesi da **sinergie di ricavo** derivanti principalmente dall'aumento del *cross selling*, mettendo a disposizione della clientela di Carige l'offerta delle fabbriche prodotto appartenenti al Gruppo BPER.

Sul fronte del **capitale** nell'arco di Piano sono attesi benefici quantificabili in circa **€ 2 mld di minori RWA** grazie all'estensione dei modelli AIRB su perimetro dei crediti verso clientela rivenienti da Carige, con un impatto positivo stimato di circa **40 p.b. sulla posizione di capitale**.

- **Cessione piattaforma interna di recupero sofferenze e UTP e successiva attivazione servicing NPE** (*closing* dell'operazione previsto entro fine 2022 con completamento atteso entro il primo semestre 2023). L'operazione si inquadra nella più ampia strategia di *derisking* che il Gruppo ha efficacemente perseguito negli ultimi anni e prevede la cessione della piattaforma interna di recupero sofferenze e UTP con contestuale trasferimento di un portafoglio di crediti deteriorati, per il quale si sono già ricevute manifestazioni di interesse *non binding* da 4 primari operatori specializzati.
- **Cessione attività *merchant acquiring***. A tale riguardo in data 1 giugno u.s è stato siglato un accordo strategico con Nexi S.p.A. per la costituzione di una partnership strategica di lungo termine da realizzarsi mediante il trasferimento dei rami aziendali di BPER Banca e Banco di Sardegna aventi ad oggetto le attività di *merchant acquiring* e gestione POS. L'operazione consentirà al Gruppo BPER di valorizzare tali attività avvalendosi della specializzazione e delle economie di scala permesse dalla nuova *partnership* con Nexi, mantenendo al contempo una significativa esposizione economica al business di *merchant acquiring*. Il *closing*, previsto per la seconda metà del 2022, consentirà al Gruppo BPER di realizzare una plusvalenza di € 318 mln lordi, ai quali potrebbero aggiungersi ulteriori € 66 mln lordi differiti nel tempo, il cui pagamento è condizionato al raggiungimento di taluni target economici e qualitativi.
- **Cessione di 48 sportelli** (di cui 40 ex-Carige e 8 Banco di Sardegna) al Banco Desio e della Brianza, al fine di prevenire l'insorgere di tematiche antitrust ad esito dell'assunzione del controllo del Gruppo Carige. L'accordo di cessione, siglato il 3 giugno u.s. è previsto finalizzarsi nel primo trimestre 2023.
- **Deconsolidamento Società di Noleggio Lungo Termine – Sifà** previsto entro il primo semestre 2023.
- **Deconsolidamento Sardaleasing** (previsto nel primo semestre del 2023) volto a semplificare il presidio dell'offerta nel business del leasing.
- **Creazione polo Wealth Management & Asset Management** (prevista nel secondo semestre 2023). Valorizzazione di Banca Cesare Ponti come veicolo specializzato e polo di eccellenza a presidio diretto della clientela Private, nonché centro di gestione investimenti e advisory con il compito di coordinare le diverse fabbriche prodotto focalizzate sul business WM (Arca SGR, Optima SIM, BPER LUX, ecc.). Tale operazione consentirà di massimizzare le sinergie tra le reti distributive e le società prodotto dell'Asset Management e Bancassurance Vita.

⁶ Non include i benefici legati alla nuova manovra sul personale del Gruppo BPER.

I pilastri e le leve del Piano Industriale 2022-2025

In aggiunta alle operazioni straordinarie sopra citate, il Piano prevede 5 ambiti progettuali che consentiranno di raggiungere un significativo aumento della redditività unitamente ad un miglioramento dell'efficienza e della produttività verso le *best practice* di mercato:

1. **Potenziamento del modello di Banca multi-specialista con scala nazionale**
2. **Trasformazione del modello di ricavi in ottica “fee based”**
3. **Partnership tra IT e Business per la trasformazione e la crescita**
4. **Banca semplice e digitale**
5. **Persone al centro**

Gli ambiti progettuali saranno affiancati da 3 leve trasversali:

- a) **De-risking e presidio del credito**
- b) **Nuovo modello di Innovazione**
- c) **ESG infusion**

I 5 pilastri del Piano

1. **Potenziamento del modello di Banca multi-specialista con scala nazionale**

Il Piano mira a valorizzare la scala dimensionale acquisita e le fabbriche prodotto proprietarie tramite l'evoluzione del modello di business in un'ottica multi specialista, focalizzato sulle seguenti attività core:

- **Wealth Management e Asset Management**
- **Bancassurance**
- **CIB**
- **Credito al Consumo**

A tale proposito già a partire dalla fine del 2021 sono state create le direzioni “**Strategie Assicurative**” e “**Corporate & Investment Banking**” a presidio di business strategici funzionali alla crescita della redditività prospettica, che affiancheranno il nuovo polo del Wealth Management di prossima costituzione. All'interno di quest'ultimo è prevista inoltre la piena valorizzazione di Arca SGR come importante e distintivo player nel business dell'asset management in Italia e il rafforzamento dell'offerta di Optima SIM a supporto dello sviluppo della clientela Private di Gruppo (gestioni patrimoniali e Advisory). Sul fronte del credito al consumo, invece, Bibanca agirà come fabbrica prodotto specializzata su Prestiti Personali, Cessione del Quinto e gestione della Monetica.

2. **Trasformazione del modello di ricavi in ottica “fee based”**

Completamento rotazione verso modelli di business *capital light* per incrementare la contribuzione delle commissioni su ricavi totali, attraverso:

- Valorizzazione del comparto **Wealth e Asset Management di Gruppo**, consolidando l'importante percorso di crescita avviato negli ultimi 5 anni, con l'obiettivo di raggiungere **~€ 100 mld di asset under management (risparmio gestito e polizze vita) che contribuiranno a generare il ~40% delle commissioni di Gruppo**, grazie a:
 - **Consolidamento e specializzazione** del private banking, facendo leva sul veicolo Cesare Ponti;

- **Focalizzazione** della politica retributiva su incentivi legati allo sviluppo del business;
 - **Sviluppo raccolta gestita e vita** su clientela *captive*, con particolare attenzione al segmento Personal caratterizzato da ca. € 40-45 mld di liquidità convertibile;
 - **Iniziative per nuova *acquisition*** e recupero volumi sulla clientela del perimetro Carige;
- **Rafforzamento posizionamento su comparto bancassurance**, con premi protezione previsti in crescita a **ca. € 360 mln nel 2025** (vs. ca. € 200 mln nel 2021) e conseguente incremento delle **commissioni previste a oltre € 110 mln nel 2025** (vs. ca. € 60 mln nel 2021) da realizzarsi tramite:
- **Creazione di una struttura dedicata di ~225 risorse**, provenienti sia dall'esterno con nuove assunzioni, che dall'interno grazie ad un'attività di riconversione che verrà attuata tramite un piano formazione da realizzarsi in collaborazione con un partner assicurativo esterno;
 - Specializzazione del modello di servizio tramite rafforzamento servizi post-sales e **digitalizzazione prodotti** su rami danni e salute;
- **Sviluppo e digitalizzazione offerta credito al consumo**, con erogato prestiti personali e cessione del quinto visto in aumento a **ca. € 1,85 mld** (da ca. € 1,1 mld del 2021) e ricavi⁷ (margine di interesse e commissioni) attesi per **oltre € 210 mln nel 2025** (da ca. € 135 mln del 2021). Le principali iniziative in tale ambito sono:
- **Accentramento della produzione di prestiti personali su 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 di *underwriting* avanzati *analytics-based*** per aumentare la penetrazione del credito al consumo su clientela Banca;
 - Previsto inoltre il **rafforzamento del presidio della Monetica**, facendo leva sulla fabbrica Bibanca, attraverso l'evoluzione dei servizi offerti alla clientela per garantire una miglior *customer experience*, l'innovazione di prodotto (es. introduzione carte digitali) ed il miglioramento dei servizi di *sales* e *post sales*;
- **Rafforzamento *business advisory* e presidio grandi aziende**, con *stock* impieghi Direzione CIB previsto in crescita a **oltre € 11 mld nel 2025** e ricavi⁸ (margine di interesse e commissioni) del segmento in crescita a **ca. € 150 mln nel 2025**. La nuova direzione contribuirà in modo sinergico con la direzione Corporate, a cogliere al meglio le opportunità del **PNRR** per supportare la crescita del Paese, con particolare attenzione alle regioni del Mezzogiorno e alla **Sardegna**, alle quali verrà destinato oltre il 40% delle risorse complessive. I target definiti saranno raggiunti grazie in particolare a:
- Start-up **nuova Direzione CIB** per presidiare fasce di clientela e operatività oggi scarsamente coperte;
 - **Rafforzamento *desk* finanza strutturata/*advisory*** tramite accentramento delle competenze e valorizzando opportunità di cross-selling tra prodotti perseguendo una logica di massimizzazione del capitale investito;
 - **Rafforzamento *coverage*** su medie/grandi aziende;
 - Valorizzazione ambiti di **collaborazione con fabbriche prodotto** (es. BPER Factor), anche in coerenza con gli obiettivi del PNRR;
 - Potenziali **sinergie con mercato *Private*, non fattorizzate nell'attuale Piano**;

⁷ Calcolato su dati gestionali

⁸ Calcolato su dati gestionali

3. Partnership tra IT e Business per la trasformazione e la crescita

Il rinnovamento dell'infrastruttura tecnologica riveste un ruolo fondamentale per supportare la crescita dimensionale del Gruppo e la citata trasformazione del modello di business. Per tale ragione il Gruppo BPER ha previsto un ammontare di investimenti in IT per **oltre € 500 mln**, in significativo aumento rispetto al precedente piano (€ 210 mln), di cui **€ 90 mln** dedicati al rinnovo della macchina IT (tra cui ca. **€ 40 mln per rafforzare la sicurezza informatica**) e **oltre € 400 mln dedicati allo sviluppo delle progettualità a Piano**, al completamento delle operazioni straordinarie e adeguamenti normativi.

Previste 4 direttrici per la trasformazione della piattaforma 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 unitamente a 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;
- **Macchina di integrazione industriale:** modello operativo IT industrializzato per la gestione delle attività e potenziamento delle *capability* tecnologiche a supporto delle operazioni societarie straordinarie;

Il nuovo piano di investimenti sarà, inoltre, affiancato da un **potenziamento dell'organico IT**, previsto in aumento da 320 risorse nel 2019 a oltre 600 al 2025, al quale saranno dedicati percorsi di carriera e di formazione specifici.

4. Banca semplice e digitale

Razionalizzazione della rete di sportelli accompagnata da una semplificazione dei processi da realizzarsi attraverso una maggiore digitalizzazione e adeguamento dei modelli di servizio alla clientela in ottica omnicanale. Gli interventi previsti in tale ambito sono:

- **Digitalizzazione dell'offerta:** rafforzamento dell'offerta digitale sviluppata sulla base delle esigenze della clientela con l'obiettivo di incrementare progressivamente il numero di prodotti venduti attraverso *customer journey* omnicanali, dall'attuale <5% a oltre il 40% al 2025, grazie a:
 - **Rafforzamento progetto DOTS** (carta virtuale BPER per pagamenti digitali) attraverso l'evoluzione da carta virtuale a linea di offerta *fully digital*;
 - **Evoluzione offerta segmento "Family"** attraverso l'ampliamento dell'offerta *self*, la digitalizzazione dell'offerta "core" (onboarding, monetica, prestiti personali, remotizzazione richiesta mutuo) e l'ampliamento dei customer journey omnicanali;
 - **Evoluzione offerta segmento "Affluent"** in logica "*human+digital*" grazie al potenziamento degli strumenti e dei servizi di advisory (remotizzazione, robo4advisory, roboadvisor) e alla progressiva digitalizzazione dell'offerta sia di risparmio che assicurativa;
 - **Digitalizzazione offerta su segmento imprese** attraverso lo sviluppo di una piattaforma digitale con onboarding dedicato e prodotti del credito digitali (lending, factoring, anticipo fatture);
 - **Digitalizzazione processi end-to-end** con l'obiettivo di incrementare la produttività commerciale della rete, focalizzare l'*effort* sulla relazione con il Cliente e sul miglioramento della *customer experience* e ridurre l'impatto sull'ambiente (grazie, ad esempio, all'ampliamento dei processi paperless).

- **Razionalizzazione rete distributiva: riduzione di circa 29% della rete di filiali attraverso la chiusura di circa 600 sportelli entro il 2024 (di cui 140 già realizzate), che porterà il numero totale a circa 1.500.** Tale ridimensionamento sarà abilitato dalla progressiva digitalizzazione dell'offerta e dal parallelo sviluppo e rafforzamento di canali distributivi specializzati (centri imprese, centri private). Le principali azioni in tale ambito sono:
 - **Chiusura/cessione** di sportelli identificati tra quelli non performanti, sovrapposti (bassa distanza da altra filiale), non localizzati in territori ad elevato potenziale di sviluppo;
 - **Estensione modelli «lean»** di filiale grazie all'introduzione di tecnologia *self* (es. ATM evoluti, Casse Self Assistite, Remote Teller);
 - **Rafforzamento strategia multi-formato** (es. evoluzione modello Hub/Spoke);
 - Progressivo spostamento della **relazione** con il cliente verso il digitale e altri canali specialistici (rafforzamento Centri Private/Imprese sul territorio).

5. Persone al centro

Valorizzazione del capitale umano grazie a piani di formazione, nuovi percorsi di carriera e nuovi ambienti/modelli di lavoro.

Tra le principali azioni previste vi sono:

- **Riduzione e rinnovamento della forza lavoro:** identificati interventi che consentono di liberare ca. 3.300 risorse, consentendo al contempo il rafforzamento di managerialità e competenze grazie a 1.450 nuove assunzioni dal mercato (focalizzati su nuove esigenze espresse dal piano, come Digitale, IT, Dati, WM, ESG).
- **Sviluppo del capitale umano**, attraverso:
 - Ripensamento e focalizzazione del sistema incentivante/**MBO** con incremento del funding complessivamente a disposizione;
 - Definizione **nuovo piano di incentivazione a lungo termine** con obiettivi collegati ai target definiti dal Piano Industriale;
 - Nuove logiche di correlazione **performance-retribuzione**;
 - **Assunzione di oltre 1.450 risorse**, con l'obiettivo di rafforzare managerialità e competenze specialistiche sugli ambiti prioritari di piano e migliorare la presenza sui territori più attrattivi;
 - Potenziamento della formazione (+20% contenuti formativi) e declinazione del nuovo modello di **Learning Academy**;
 - Progressivo miglioramento del «**Gender Mix**» nei ruoli di responsabilità;
 - Definizione e attivazione di un programma di **leadership femminile**;
 - Evoluzione **cultura e valori aziendali**, anche tramite l'erogazione di **contenuti formativi ESG**
- **Nuovo modello di workplace:** progressiva adozione di un unico *design* per tutte le sedi direzionali del Gruppo caratterizzato da un approccio standardizzato alla tecnologia a supporto del lavoro ibrido e da elementi *smart* in linea con gli obiettivi ESG e di sostenibilità.

Con riferimento al costo del personale, il dato previsto a regime nel 2025 è pari a ca. € 1,6 mld, impattato in modo significativo dalle attese di incremento del costo del lavoro (principalmente legato al rinnovo CCNL) che sarà tuttavia compensato dalle azioni manageriali pianificate (prepensionamenti e deconsolidamenti di società).

Le 3 leve trasversali

a) De-risking e presidio del credito

Le azioni previste a Piano mirano a raggiungere un miglioramento strutturale e sostenibile della qualità del credito di Gruppo. Con riferimento al processo di de-risking, la citata cessione della piattaforma di recupero sofferenze e UTP unitamente alla vendita di ulteriori portafogli di NPE e al miglioramento dell'attività di workout, contribuiranno a ridurre l'NPE ratio lordo strutturalmente al di sotto del 4% (3,6% al 2025), pur assumendo ipotesi molto prudentziali circa i flussi di NPE per incorporare lo scenario macro-economico derivante dal conflitto Russia-Ucraina in corso. Il processo di *derisking* sarà affiancato, inoltre, da misure volte a rafforzare il presidio dei rischi di credito, quali:

- **Evoluzione delle politiche del credito**, mediante:
 - Incentivazione all'erogazione 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.
- **Potenziamento del modello di gestione del credito**, tramite:
 - 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**;
 - Rafforzamento **cultura del credito** tramite *Academy* dedicate.
- **Sviluppo nuovo sistema di early management** ed efficientamento gestione anticipatoria delle posizioni a rischio.

b) Nuovo modello di Innovazione

“Innovazione” come acceleratore del percorso di trasformazione del Gruppo e motore di nuova crescita.

Previsto il rafforzamento dell'ufficio “Innovation” e lo sviluppo di una *proposition* interna, in grado di contribuire a **velocizzare il time-to-market** dei progetti ed estenderne l'ambizione facendo leva in particolare su:

- *Scouting* di soluzioni/tecnologie di mercato;
- Ideazione, incubazione e accelerazione di progetti;
- Ricerca di fondi a supporto di progetti collegati all'innovazione;
- Attivazione di partnership e collaborazione con aggregatori/*fintech labs*;

c) ESG infusion

Il Piano Industriale traccia la linea di sviluppo del Gruppo in ambito ESG con l'obiettivo di creare valore condiviso di lungo periodo attraverso il rafforzamento delle tematiche di sostenibilità all'interno del modello di business aziendale. Forte degli impegni presi a livello internazionale (adesione ai **Principles for Responsible Banking** e alla **Net Zero Banking Alliance**), il Gruppo intende infatti migliorare la propria leadership sulla gestione delle tematiche ESG per divenire più efficiente, competitivo ed essere un partner credibile e affidabile dei propri clienti nella creazione di una società più sostenibile, equa ed inclusiva. In tal

senso il Piano identifica azioni e obiettivi concreti da raggiungere su tutte le linee di intervento descritte di seguito:

Environmental

- **Transizione esterna:** supporto alla transizione ecologica di aziende e famiglie attraverso la definizione di un plafond di oltre € 7 mld per impieghi green (comprende settori/filiere, PNRR, superbonus 110%, *green mortgages*);
- **Transizione interna:** obiettivo di riduzione delle emissioni *science based* allineato all'Accordo di Parigi (-50% al 2030) pari a -23% al 2025; le attività di efficientamento energetico sono contenute nel Piano energetico con baseline al 2022 e chiusura prevista al 2025. Entro la fine del 2022 l'approvvigionamento di energia elettrica del Gruppo sarà al 100% da energie rinnovabili.

Social

- **Forte orientamento alla comunità:** allocazione di € 15 mln a sostegno di attività a supporto di comunità e territori;
- **Iniziative per i giovani:** alfabetizzazione finanziaria e ambiziosi progetti di livello nazionale che coinvolgeranno più di 400.000 giovani nell'arco piano; è previsto anche un progetto per l'alta formazione dei giovani più meritevoli dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (cd "prestito d'onore");
- **Sviluppo del modello di servizio del Terzo settore con prodotti dedicati e aumento dell'erogazione del credito;**
- **Definizione di un progetto Diversity & Inclusion:** *vision* unitaria della Banca sui temi di DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) che impatta su CdA, Collegio Sindacale, Top management, dipendenti e società controllate con obiettivi concreti in termini di gender *diversity* e parità retributiva, da misurare annualmente e rendicontare nella DNF;
- **Diffusione della "Cultura ESG" e attività di formazione specifica:** azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento di tutta la popolazione aziendale sui temi di sostenibilità e azioni di upskilling e reskilling destinate ad oltre il 50% dei dipendenti;
- **Iniziative a sostegno della cultura e valorizzazione del patrimonio artistico e museale;**
- Interventi per favorire il lavoro agile e il ribilanciamento tra **vita professionale e privata** anche grazie alla differente gestione delle **sedì lavorative (nuovo workplace)**.

Governance

Per completare l'importante rafforzamento della governance ESG avviato nel 2021 attraverso la creazione di un **Comitato endo-consiliare di sostenibilità** e l'implementazione di una funzione dedicata, a diretto riporto del CDA è previsto di:

- Inserire target ESG nel sistema incentivante di lungo periodo del Management con KPI che pesino il 15% del totale;
- Ridisegnare il Modello Organizzativo interno per definire ruoli e responsabilità in ambito ESG.

Altri interventi trasversali prevedono:

- Integrazione dei fattori ESG nei processi di gestione dei rischi, dei crediti e delle politiche di investimento;
- **Ampliamento del 25% dell'offerta** di prodotti di investimento ESG e incremento del 25% delle masse gestite ESG rispetto al 31/12/21 (€ 12,7 mld);
- Integrazione di **criteri ESG** nelle **scelte di procurement** della Banca (tramite la valutazione ESG dei fornitori).

Posizione di capitale e profilo di liquidità

La posizione di capitale è prevista rimanere elevata, con un CET1 ratio Fully Phased maggiore del 13% al 2025 (livello ritenuto adeguato al profilo di rischio del Gruppo), supportata dalla forte generazione di utili che permetterà di incrementare significativamente la remunerazione agli azionisti, **con un pay out ratio previsto al 50% nel 2025 e un monte dividendi pari ad almeno € 1 mld da distribuirsi nell'orizzonte di piano.**

Anche il profilo di liquidità si manterrà robusto nell'arco piano grazie ad un programma di emissioni istituzionali per circa € 6 mld coerente con il percorso di uscita dal TLTRO III e il rispetto dei vincoli regolamentari. Le azioni previste consentiranno quindi di mantenere importanti coefficienti di liquidità, significativamente superiori ai requisiti: LCR e NSFR previsti ben oltre i requisiti minimi regolamentari in tutto l'arco di Piano.

A fronte dell'approvazione del nuovo Piano Industriale 2022-2025, si intende sottoporre a una prossima Assemblea degli Azionisti la modifica (i) del Piano di Incentivazione di Lungo Termine (ILT) approvato dall'Assemblea del 20 aprile 2022, per allinearli con la durata e gli obiettivi del Piano Industriale, nonché, per quanto necessario, (ii) della Politica in materia di remunerazione approvata dalla medesima Assemblea del 20 aprile.

In riferimento a quanto precede, si riportano di seguito i target KPI del Piano di Incentivazione di Lungo Termine (ILT) da rispettare al 31/12/2025:

- **ROTE** (peso 50%): >10%

- **Cost/Income** (peso 20%): <58%

- **NPE ratio lordo** (peso 15%): ~3,6%

- **Obiettivi ESG** (peso 15%):

- Finanza Sostenibile – Plafond di Finanziamenti green di oltre € 7 mld in arco piano;
- Transizione energetica – Riduzione del 23% delle emissioni di CO₂ di Gruppo⁹;
- Diversità e Inclusione – 25% donne dirigenti e 33% donne manager (dirigenti e quadri direttivi);
- Progetto “Futuro” – Incremento dei programmi di educazione finanziaria e definizione di un progetto di inclusione giovanile: entrambi i progetti saranno supportati da un'analisi dell'impatto sociale positivo generato.

⁹ Target Science Based: riduzione delle emissioni al 2025 del 23% e al 2030 del 50%.

Si informa che oggi alle ore 10:30 è stata organizzata una presentazione a Milano presso il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo Da Vinci”, per illustrare i contenuti del Piano Industriale 2022-2025. L’evento sarà presieduto da Piero Luigi Montani, Amministratore Delegato e potrà essere seguito:

- via video/audio webcasting al seguente indirizzo: <https://87399.choruscall.eu/links/bperbanca220610.html>
- via conference call digitando i seguenti numeri:

ITALIA: +39 02 8020911

UK: +44 1212 818004

USA: +1 718 7058796

Un set di *slide* a supporto della presentazione sarà disponibile il giorno stesso prima dell’inizio della presentazione nell’area Investor Relations del sito internet della Banca <https://istituzionale.bper.it>.

Ulteriori dettagli sono disponibili sui siti www.bper.it – <https://istituzionale.bper.it/investor-relations>

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 la base di alcun contratto o accordo.

Contatti:

Investor Relations
investor.relations@bper.it

External Relations
relest@bper.it

www.bper.it – <https://istituzionale.bper.it/>

Il comunicato è anche disponibile nel meccanismo di stoccaggio 1INFO.