

**Banca Popolare  
di Sondrio**

FONDATA NEL 1871

150 anni di crescita, affidabilità, trasparenza



**NEXT STEP**

**PIANO INDUSTRIALE  
2022 - 2025**

*Milano, 29 giugno 2022  
Palazzo Mezzanotte*



*Questo documento è stato predisposto da Banca Popolare di Sondrio a scopo esclusivamente informativo e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari della Società.*

*Il documento è basato sull'attuale framework istituzionale. Cambiamenti futuri potrebbero avere impatti rilevanti sul Piano industriale.*

*I dati previsionali e le stime in esso presenti implicano un naturale grado di incertezza e di rischio che potrebbe causare differenze fra i risultati previsti o implicati e quelli effettivi.*

*Le informazioni contenute nel documento non sono state, inoltre, oggetto di verifica indipendente e non può, perciò, essere data alcuna garanzia, esplicita o implicita, sulla loro accuratezza, completezza e correttezza.*

*Nulla, pertanto, di ciò che è contenuto nel presente documento costituisce o può essere ritenuto, ad alcun titolo e in qualsiasi forma, consulenza finanziaria, legale, tributaria o di altro tipo, né può essere assunto a base di alcun contratto o accordo.*

*Banca Popolare di Sondrio S.p.A. e i suoi rappresentanti e consulenti declinano, perciò, ogni responsabilità, per negligenza o per altro, per qualunque perdita derivante dall'uso di questo documento e dei suoi contenuti.*

*Tutte le informazioni in esso contenute non possono essere riprodotte, pubblicate o distribuite, integralmente o in parte, in qualsiasi giurisdizione dove la loro distribuzione può essere contro la legge, né tantomeno possono essere alterate, manipolate, oscurate o estrapolate dal loro contesto.*

1

Banca Popolare di Sondrio

Equity story

2

Piano Industriale 2022-2025

Contesto, direttrici strategiche e *target*

3

Piano Industriale 2022-2025

Principali iniziative

4

Piano Industriale 2022-2025

Proiezioni economico-finanziarie

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza



1

# Banca Popolare di Sondrio

## Equity story

Il passato garanzia del futuro

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza



# 150 anni di bilanci sempre in attivo, di dividendi riconosciuti ai soci, di crescita, di continua evoluzione su scala regionale e internazionale



**1871**

FONDAZIONE DELLA  
BPS A SONDRIO - UNA  
DELLE PRIME BANCHE  
POPOLARI ITALIANE

**1974**

APERTURA DI UN  
UFFICIO DI  
RAPPRESENTANZA A  
MILANO

**1990**

APERTURA DELLA  
PRIMA FILIALE A ROMA

**1991**

QUOTAZIONE AL  
MERCATO "RISTRETTO"  
DELLA BORSA DI  
MILANO

**1995**

FONDAZIONE DI BPS  
SUISSE E DEL GRUPPO  
BANCARIO

**2009**

IL TITOLO VIENE  
SCAMBIATO IN  
"CONTINUA" ALLA  
BORSA DI MILANO



**2010**

ACQUISIZIONE DEL  
CONTROLLO DI  
FACTORIT

**2014**

PASSAGGIO  
ALLA SUPERVISIONE  
EUROPEA

**2017**

ACQUISIZIONE DI  
BNT BANCA

**2021**

TRASFORMAZIONE IN  
SOCIETÀ PER AZIONI

**2022**

ACQUISIZIONE TOTALE  
DI FACTORIT E DI  
RENT2GO



## Le cifre del proprio ecosistema<sup>1</sup>

<b>163K+</b> azionisti	<b>982K+</b> clienti
<b>63K+</b> clienti imprese	<b>3.395</b> dipendenti
<b>1.500+</b> enti serviti	<b>1.744</b> banche estere corrispondenti <sup>2</sup>

<b>~91 €Mln</b> dividendi agli azionisti	<b>~89 €Mln</b> imposte allo Stato <sup>3</sup>
<b>~33 €Mln</b> finanziamenti a famiglie, imprese, Enti	<b>~209 €Mln</b> spese per il personale di BPS
<b>~44 €Mln</b> contributo per stabilità del sistema bancario <sup>4</sup>	

1. Dati al 31 Dicembre 2021 | 2. In 100 Paesi | 3. Dati riferiti a BPS | 4. Fondo di Risoluzione e Fondo di Tutela dei Depositi



### Presenza geografica qualificata

- › Banca leader nelle **aree chiave per l'economia** e l'industria italiana
- › Presenza consolidata in **Svizzera** tramite Banca universale
- › Presenza nel **Principato di Monaco** e nei principali Paesi nel mondo

### Radicamento territoriale e azionariato diffuso

- › **Banca di Comunità**
- › **Azionariato popolare diffuso** di famiglie e PMI
- › **Clientela** fortemente fidelizzata

### Servizi d'eccellenza

- › **Personale competente**, motivato e affidabile
- › **Filiera decisionale corta** nella relazione con il cliente
- › **Polifunzionalità** competitiva, grazie a fabbriche prodotte interne e articolato network estero

### Modo unico di fare Banca

**Generazione di valore** costante nel tempo  
**Solidità, resilienza** e capitale «libero» per la crescita  
**Crescita organica** e continua  
**Macchina operativa** snella e flessibile  
**Produttività** delle filiali *best in class*



# Aree chiave per l'economia del Paese, presenza distintiva in Svizzera e all'estero

## Presenza geografica del Gruppo BPS...



 **BPS** (SUISSE)

**485**

**Sportelli in Italia**

Filiali presenti in sette regioni del Nord Italia e nell'area di Roma



**19**

**Sportelli in Svizzera**



**1**

**Sportello nel Principato di Monaco**



**51**

**Desk all'estero presso partner esterni in 44 Paesi**

## ...nelle aree a maggior potenziale

	Contributo al PIL Italia <sup>2</sup>	Quota di mercato <sup>1</sup>	PIL pro capite <sup>2</sup> (€K)	Tasso disoccupazione <sup>2</sup>
<b>Lombardia</b>	22,2%	8,9%	37	6,0%
<b>Lazio</b>	11,3%	2,6%	32	10,2%
<b>Piemonte</b>	7,6%	0,9%	30	7,5%
<b>Liguria</b>	2,8%	2,5%	30	8,5%
<b>Emilia Romagna</b>	9,0%	0,3%	34	5,6%
<b>Veneto</b>	9,2%	0,4%	30	5,4%
<b>Trentino Alto Adige</b>	2,7%	1,1%	37	4,3%
<b>Valle d'Aosta</b>	0,3%	4,4%	35	7,3%
<b>Media ITALIA</b>			27	9,7%
<b>Totale</b>	<b>65,1%</b>			

Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario BPS 2021

1. Percentuale numero di sportelli bancari rispetto al numero di sportelli totali | Fonte: Banca d'Italia 31/12/2021

2. Fonte ISTAT: PIL pro capite e contributo % al PIL Italia aggiornato al 2020; tasso disoccupazione aggiornato al 2021

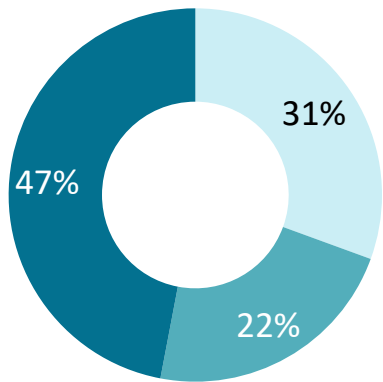


# Clientela fortemente fidelizzata

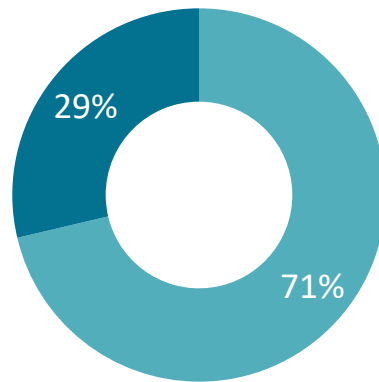


## Fidelizzazione e capacità di attrazione di nuovi clienti

### Longevità relazione con BPS % clienti<sup>1</sup>, 2021



### Età della clientela % clienti<sup>1</sup>, 2021

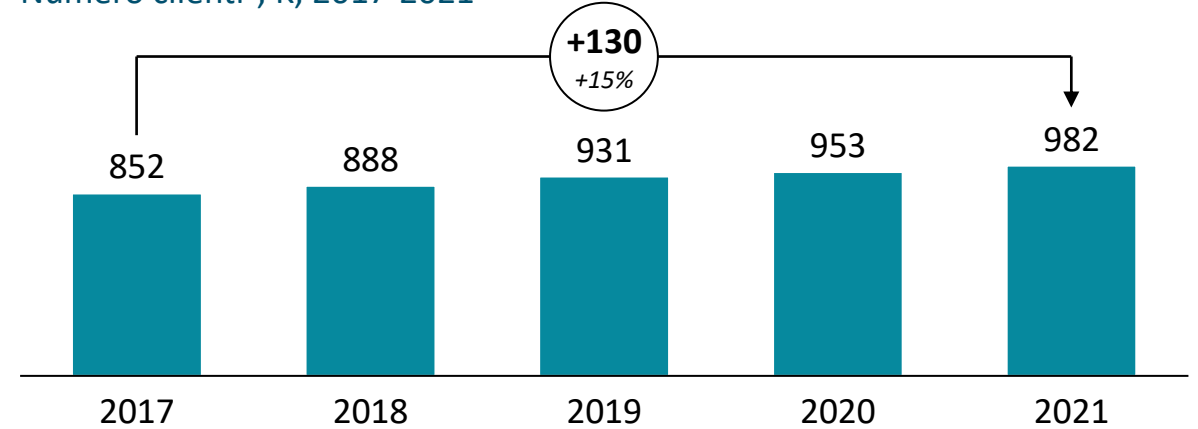


■ <5 anni  
■ 5-10 anni  
■ >10 anni

■ >30 anni d'età  
■ <30 anni d'età

## Base clienti in crescita

Numero clienti<sup>1</sup>, K, 2017-2021



## Livello di soddisfazione della clientela<sup>2</sup>

**99%**  
clienti soddisfatti dei servizi

**75%**  
clienti che considerano i servizi BPS migliori rispetto alla concorrenza

1. NDG con rapporti attivi | 2. Indagini condotte dal Servizio Internazionale

# «Polifunzionalità» competitiva, grazie a fabbriche prodotto interne



## Banca Popolare<sup>1</sup> di Sondrio

### Factoring



100%

### Cessione del Quinto



100%

### Asset Management



34,7%

### Assicurativo



14,8%

### Leasing



19,3%

### Servizi di mobilità



100%

### Fiduciaria



24%

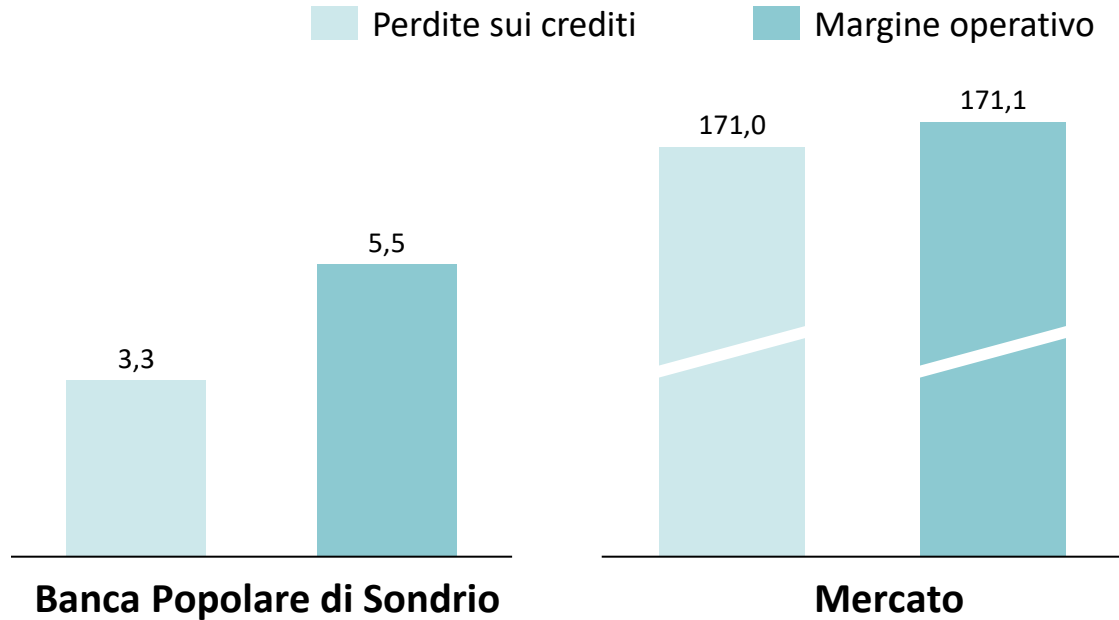
1. Dettaglio delle società facenti parte del Gruppo in Note Finali



# Generazione di valore costante nel tempo

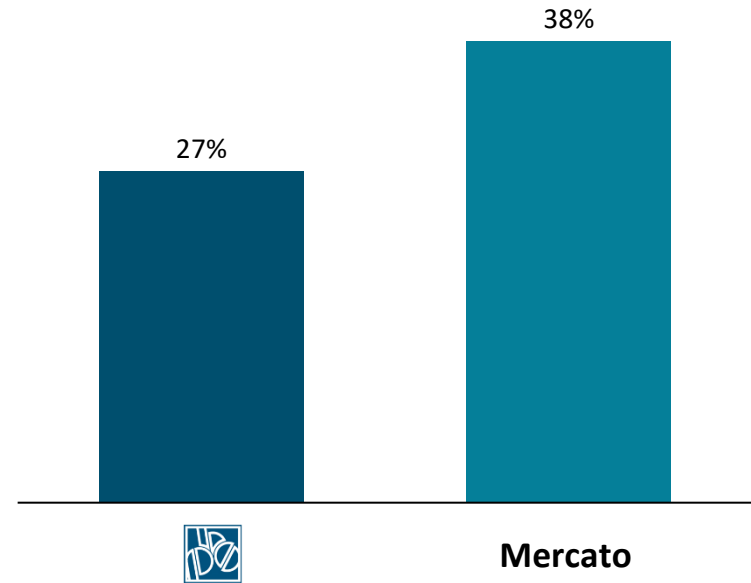
## Perdite su crediti e margine operativo<sup>1</sup>

Dati cumulati 2010-2021, €Mld



## Diluizione degli azionisti dal 2010 ad oggi<sup>2</sup>

[# di azioni 2021 - # di azioni 2010]/# di azioni 2021



## Quota del margine operativo a copertura delle perdite sui crediti



60%

Mercato

100%

1. Margine di intermediazione al netto dei costi operativi | 2. Numero di azioni outstanding al netto di azioni proprie (esclusi aumenti di capitale gratuiti) | 3. Esclusi utili su esercizio 2019 in ottemperanza a richieste BCE

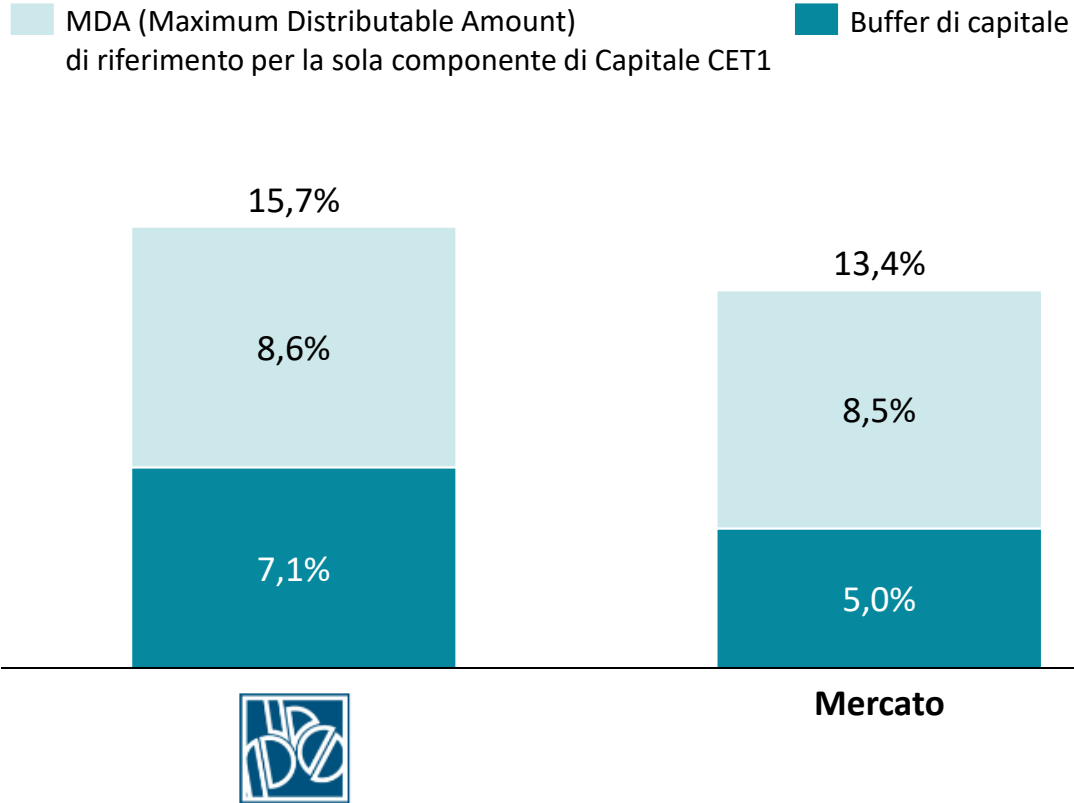
Fonte: Elaborazione basata su dati di Relazioni finanziarie annuali delle banche in esame (Dettaglio degli Istituti finanziari inclusi nel benchmark in Note Finali)



# Solidità patrimoniale ai vertici del mercato, resilienza e capitale libero per la crescita

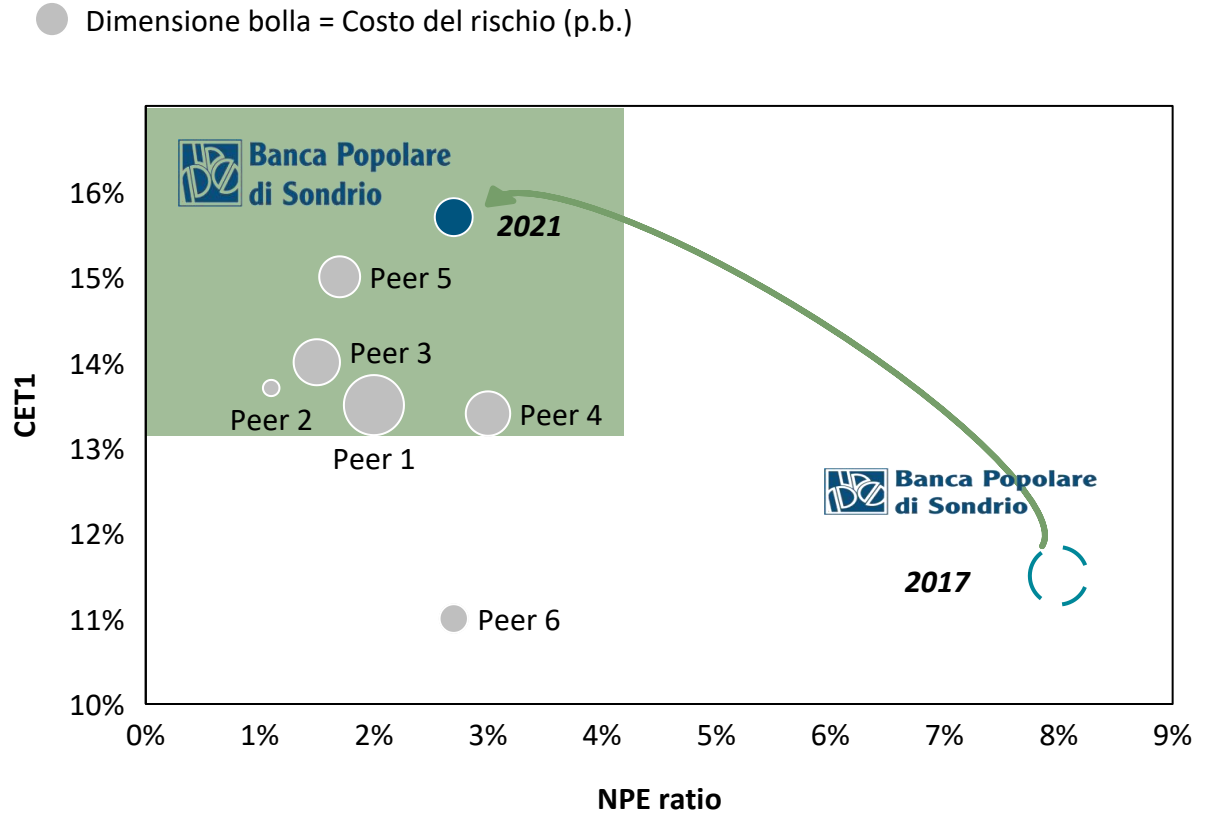
## Buffer di capitale elevato

CET1% fully loaded 2021 vs. requisiti SREP



## Qualità degli attivi senza intaccare la resilienza

CET1 ratio, %, NPE ratio netto, %

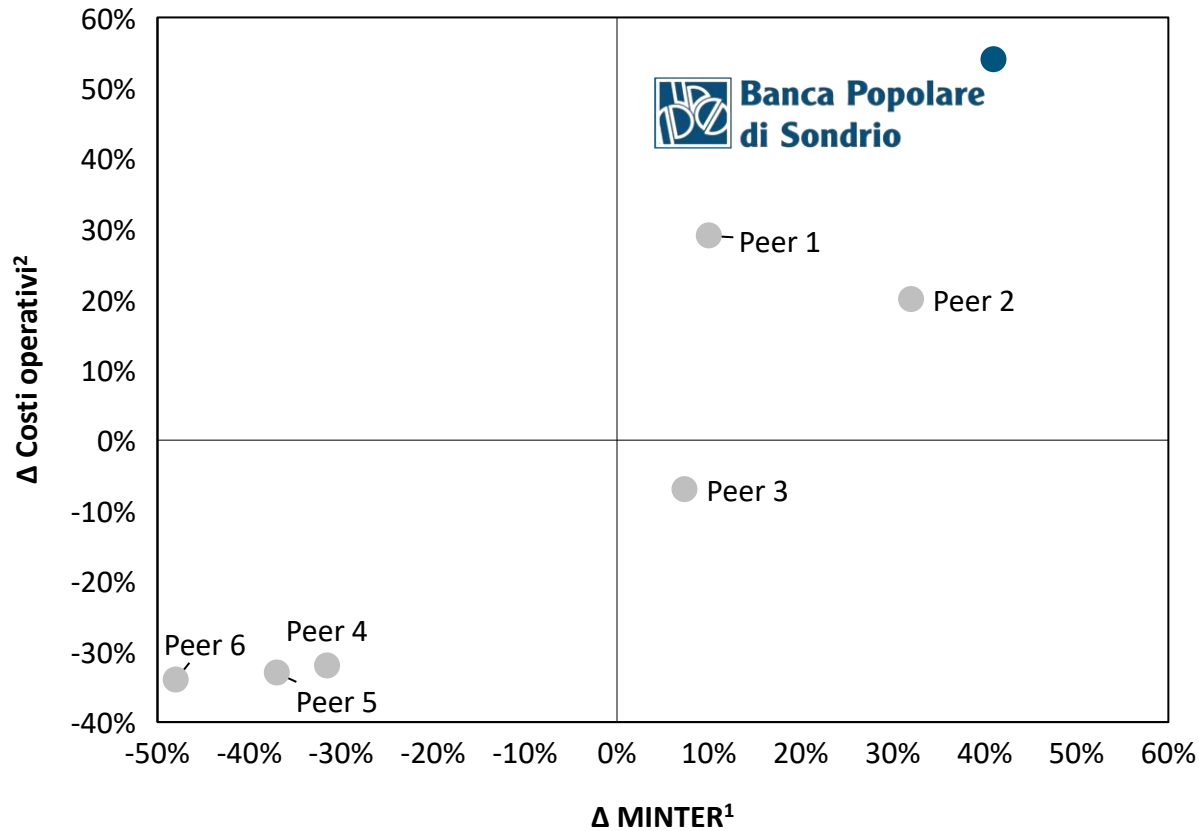


Fonte: Elaborazione basata su dati di Relazioni finanziarie annuali delle banche in esame (Dettaglio degli Istituti finanziari inclusi nel benchmark in Note Finali)

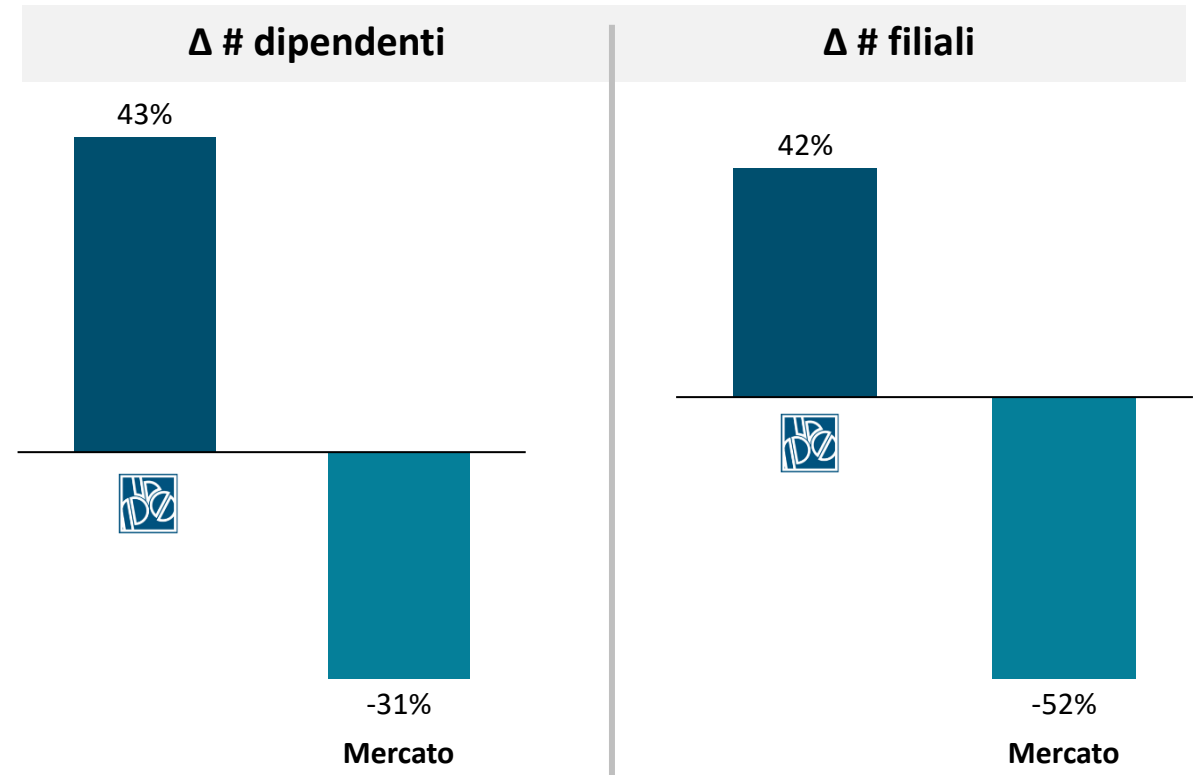
# Crescita organica e continua, attraverso investimenti graduali e costanti nelle proprie risorse umane e sulle proprie filiali



**Variazione ricavi<sup>1</sup> rispetto ai costi operativi<sup>2</sup>**  
2008–2021



**Variazione del numero di dipendenti e filiali**  
2008–2021



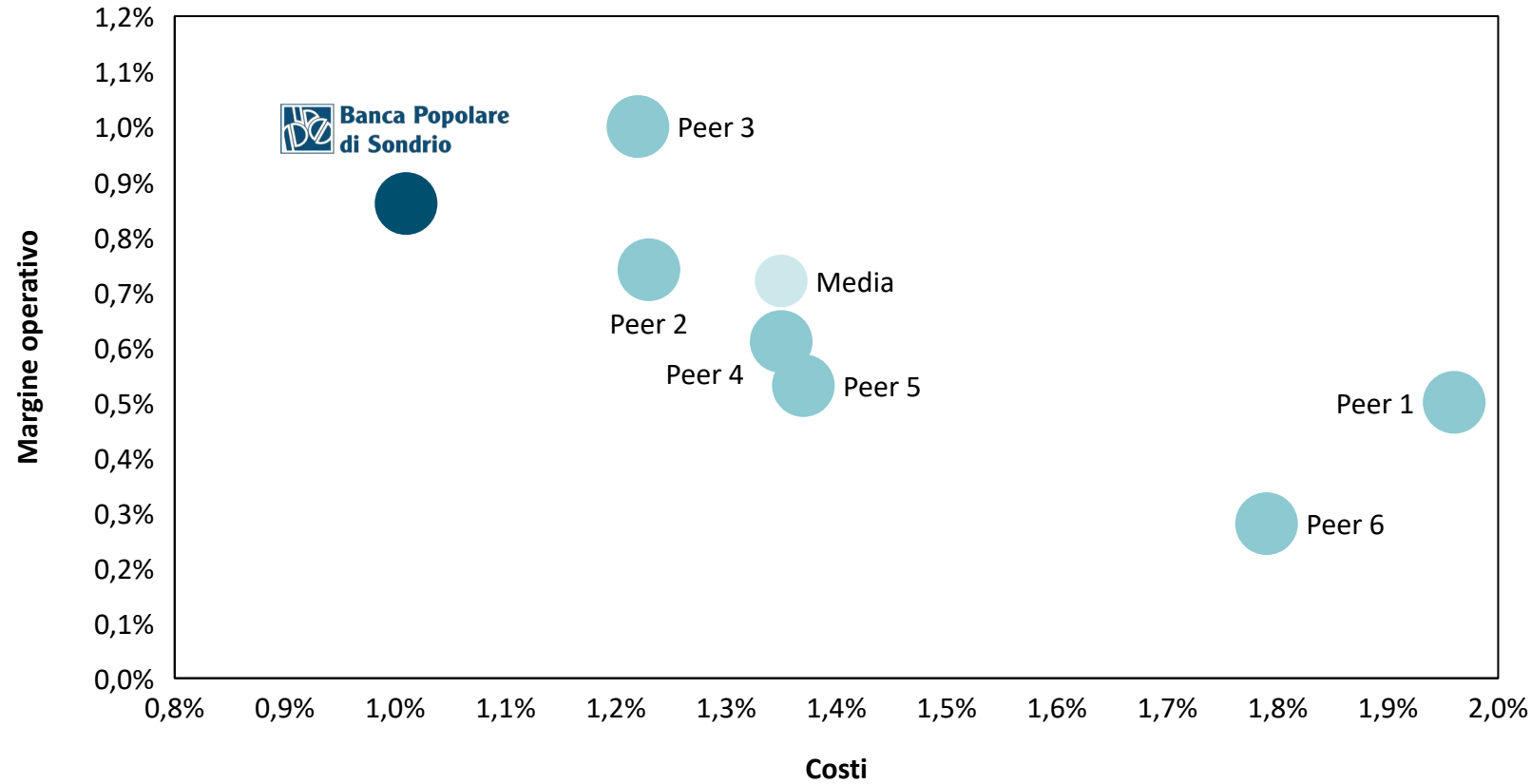
1. Variazione percentuale del MINTER medio su 3 anni calcolato su due periodi (2008-2010 vs 2019-2021) | 2. Variazione percentuale della media dei costi operativi su 3 anni calcolata su due periodi (2008-2010 vs 2019-2021)

Fonte: Elaborazione basata su dati di Relazioni finanziarie annuali delle banche in esame (Dettaglio degli Istituti finanziari inclusi nel benchmark in Note Finali)

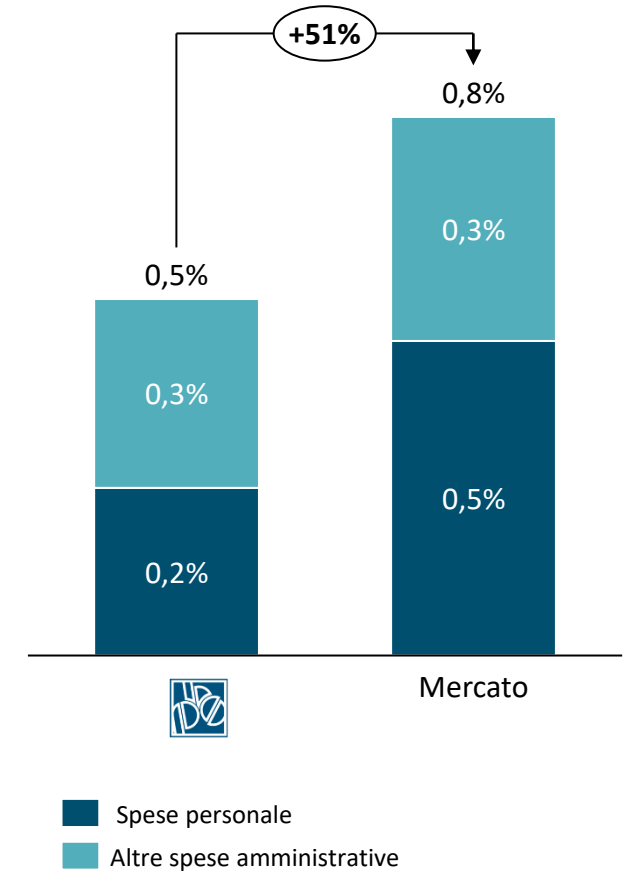


# Macchina operativa snella e flessibile per far fronte ai mutamenti di scenario

## Margine Operativo<sup>1</sup> e costi % del totale attivo, 2021



## Struttura costi operativi % Prodotto Bancario Lordo<sup>2</sup>, 2021

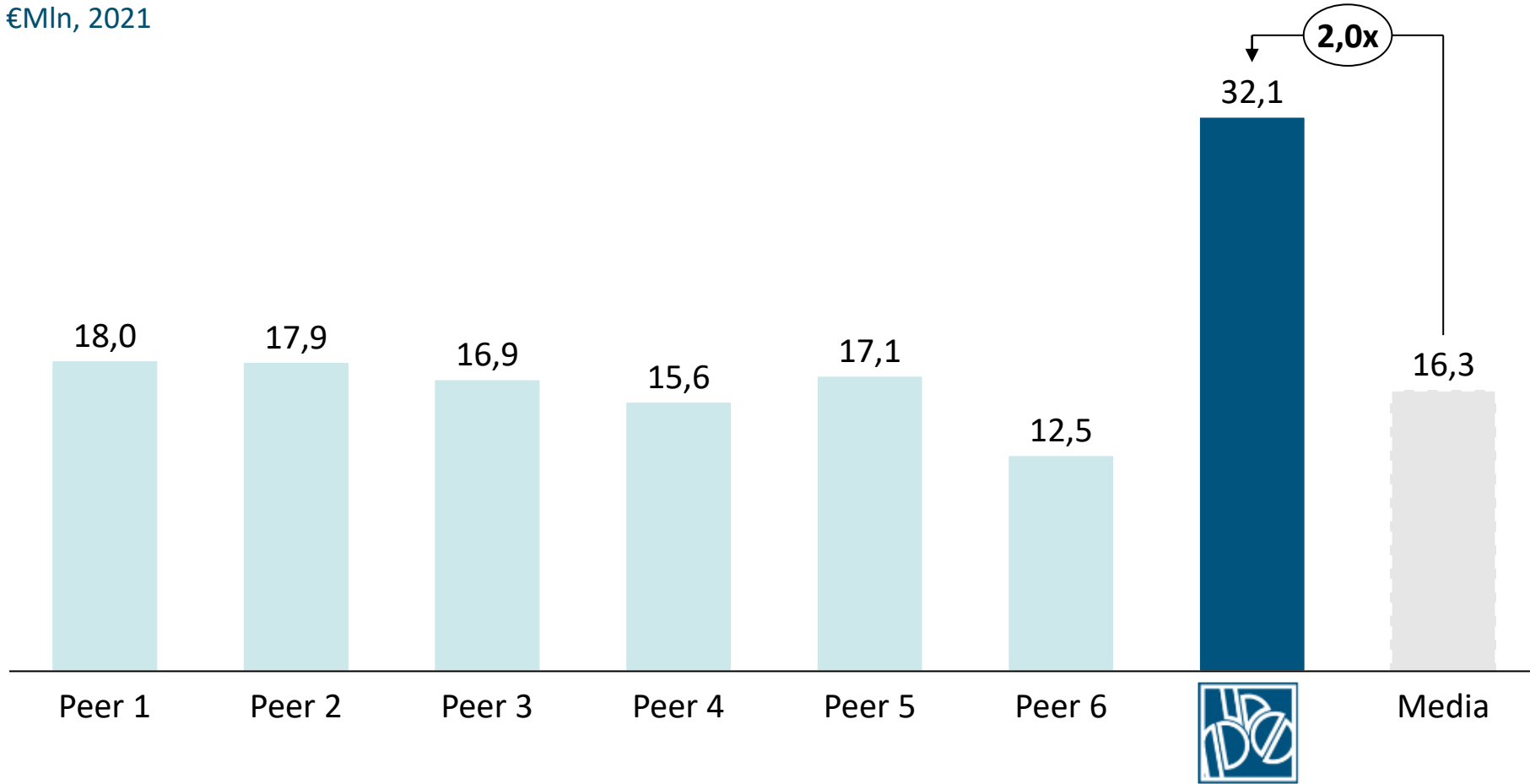


1. Margine di intermediazione al netto dei costi operativi | 2. Prodotto bancario lordo o masse amministrative: somma di debiti verso clientela, crediti lordi e raccolta indiretta  
Fonte: Elaborazione basata su dati di Relazioni finanziarie annuali delle banche in esame (Dettaglio degli Istituti finanziari inclusi nel benchmark in Note Finali)



# Produttività delle filiali *best in class*

Produttività della rete: PBL<sup>1</sup>/dipendente  
 €Mln, 2021



**68%**  
 incidenza<sup>2</sup> delle  
 strutture di rete e  
 commerciali BPS  
 sull'organico  
 totale

1. PBL = prodotto bancario lordo o masse amministrate: somma di debiti verso clientela, crediti lordi e raccolta indiretta | 2. 40% Media italiana  
 Fonte: Elaborazione basata su dati di Relazioni finanziarie annuali delle banche in esame (Dettaglio degli Istituti finanziari inclusi nel benchmark in Note Finali)

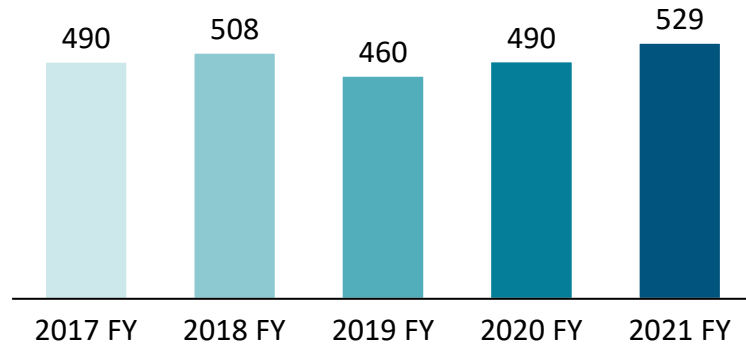
# MODO UNICO DI FARE BANCA

Track record solido, profittevole e resiliente. Base per obiettivi ancor più ambiziosi



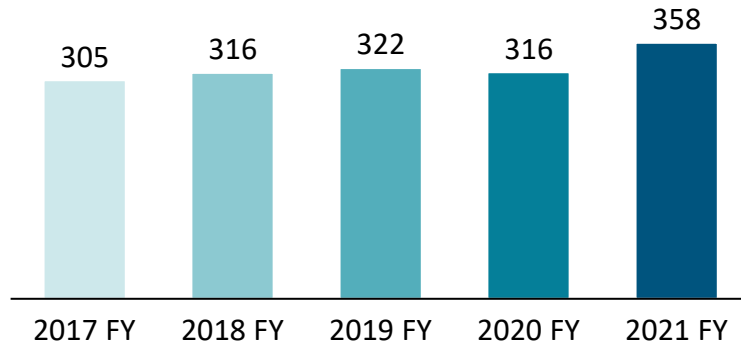
## Margine di interesse

€Mln



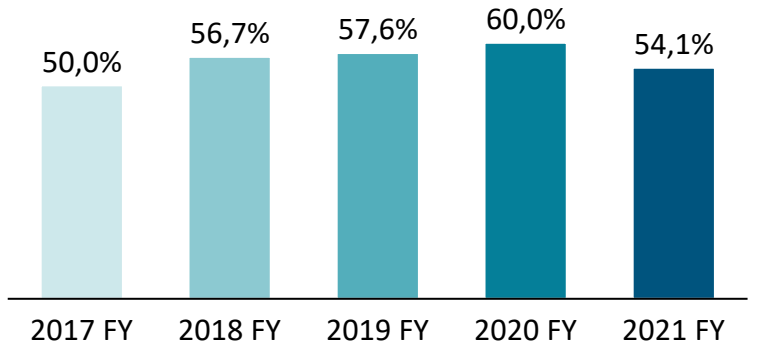
## Commissioni nette

€Mln



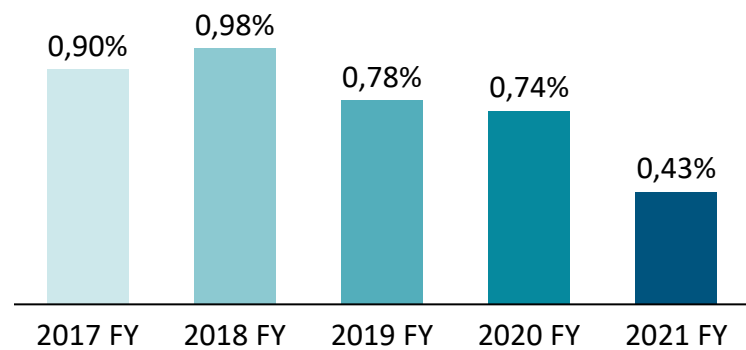
## Cost/Income ratio

%



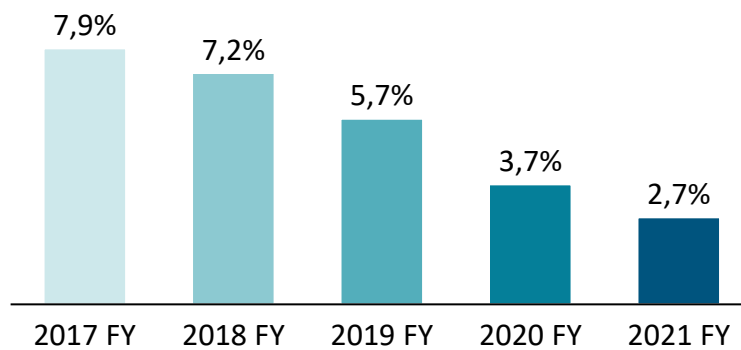
## Costo del rischio

%



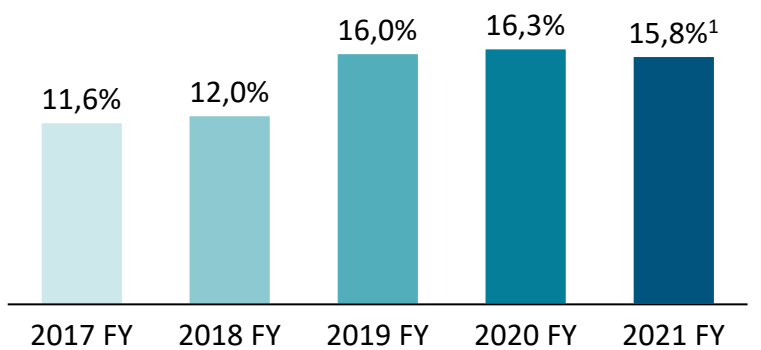
## NPL ratio netto

%



## CET1 Ratio phased-in

%



1. Include l'impatto one-off della Nuova Definizione di Default  
Fonte: Presentazione dei Risultati Finanziari consolidati BPS FY 2017 - 2021



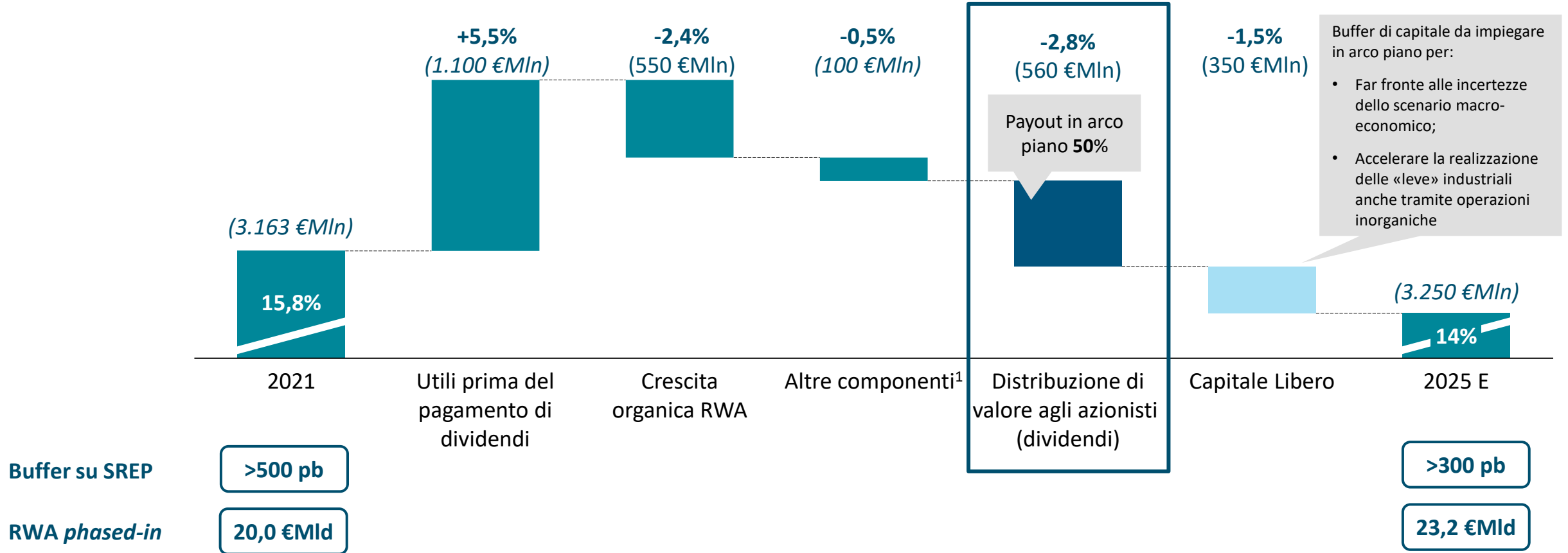
# NEXT STEP

Oltre 550 €Mln di dividendi in quattro anni e posizione di capitale ai massimi livelli



## Evoluzione del capitale e distribuzione di valore 2021-2025

CET1% phased in



1. Include variazioni degli elementi patrimoniali (shortfall, riserve FVOCI, deduzioni), revisioni e rollout AIRB, Basilea IV (impatto senza phase in e senza interventi di mitigazione)

2

## Piano Industriale 2022-2025

Contesto, direttrici strategiche e *target*

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza





**Programma di Rilancio europeo Next Generation EU e PNRR Italia**



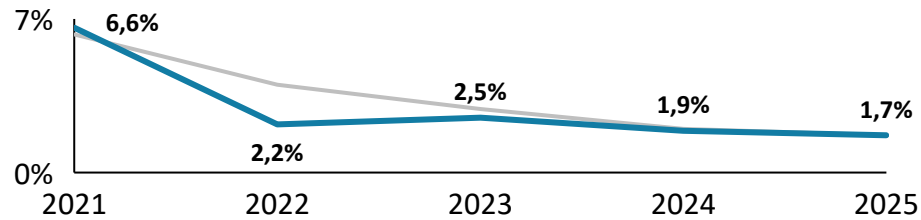
**Rallentamento della pandemia Covid-19**



**Conflitto Russo-Ucraino e instabilità geopolitica**

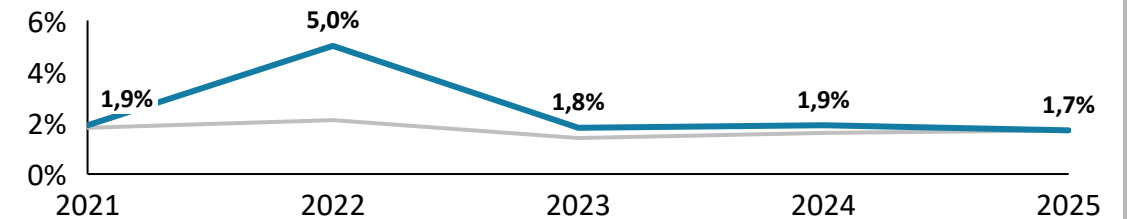
### PIL Italia

Variatione annua a prezzi costanti, %



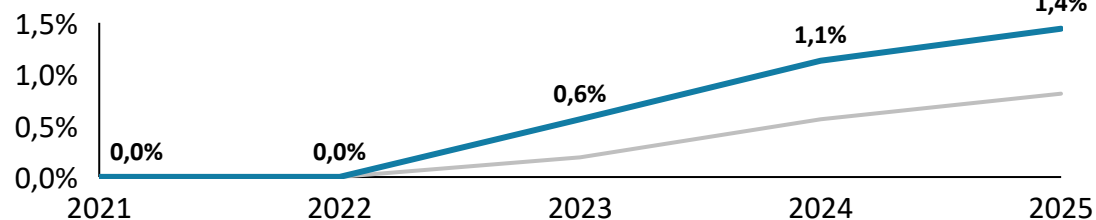
### Inflazione

Variatione annua indice dei prezzi al consumo, %



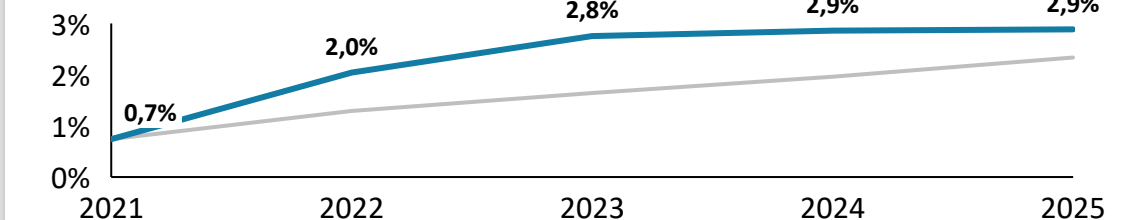
### Tasso di riferimento BCE

Tasso medio annuo, %



### Tasso di interesse BTP 10Y

Tasso medio annuo, %



— Proiezioni gennaio 2022<sup>1</sup> — Proiezioni aprile 2022<sup>1</sup>

1. Scenari da Rapporti di Previsione Prometeia: dicembre 2021 - rilascio 24 gennaio 2022; marzo 2022 - rilascio 22 aprile 2022



**Rallentamento negli scambi di merci e servizi**



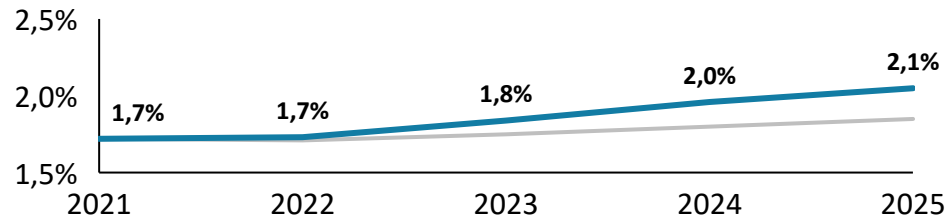
**Inflazione in aumento**



**Maggiore attenzione e cautela nei consumi**

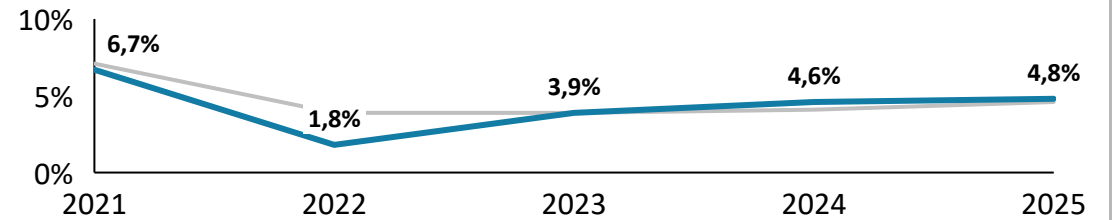
### Spread clientela

Tasso medio annuo, %



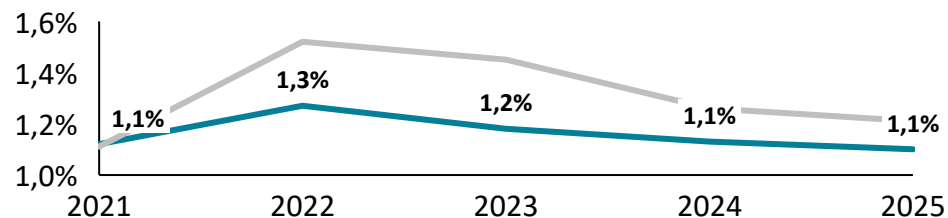
### Raccolta indiretta

Variazione annua, %



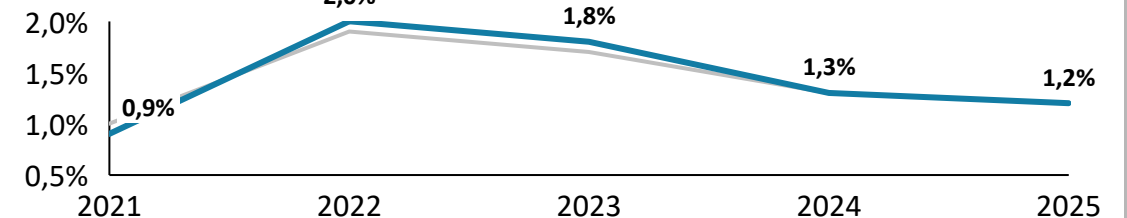
### Spread BTP-BUND

Livello, %



### Default rate

Tasso, %









— Proiezioni gennaio 2022<sup>1</sup> — Proiezioni Aprile 2022<sup>1</sup>

1. Scenari da Rapporti di Previsione Prometeia: dicembre 2021 - rilascio 24 gennaio 2022; marzo 2022 - rilascio 22 aprile 2022

# LINEE GUIDA STRATEGICHE

Consolidamento e sviluppo delle attuali solide basi di crescita continua e sostenibile



	Oggi	Domani
Direttrici di sviluppo	 <b>Focus su ambiti distintivi</b> <i>Il credito è oggi il prodotto-principe della banca, grazie a relazioni di lungo periodo con famiglie, Enti, imprese dei territori in cui BPS vanta una posizione di mercato significativa</i>	Consolidamento della posizione di mercato nel settore delle aziende, stimolo del cross-selling sull'offerta commerciale complessiva del Gruppo, aumentando la penetrazione lungo le filiere consolidate
	 <b>Crescita qualificata su aree di valore</b> <i>BPS si è mantenuta innovativa nei servizi con investimenti incrementali sull'articolazione territoriale, cogliendo le opportunità di mercato, in coerenza con il proprio modello di offerta</i>	Intensificazione della presenza in aree ad alto valore e con potenziale non ancora pienamente espresso, capitalizzando le nuove opportunità offerte dal mercato e dal PNRR, anche in ambiti contigui al business bancario
	 <b>Evoluzione <i>digital</i> della relazione con la clientela</b> <i>Il modello di servizio è imperniato su una relazione diretta, franca e trasparente con la clientela in filiale</i>	Evoluzione del modello di filiale fisico e «universale» - centrale nella relazione con il cliente - in una forma «phygital» e multicanale; robotizzazione e automazione dei processi per migliorare l'esperienza dei clienti liberando energie commerciali
Fattori abilitanti	 <b>Corporate identity, competenza, formazione e incentivi</b> <i>In banca è presente una cultura distintiva di collaborazione, lealtà e concretezza</i>	Mantenimento della <i>corporate identity</i> distintiva. Evoluzione del set di competenze in chiave «new ways of working» con nuove modalità di servizio al cliente
	 <b>Capitale solido</b> <i>BPS presenta solidità patrimoniale ai vertici del mercato, attivi di qualità, anche in virtù di mirate attività di de-risking</i>	Mantenimento dei livelli di CET1 <i>best in class</i> e distribuzione di valore costante agli azionisti, anticipando impatti avversi sul portafoglio creditizio
	 <b>Sostenibilità ambientale, sociale, etica e umana di tutta l'attività</b> <i>BPS fonda dalle origini la propria attività sulla gestione armonica del rapporto con i territori</i>	Rafforzamento dell'impegno e dell'approccio alla sostenibilità e all'inclusione, coniugando la tradizionale vicinanza alle comunità locali con le più innovative prassi e i migliori standard internazionali

# OBIETTIVI CHIAVE

Incremento della redditività, riduzione degli NPL, mantenimento degli indici di solidità



## Target 2025 E

**1.196 €Mln**

Ricavi ( $\Delta$  2021-2025: +16%)<sup>1</sup>

**619 €Mln**

Costi operativi ( $\Delta$ 2021-25: +11%)

**47 p.b.**

Costo Rischio (media 22-25: 51 p.b.)

**323 €Mln**

Utile Netto ( $\Delta$ 2021-25: +20%)

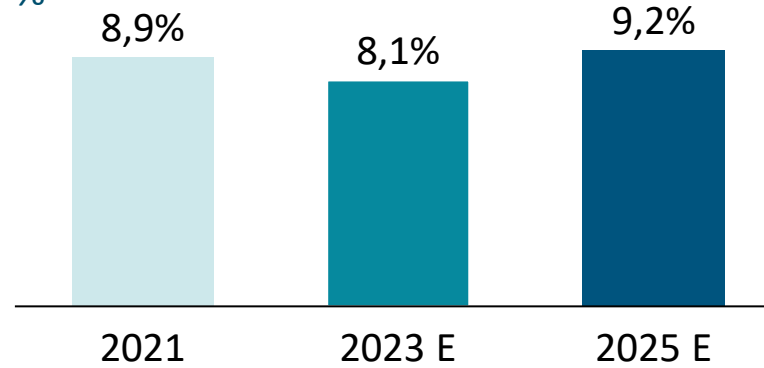
**23 €Mld**

RWA ( $\Delta$ 2021-25: +16%)

## Obiettivi Piano Strategico 2022–2025

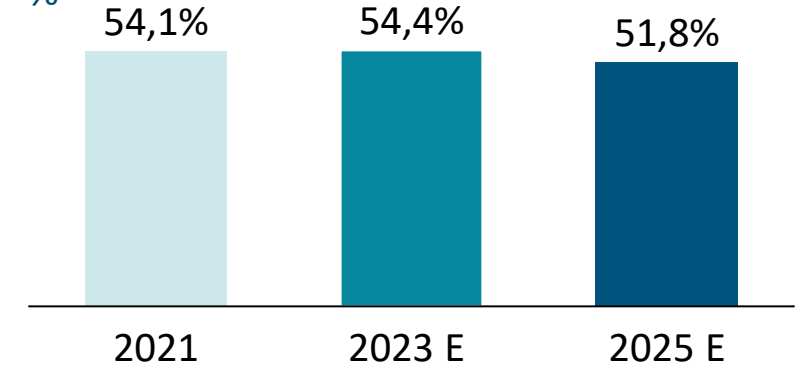
**ROE**

%



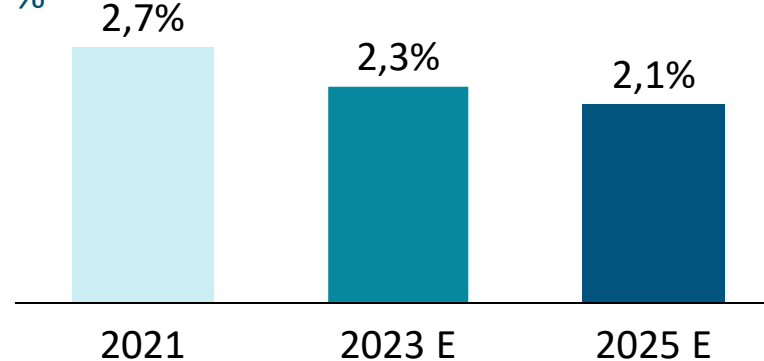
**Cost/Income ratio**

%



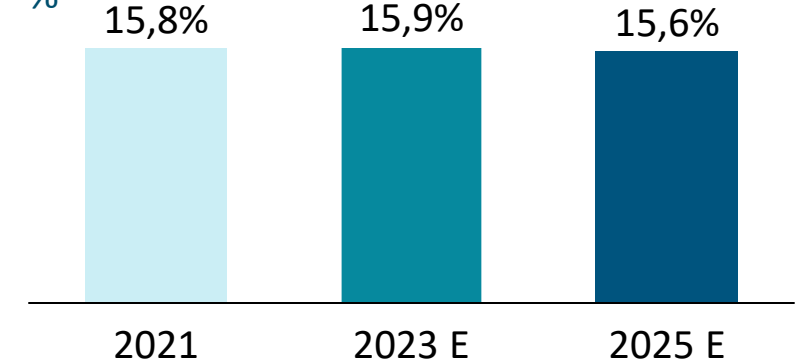
**NPL ratio netto**

%



**CET1 Ratio**

%



1. Margine di intermediazione (margine di interesse + commissioni nette + rendimento delle attività finanziarie)

# OBIETTIVI CHIAVE

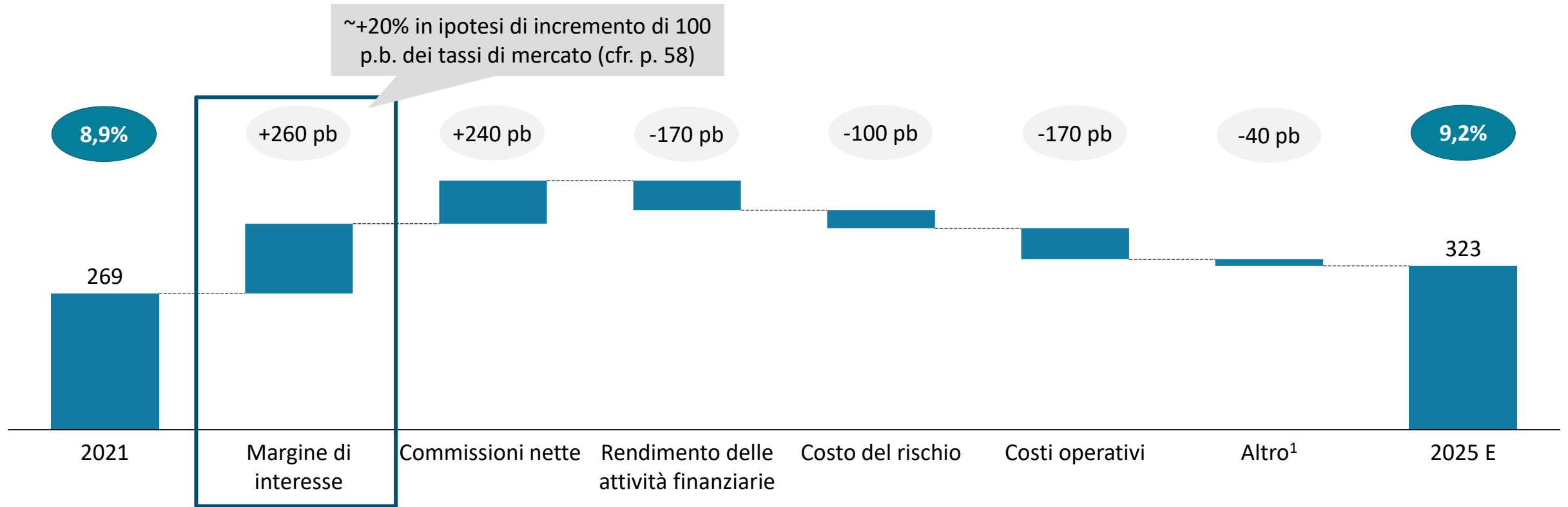
Sostenuta redditività «core», crescita della remunerazione degli azionisti



## Evoluzione dell'utile netto

€Mln

● ROE ○ Contributo ROE 2025 E









**Oltre 550 €Mln di dividendi** previsti, con un **payout ratio del 50%**

1. Prevalentemente associato a imposte, utili (perdite) delle partecipazioni

# OBIETTIVI CHIAVE

Incremento di tutte le dimensioni industriali



Direttrici di Piano	Metriche	2021	2023E	2025E
 <b>Focus su ambiti distintivi</b>	<b>Finanziamenti alla clientela, €Mld</b>	25,0	26,5	<b>28,7</b>
	Ricavi da attività internazionale, €Mln	75,0	79,7	85,6
	<b>Enti e tesorerie clienti, #</b>	<b>1.526</b>	<b>1.660</b>	<b>1.800</b>
	Finanziamenti alla clientela BPS Suisse, €Mld	4,9	5,2	5,4
	Turnover Factorit, €Mld	15,3	17,7	19,2
 <b>Crescita qualificata su aree di valore</b>	Raccolta gestita, €Mld	8,0	9,9	12,8
	<b>Incidenza raccolta gestita/indiretta, %</b>	<b>19,6%</b>	<b>23,9%</b>	<b>28,2%</b>
	<b>Evoluzione premi bancassicurazione, €Mln</b>	<b>26,0</b>	<b>31,6</b>	<b>39,7</b>
	Ricavi cumulati da operatività da crediti fiscali, €Mln	5,6	114,4	190,0
 <b>Evoluzione <i>digital</i> della relazione con la clientela</b>	<b>Investimenti IT, cumulati €Mln</b>	<b>314</b> <sup>(<i>'18-'21</i>)</sup>		<b>441</b> <sup>(<i>'22-'25</i>)</sup>
	Incidenza del «change» (vs «run»), %	37%		45%
	ATM evoluti e postazioni self, #	258	328	420
	<b>Clienti serviti fully-digital, # K</b>	<b>84</b>	<b>103</b>	<b>120</b>
	Accesso multi-canale (vs solo filiale), %	65%	75%	85%
 <b>Corporate identity, competenza, formazione e incentivi</b>	<b>Nuove assunzioni nette*, # cumulato</b>		<b>circa +165 nell'orizzonte di piano</b>	
	Numero di ore di training/anno		circa 130.000 ore annue a tendere nell'orizzonte di piano	
 <b>Capitale solido</b>	Stock NPE Lordi*, €Mld	1,9	1,5	1,4
	Costo del rischio*, p.b.	43	52	47
	Monte dividendi distribuito*, € Mln		oltre 550 nell'orizzonte di piano	
 <b>Sostenibilità ambientale, sociale, etica e umana di tutta l'attività</b>	Piano Operativo ESG – target quantitativi		entro il 2022	
	Net-Zero Banking Alliance		entro il 2023	

\* Dati riferiti al Gruppo Banca Popolare di Sondrio



3

# Piano Industriale 2022-2025

## Principali iniziative

Quadro di sintesi

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza



# SINTESI DELLE INIZIATIVE DI PIANO

Programma per una crescita stabile, sostenuta e continua



a	Focus su ambiti distintivi	b	c
i. ii. iii. iv.	<p>Consolidamento della posizione di mercato sulla <b>clientela core</b> <i>Aziende e PMI di qualità</i></p> <p><b>Centri di eccellenza BPS su linee di business distintive</b> con contributo stabile ai ricavi <i>Internazionale, Tesorerie/Enti, BPS Suisse</i></p> <p><b>Fabbriche prodotto</b> per il più ampio e generale sviluppo della clientela <i>Factorit, BNT</i></p> <p>Risposta rapida a <b>nuove operatività</b> e a nuovi flussi di domanda <i>Crediti fiscali</i></p>	<p><b>Gestione del risparmio</b> per clientela ad alto potenziale</p> <p><b>Bancassicurazione</b> per tutti i clienti</p> <p>Partner di riferimento per <b>il PNRR</b> in ambiti selezionati</p> <p>Opportunità strategica della <b>monetica</b></p> <p>Nuove opportunità connesse al business <b>car rental</b></p>	<p>Evoluzione filiale «universale» con <b>approcci innovativi</b> verso il cliente e <b>specializzazione</b></p> <p><b>Digitalizzazione, robotizzazione, automazione</b> per liberare tempo commerciale</p> <p><b>Multicanalità</b> spinta e «<b>phygital</b>»</p> <p>Nuovi prodotti e servizi dall'<b>ecosistema «open»</b></p> <p>Investimenti nell'<b>infrastruttura tecnologica</b> e in <b>digital skills</b></p>
<b>d. Fattori trasversali abilitanti</b>			
<i>Corporate identity, competenza, formazione e incentivi</i>			
Capitale solido			
Sostenibilità ambientale, sociale, etica e umana di tutta l'attività			

3a

# Piano Industriale 2022-2025

## Principali iniziative

Focus su ambiti distintivi BPS

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza



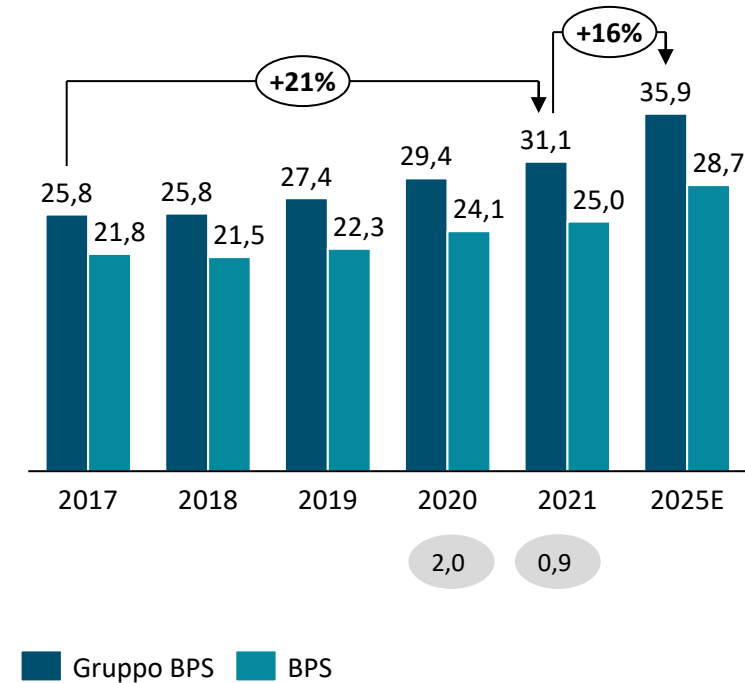


# Consolidamento della posizione di mercato sulla clientela «core» di BPS

## Evoluzione dei crediti alla clientela

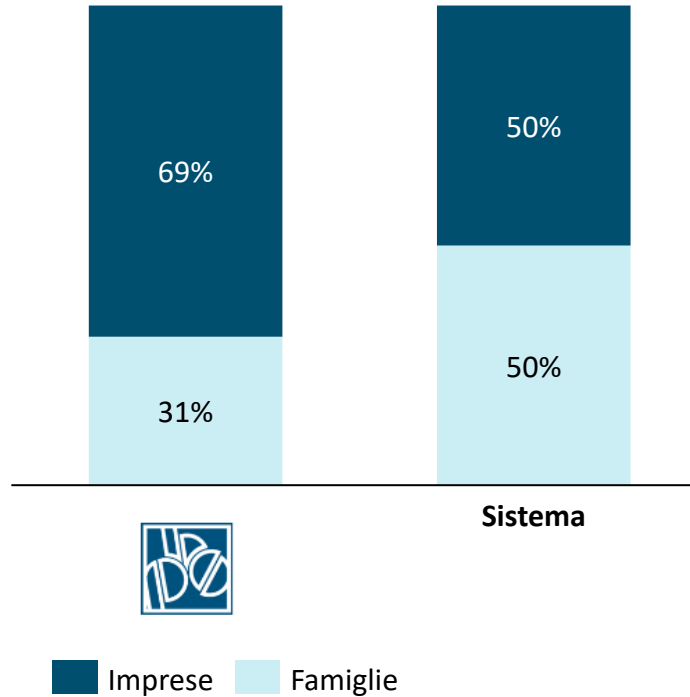
Finanziamenti netti, €Mld

di cui finanziamenti COVID [€Mld]



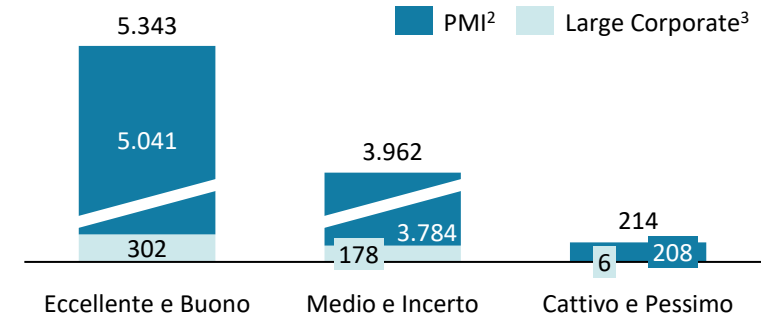
## Incidenza del segmento Imprese

2021, % del totale crediti<sup>1</sup>



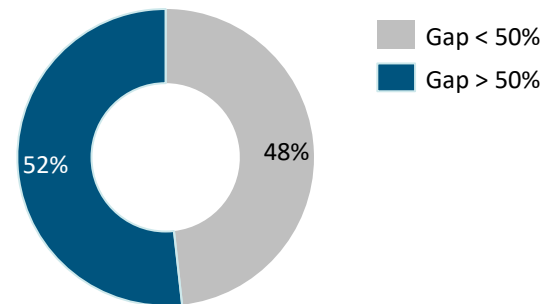
## Distribuzione Imprese per classi di rating

2021, #



## Distribuzione PMI buone con spazi di utilizzo

2021, % PMI con strategia creditizia di sviluppo per fascia di gap tra accordato e utilizzato



1. Crediti lordi verso società non finanziarie e famiglie; per il Sistema fonte: flusso di ritorno statistico Banca d'Italia al 31/12/2021 | 2. Imprese con fatturato tra 1,5 €Mln e 100 €Mln o con fatturato < 1,5 €Mln e accordato BPS > 1 €Mln | 3. Imprese con fatturato > 100 €Mln

# Sviluppo di aziende e PMI di «buona qualità» e elevato potenziale

## Nuovi Presidi Specialistici sulle Aree territoriali



~60%

dei clienti PMI e Corporate ha un rating buono o eccellente

Sviluppo «beyond lending» di grandi aziende

- Piani di **sviluppo a 360°** per i clienti Large Corporate tramite rafforzamento dell'offerta creditizia «core» con **servizi commissionali BPS (estero, finanza strutturata e Advisory per le imprese), integrando l'offerta delle fabbriche prodotto** (e.g. factoring)

~50%

dei clienti PMI «buoni» ha oltre la metà di fidi non utilizzata

Iniziative «guidate» e campagne per lo sviluppo delle PMI

- Campagne per lo sviluppo PMI a **buona redditività e Share of Wallet (SoW) contenuta** o linee inutilizzate tramite l'utilizzo di CRM evoluto
- Iniziative di **ottimizzazione redditività** su PMI con EVA inferiore alla media ma con SoW elevata

Acquisizione di nuova clientela PMI lungo le filiere dei già clienti

- Azioni strutturate di **sviluppo commerciale su prospect PMI**, appartenenti alla **stessa filiera dei clienti BPS** con ottimo profilo creditizio per **preservare attivi di qualità** e favorire lo **sviluppo di «ecosistemi»**
- Mappatura dei rapporti cliente/fornitore tramite la **Piattaforma proprietaria BPS «Ecosistema cliente»**

~+10%

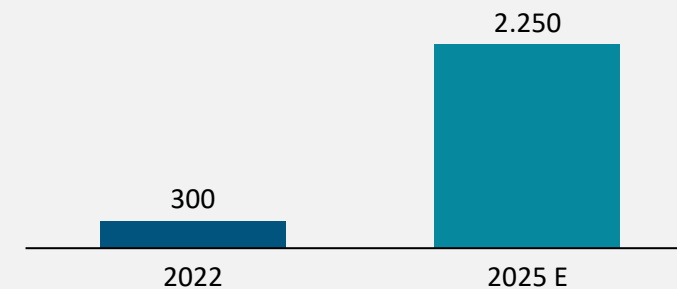
Crescita del numero di clienti PMI e Corporate negli ultimi 5 anni

Introduzione di 15 Specialisti Imprese sulle Aree

- **Specialisti a supporto dei gestori di filiale** «generalisti» nello sviluppo dei **key accounts**, acquisizione nuovi clienti e animazione commerciale sulle Imprese

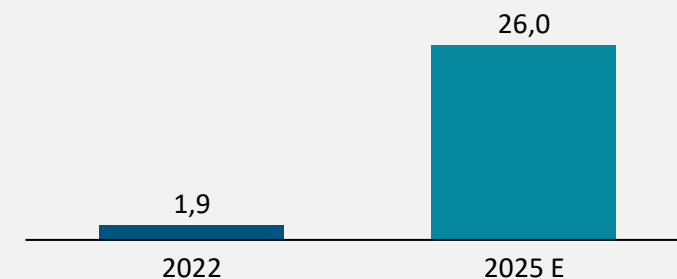
### Volumi incrementali<sup>1</sup> su clientela target

Utilizzato, €Mln



### Margine incrementale<sup>2</sup> su clientela target

€Mln



1. Volumi cumulati relativi alla sola iniziativa di piano | 2. Margine gestionale che include i ricavi al netto dei costi del funding, operativi e del costo del rischio

# Acquisizione mirata di nuova clientela sulle filiere consolidate dei già clienti grazie alla nuova piattaforma proprietaria BPS Ecosistema cliente



Informazioni disponibili a livello di cliente...

...utilizzabili a fini commerciali di sviluppo della clientela e di gestione del rischio

## Elenco controparti

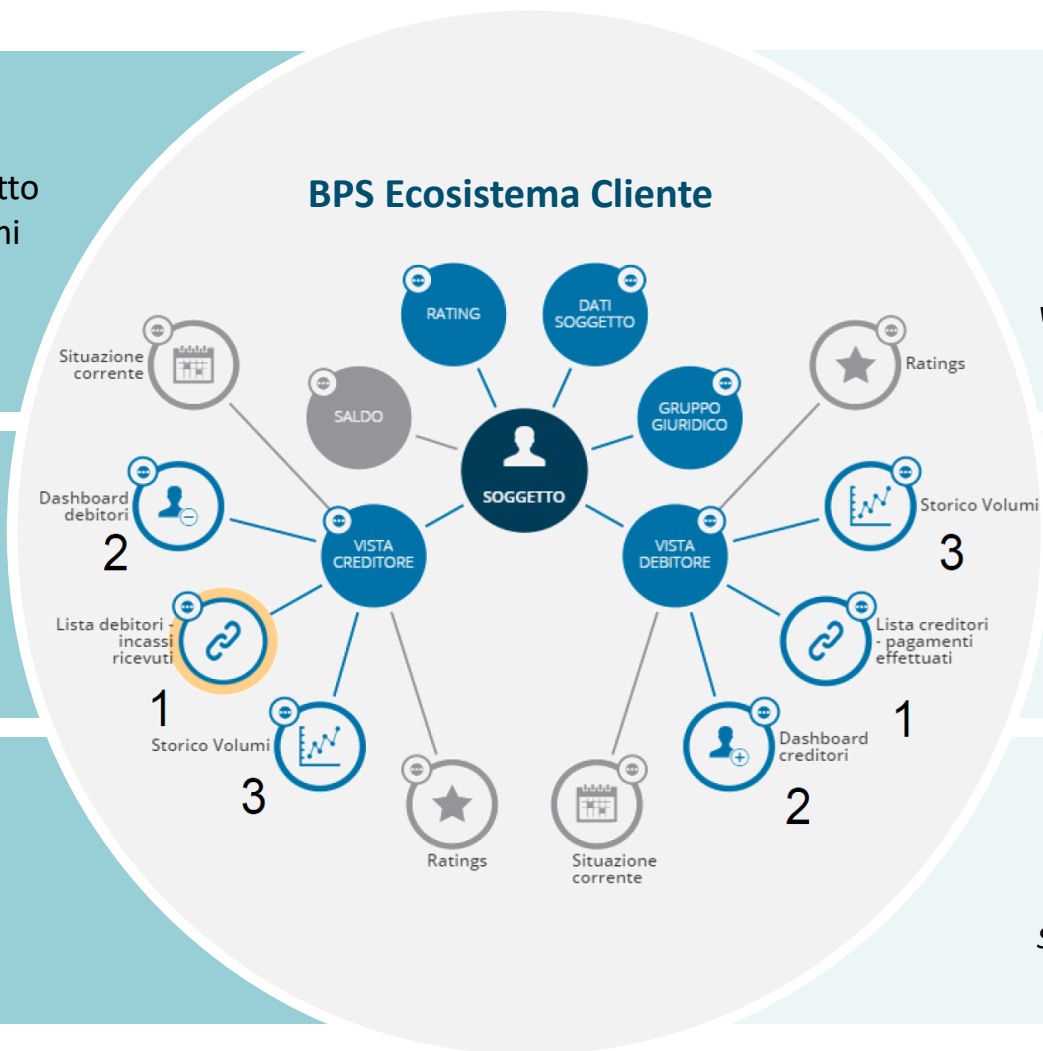
- Lista delle controparti con cui il soggetto ha avuto incassi/pagamenti negli ultimi 12 mesi
- % impatto su fatturato

## Top 5 (Debitori o creditori)

- Numero transazioni negli ultimi 12 mesi
- Totale importo movimenti negli ultimi 12 mesi

## Storico volumi e insoluti

- Andamento negli ultimi 12 mesi dei pagamenti/incassi, con eventuali insoluti



Conoscenza strutturata dei **legami come debitore/creditore** relativamente alla banca

Individuazione dei legami economici e supporto alla valutazione del merito creditizio e all'intercettazione di **nuovi clienti lungo la filiera**

**Concentrazione** del fatturato su determinate controparti

Supporto alla **valutazione del rischio** (dipendenza da terzi ed effetto domino)

Percentuale di **incassi/pagamenti canalizzati** alla banca rispetto al fatturato

Supporto alla valutazione di rischio e rendimento ai fini dello **sviluppo commerciale**

# Posizionamento distintivo su servizi e operatività con l'estero anche per conto di banche terze e non clienti



## 1990

Anno di avvio  
dell'operatività Estera  
di BPS

Focus su attività  
consulenziale  
estero

- Sportello Unico per l'Internazionalizzazione – un ponte per le imprese, con prodotti e servizi distintivi di BPS:
  - **Progetti personalizzati di accompagnamento all'estero delle PMI** : dalle prime fasi alla gestione transazioni finanziarie, coperture rischi commerciali, commodities, Paese, tasso e cambio
  - Consulenza alle aziende con attività commerciale in **paesi ad alta complessità geopolitica**
  - **Incontri mirati** tra clienti produttori e buyers stranieri
  - **Piattaforma e-learning Business School** per materiale didattico on demand su mercati stranieri e commercio estero

## 15 banche e istituzioni

per le quali BPS svolge  
servizio di «Banca  
agente» per l'estero

Nuove *value propositions*  
per cogliere i trend del  
futuro

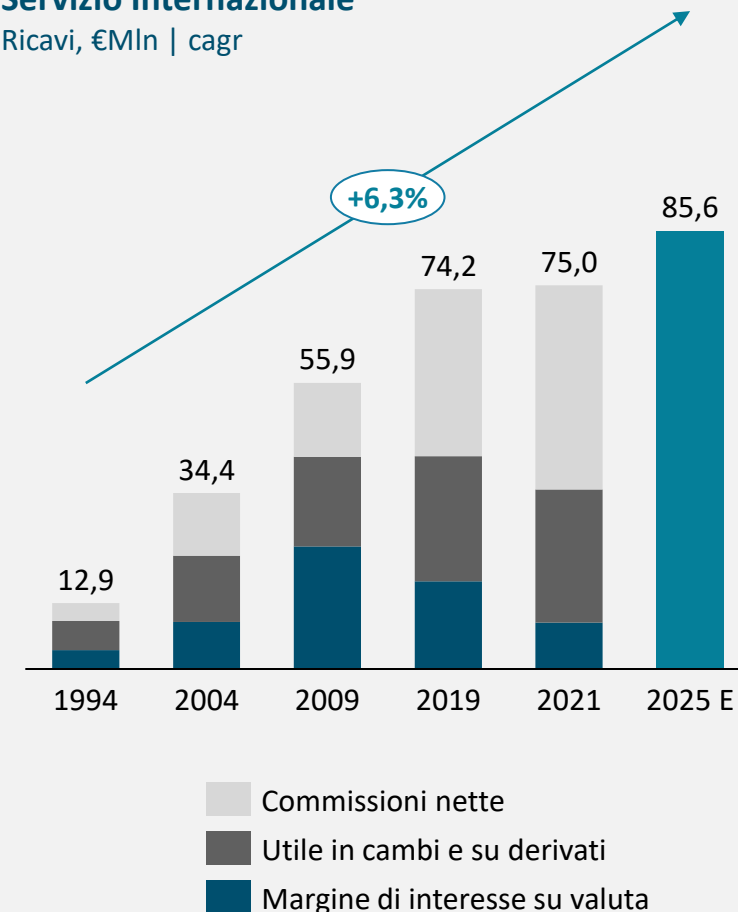
- Ammessa da SWIFT fra le prime banche italiane al sistema **Global Payments Innovation**, disponibile alla clientela BPS per tracciatura puntuale status pagamenti
- Lancio del **servizio Request to Pay** di pagamenti digitali cross-border
- **Partnership con Coopération Bancaire pour l'Europe (CBE)** per supportare i clienti nell'accesso a contributi comunitari
- **Partnership con Alibaba** per sostenere il percorso di sviluppo commerciale online dei clienti nei mercati esteri

## +20% y-o-y

garanzie rilasciate a non  
residenti (*soprattutto  
aziende del settore  
mercantile*)

## Servizio Internazionale

Ricavi, €Mln | cagr



# Diversificazione dei ricavi (pari a circa 9% dell'utile di Gruppo) grazie all'attività di BPS Suisse, slegata dall'andamento dell'economia italiana



Risultati record,  
anche in tempi di crisi

**+46%**

Impieghi verso la  
clientela dal 2017 al 2021

**+78%**

Utile netto della società  
dal 2017 al 2021

**2 €Mld**

Raccolta indiretta di cui  
**34%** Risparmio Gestito al  
2021

**6 p.b. e 1,6%**

Costo del Rischio e NPL  
ratio lordo al 2021

**395 €Mln**

Patrimonio Netto al 2021

Credito residenziale

- Profonda conoscenza del mercato immobiliare locale, **specializzazione in mutui ipotecari** con costo del credito particolarmente contenuto

Offerta di  
investimento ESG

- Integrazione a partire dal 2019 dei criteri ESG nelle **gestioni patrimoniali**, nuovi **bilanciati ESG**, nuovi **obbligazionari ESG** con revisione ad ampio raggio dell'offerta, **«armonizzazione» ESG** per altri prodotti della gamma

Consulenza Private  
Banking

- **Consulenti patrimoniali di fiducia** e specialistici (familiare, fiscale, successoria, anche con partner esterni)

Prodotti e servizi  
digitali

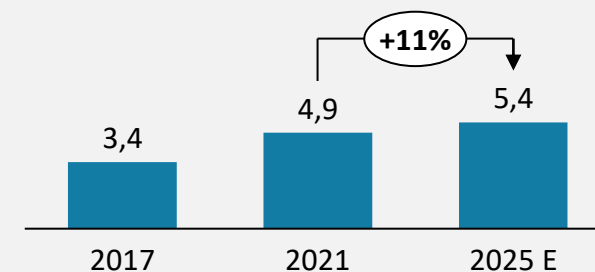
- Innovazione nei servizi già offerti, ad es. nuova app per gestione Debit Card
- Centralizzazione delle attività amministrative con sviluppo di canale dedicato su Gobanking per **gestione digitale in modalità «self»**

Presenza «light»  
accanto al cliente

- **Strutture «light» in location strategiche** (no sportelli tradizionali) con strumenti IT per l'assistenza da remoto

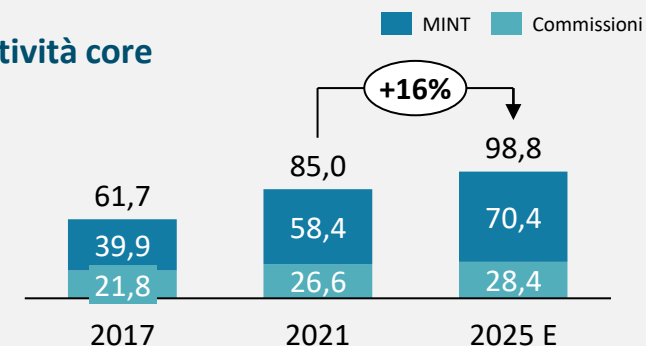
Finanziamenti alla clientela

€Mld



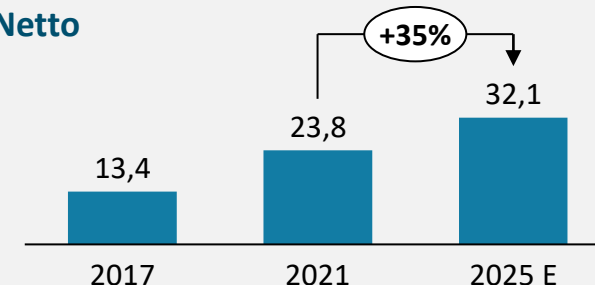
Redditività core

€Mln



Utile Netto

€Mln





# Leader di mercato nella gestione della clientela Enti - contributo stabile ai ricavi di Gruppo



**15 Casse di Previdenza, 22 Università e 262 Collegi professionali**  
con i quali BPS ha rapporti attivi

Sviluppo dell'attività con gli Enti

- Contesto di mercato favorevole allo sviluppo del rapporto con gli Enti (es. PNRR)
  - + **300 nuovi contratti** nell'orizzonte di piano
  - Rinnovo degli accordi esistenti a **condizioni più favorevoli**
  - Ruolo di BPS quale «**soggetto pilota**» in progetti di sistema

**3 – 5 anni**  
Durata del contratto con gli Enti, per ricavi resilienti a fattori esogeni

Innovazione dell'offerta

- Innovazione nei servizi già offerti agli Enti, ad es. incasso/pagamento massivo con **gestione digitale in modalità «self» con mandato informatico** – recente upgrade del sistema GesTes
- Sviluppo di servizi improntati al digitale (e.g. «**pagoPA**», strumento rinnovato di riscossione per diverse controparti)

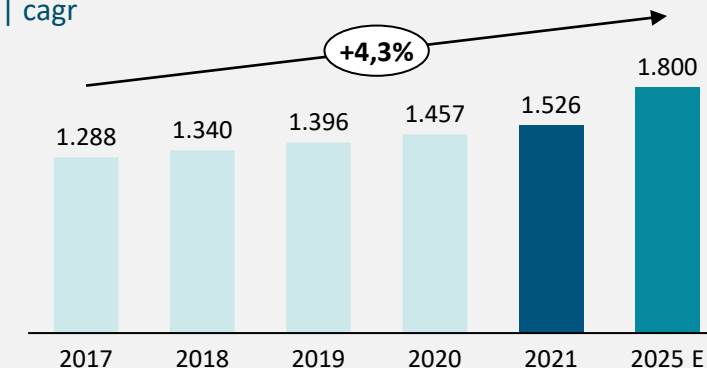
Elevata **affidabilità delle controparti**, valutata con rating dedicato

Cross-selling sugli utenti finali

- **Ca. 1,5 milioni di clienti finali iscritti agli Enti o Casse**, potenziale bacino di sviluppo e cross-selling di **servizi bancari in convenzione** (e.g., conti correnti, carte di pagamento co-branded, mutui, prestiti)

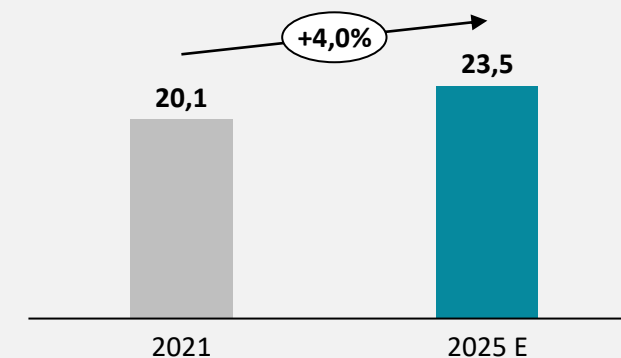
## Numero di Enti serviti

# | cagr



## Marginalità complessiva<sup>1</sup>

€Mln | cagr



1. Margine gestionale derivante dai prodotti e servizi offerti agli Enti, alle Casse di Previdenza e agli iscritti alle Casse (es. prestiti e carte di pagamento convenzionati)

# Factorit, acquisita al 100% per maggiori sinergie con i clienti Imprese di BPS

## Potenziamento dell'offerta e digitalizzazione spinta



**4°**  
player in Italia per  
Turnover

Operazioni di filiera  
e attenzione ESG

- **Sviluppo offerta di reverse factoring** per filiere specifiche (e.g. agroalimentare), anche in relazione a iniziative PNRR
- Lancio di prodotti di **(reverse) dynamic discount per fornitori con certificazioni ESG**

Spinta del factoring  
internazionale

- **Focalizzazione commerciale sui mercati esteri a supporto** dell'internazionalizzazione delle imprese italiane
- **Sviluppo di nuove partnership distributive** e consolidamento delle esistenti (e.g. Factors Chain International)

Evoluzione del  
modello distributivo  
e Digital factoring

- Rafforzamento dei canali distributivi tradizionali (uffici commerciali, sportelli bancari di BPS e delle banche convenzionate)
- Potenziamento delle partnership consolidate con player bancari italiani e con associazioni di categoria
- Sviluppo di un nuovo **portale digitale «Fattura Pagata» per operazioni in modalità «self»** (esteso ai clienti del Gruppo)

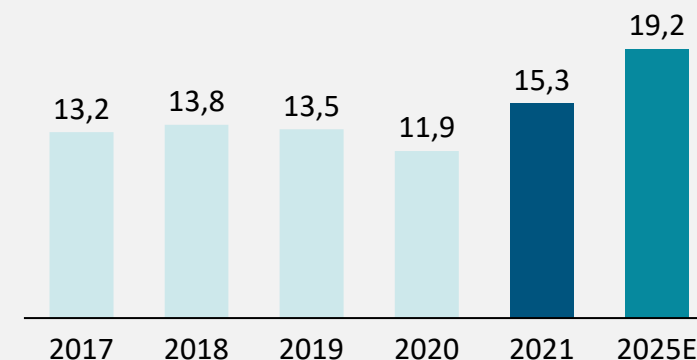
Sinergie «at scale»  
fra Factorit e BPS

- Programmi di training/sviluppo per gli specialisti **Factorit e in collaborazione con la rete BPS**
- Evoluzione del **modello commerciale per l'integrazione con BPS**, a supporto dell'offerta di filiera e dell'internazionalizzazione

**7% CAGR**  
2021-2025<sup>2</sup> atteso  
del turnover in  
Italia

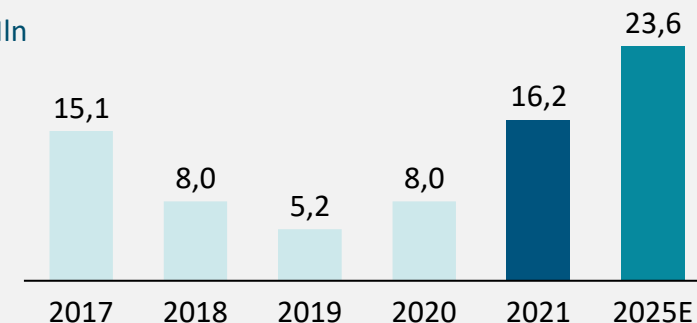
### Evoluzione del turnover<sup>1</sup>

€Mld



### Evoluzione utile netto

€Mln



1. Flusso dei crediti ceduti dalla clientela nell'anno | 2. Stima effettuata ipotizzando una crescita della penetrazione del turnover sul PIL pari alla media registrata tra 2017 e 2021 e applicando la valutazione così ottenuta al PIL italiano previsto da Oxford Economics per i prossimi anni | Fonte: Elaborazione sulla base di dati Assifact

# Rafforzamento delle sinergie commerciali tra BPS e BNT

## La fabbrica prodotto specializzata nella Cessione del Quinto



### Sinergie commerciali fra BPS e BNT

- **Rafforzamento del presidio commerciale** – forte coordinamento tra il Presidio della Rete BPS e la Direzione Commerciale BNT
- Razionalizzazione della **rete distributiva «a marchio BNT»**
- Sviluppo di **campagne commerciali dedicate**, attraverso **specialisti di prodotto** sulla rete BPS

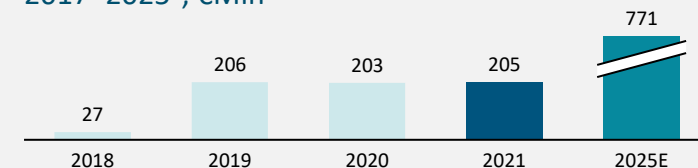
### Sviluppo di reti terze

- Sviluppo di una rete **agenti e collaboratori indipendenti**
- Sottoscrizione di **contratti con mediatori creditizi** per il tramite di partnership qualificate e ben referenziate
- Sviluppo di accordi con controparti qualificate per **acquisto portafogli** selezionati di CQS

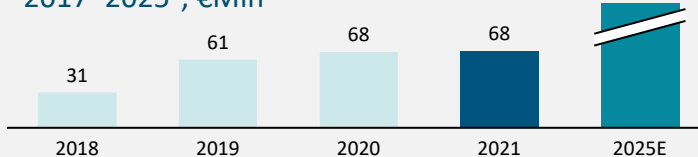
### Rafforzamento del canale Web

- **Accentramento della gestione del canale online** su un'unità operativa dedicata
- **Attivazione di canali alternativi Web/portali** di terzi

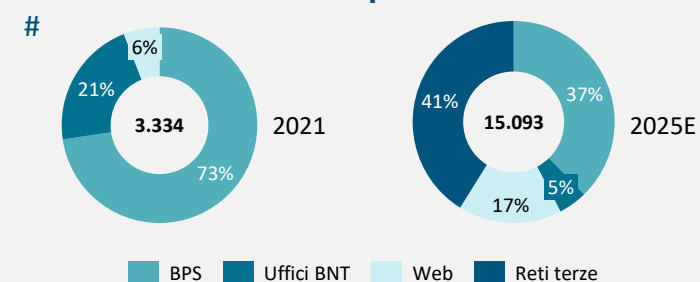
### Evoluzione dello stock dei volumi 2017–2025<sup>1</sup>, €Mln



### Volume erogato annuo<sup>2</sup> 2017–2025<sup>1</sup>, €Mln



### Evoluzione numero di pratiche



1. Crescita dei volumi nel 2019 dovuta all'acquisizione di PrestiNuova S.p.A. (società specializzata nel settore CQS/P) | 2. Calcolato secondo i principi contabili IAS, sommando all'importo contabile finanziato le componenti di costo legate alla durata del finanziamento (istruttoria, assicurazione e provvigione retrocessa alla rete distributiva)

# Capacità di intercettare nuovi flussi di domanda

## Rapido set up di nuove operatività – come nel settore dei crediti fiscali



### Ca. 16.000

clienti BPS assistiti nella operatività Super/ecobonus



### Ca. 8.000

nuovi clienti acquisiti nell'ultimo biennio<sup>1</sup> che hanno richiesto l'attivazione dell'iter di cessione del credito fiscale presso BPS



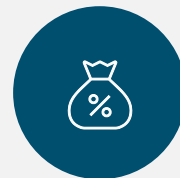
### Processo *best in class*

Presidio interno dedicato, back office tecnico e fiscale, risorse di rete formate



#### Smobilizzo credito d'imposta

Fornire liquidità al cliente (privato, azienda, general contractor), acquistando il credito d'imposta a un prezzo scontato



#### Finanza ponte

Finanziare anticipatamente il cliente per l'inizio dei lavori, che porteranno alla creazione di un credito d'imposta (riconosciuto a SAL)

#### Cross-selling

Cogliere ulteriori opportunità di cross-selling (es. prodotti assicurativi, servizi di intermediazione per la finanza agevolata,..)



#### Acquisizione nuovi clienti

Utilizzare l'acquisto del credito fiscale come entry point per lo sviluppo commerciale dei clienti (e.g. domiciliazione conto, co-finanziamento, ...)

1. Analisi dei clienti con pratica di cessione del credito inserite in procedura al 31/03/2022 rispetto a quelli attivi al 31/12/2019

3b

# Piano Industriale 2022-2025

## Principali iniziative

Crescita qualificata su aree di valore

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza





# Revisione e potenziamento del modello di Wealth Management...

**~16 p.p.**  
di crescita potenziale  
della raccolta gestita  
sul totale raccolta<sup>1</sup>

**300 collaboratori  
dedicati Wealth  
Management**

- Incremento della **rete di specialisti del risparmio gestito** per seguire un maggior numero di clienti in maniera dedicata
- Aumento delle performance grazie a un maggior supporto da parte delle strutture specializzate Wealth Management

**Offerta Private**

- Sviluppo di un'**offerta specifica** per i clienti Private, con prodotti di investimento più sofisticati e spazi esclusivi dedicati nelle filiali
- **Nuove partnership** allo studio

**Strumenti digitali  
integrati**

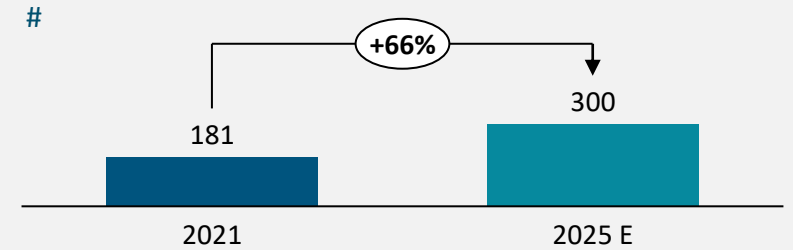
- Sviluppo di **strumenti digitali** per la vendita da remoto
- Rilascio di una **nuova procedura** per le analisi delle performance storiche e previsionali del portafoglio

**Approccio  
multi-canale**

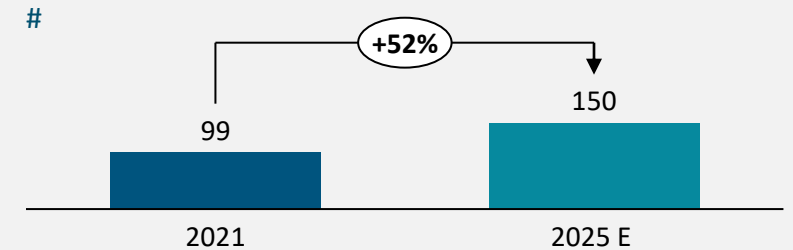
- Azione **commerciale mirata su un cluster di 80mila clienti** ad alto potenziale oggi serviti sul canale online (Filiale Virtuale)
- **Approccio commerciale ibrido** sulla raccolta gestita: **da remoto** per i clienti in aree non presidiate BPS/fisica per i clienti in prossimità di filiali

**+7%**  
CAGR crescita delle  
masse gestite negli  
ultimi 5 anni

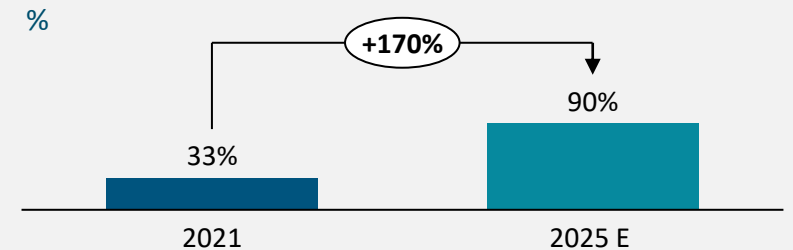
## Evoluzione consulenti



## Clienti seguiti per consulente



## Clienti Private seguiti da consulenti dedicati



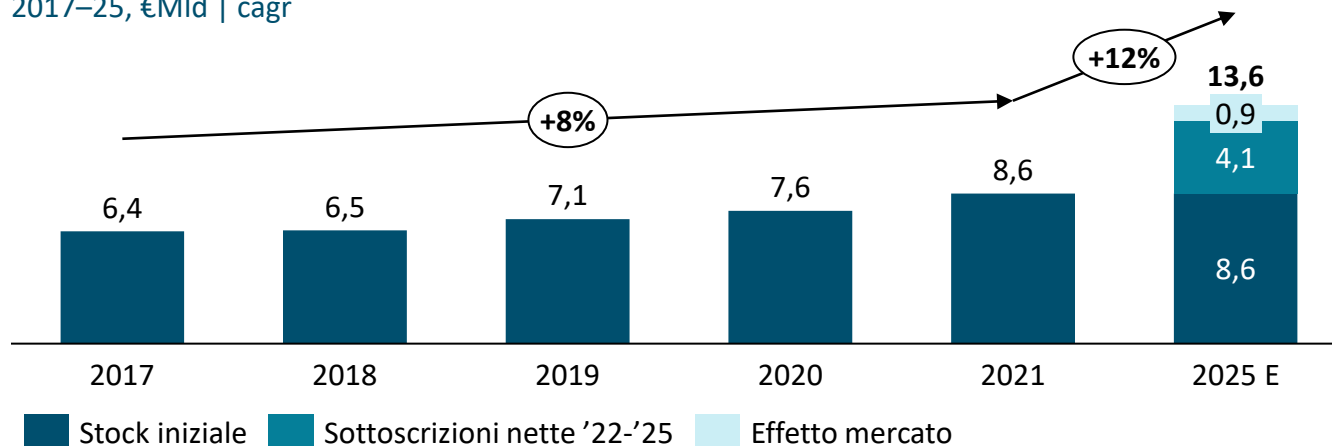
1. Nell'ipotesi di allinearsi alla media di mercato di penetrazione della raccolta gestita sul totale raccolta (ca. 35%) | Dettaglio delle società facenti parte del mercato in Note Finali

# ...per favorire la conversione di raccolta diretta e amministrata della clientela in risparmio gestito/assicurativo



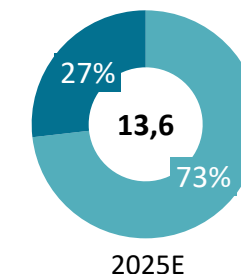
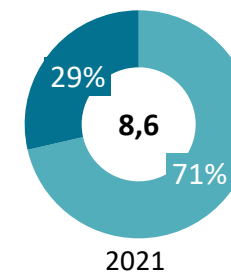
## Volumi di risparmio gestito/assicurativo<sup>1</sup>

2017-25, €Mld | cagr



## Composizione % volumi

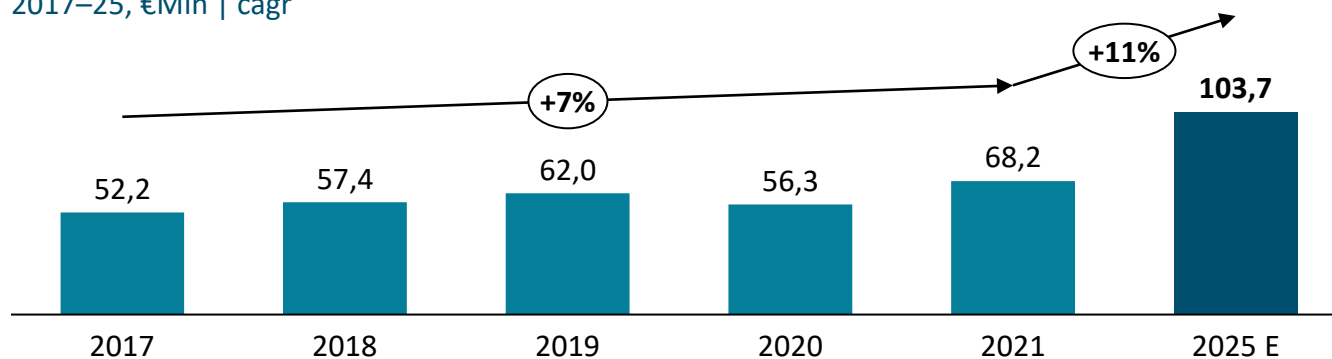
%, €Mld



- Raccolta gestita
- Vita investimento e Previdenza complementare

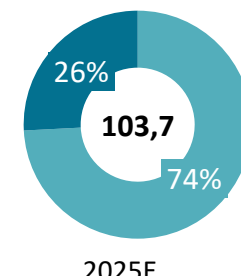
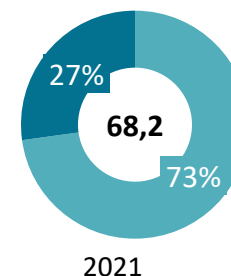
## Ricavi da risparmio gestito/assicurativo<sup>1</sup>

2017-25, €Mln | cagr



## Composizione % ricavi

%, €Mln



- Raccolta gestita
- Vita investimento e Previdenza complementare

1. Sono compresi i Fondi di terzi, le Gestioni patrimoniali, i prodotti Vita investimento e la Previdenza complementare (esclusi i prodotti di bancassicurazione e le gestioni patrimoniali di terzi)

# Potenziamento dell'attuale modello di Bancassicurazione con l'obiettivo di incrementare la raccolta premi dalla clientela di oltre il 50%...



## Obiettivo:

**+60%**  
produttività media  
delle filiali sui  
Rami Elementari

**15 presidi  
specialistici  
bancassicurazione  
di Area**

- Inserimento di **specialisti bancassicurazione** in ogni Area per:
  - supportare i gestori nel collocamento di polizze a maggiore complessità e a più alto valore aggiunto (polizza salute, soluzioni per PMI);
  - potenziare l'assistenza alla clientela con bisogni complessi;
  - animare la Rete nel raggiungimento degli obiettivi

**Spinta commerciale  
rafforzata**

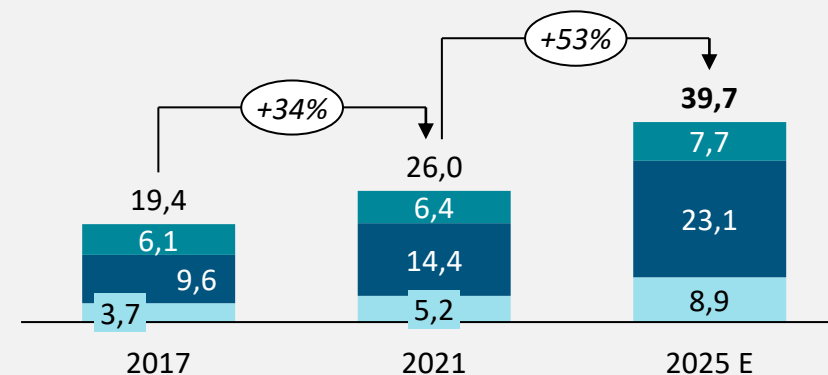
- Orientamento degli indirizzi commerciali verso **polizze a maggior valore aggiunto**
- Rafforzamento della **struttura centrale** per potenziare l'attività di sviluppo commerciale
- Completamento dell'offerta esistente di **instant insurance** e di telemedicina

**Formazione e  
incentivazione  
della Rete**

- Introduzione di **incentivi individuali** legati al conseguimento dei risultati
- Intensificazione della **formazione di professionisti assicurativi di filiale**

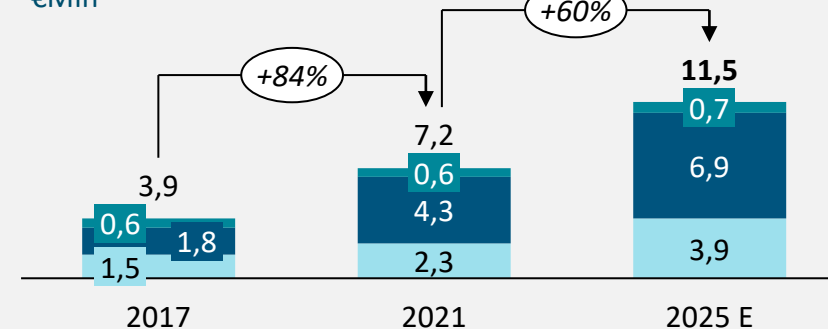
## Evoluzione della raccolta premi

€Mln



## Evoluzione dei ricavi

€Mln



Auto Rami elementari Protezione<sup>1</sup>

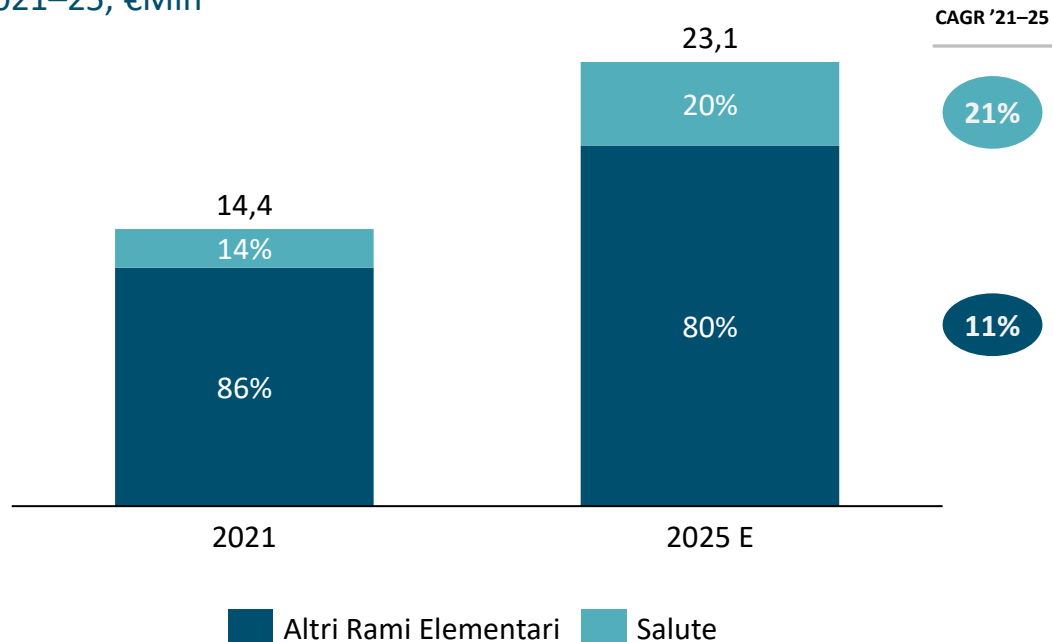


# ...e cogliere le opportunità di mercato emergenti in particolare nel sempre più strategico comparto Salute

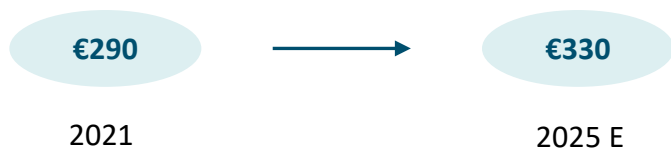


## Evoluzione prevista della raccolta (focus Rami Elementari)

2021–25, €Mln



## Premio medio Rami Elementari (nuova produzione)



## Abilitatori chiave per la crescita del business Salute

- Offerta ampia e innovativa**

  - Ampliamento del **catalogo prodotti**, includendo elementi di offerta **specifici** per le esigenze dei **diversi segmenti**
  - Costante **capacità di innovazione** dei **prodotti e servizi**
- Consulenza «di valore» con presidi dedicati**

  - Leva su **figure con competenze specialistiche** (presidi di area) per effettuare **un'attività consulenziale ad alto valore**
- Tecnologia lungo tutta la catena**

  - Utilizzo delle **migliori tecnologie disponibili** sul mercato a supporto delle attività di **consulenza** al cliente e di una sempre più **efficiente gestione dei processi interni**

Allo studio **possibili partnership** con operatori «best in class» nel comparto Salute

# PNRR come acceleratore di sviluppo della clientela «core» di BPS in ambiti di intervento selezionati



Impiego di una **Piattaforma ad hoc**, combinata a un **servizio di advisory**, in partnership con fornitore eterno per l'identificazione di **bandi di interesse per i clienti**



## Filiere Agri business

- Supporto allo sviluppo di filiere agro-alimentari come banca autorizzata Mipaaf e banca finanziatrice (con CDP), sulla scorta dell'esperienza già maturata (2016 e 2019)
- Co-finanziamento di iniziative del settore **agro-energetico**, in particolare per l'immissione in rete dell'**agrofotovoltaico** e del **biometano** – *in attesa di decreto*



## Imprenditoria femminile

- **Accompagnamento dei progetti candidati al Fondo Impresa Femminile** tramite finanziamento chirografario assistito dalla partecipazione dei consorzi fidi



## Turismo

- Supporto alle aziende del turismo tramite **co-finanziamento con CDP**
- Sviluppo di **prodotti di credito ad hoc** per la stagionalità dei flussi di cassa



## Internazionalizzazione

- Supporto ai clienti nell'**accesso a contributi comunitari (Cooperazione con CBE<sup>1</sup>)** e ai **fondi per l'internazionalizzazione** veicolati da SIMEST
- A marzo 2022 ~70 clienti beneficiari di fondi SIMEST per >7,5 €Mln



## Enti sul Territorio

- Avvio di collaborazioni con **università** e **enti locali** per l'intercettazione dei fondi PNRR
- Potenziamento di ReGiS (sistema informativo sviluppato dal MEF per la **tracciabilità** delle operazioni e lo **scambio dati** tra soggetti coinvolti)



## Superbonus

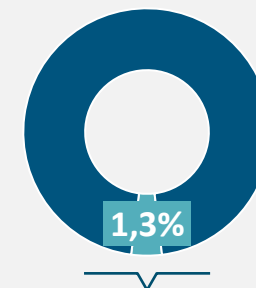
- Sviluppo di una **piattaforma best in class** in ambito super/eco bonus, per supportare la clientela negli **interventi di riqualificazione energetica** degli edifici e nella cessione dei crediti d'imposta

**235 €Mld**

risorse pubbliche per l'Italia 2021-2024

**180 €Mld**

finanziamenti delle banche italiane connessi al PNRR



**2 €Mld**

potenziale credito erogabile da BPS in relazione diretta al PNRR nell'orizzonte di Piano<sup>2</sup>

1. Coopération Bancaire pour l'Europe | 2. Stima in base alla quota di mercato di BPS nel mercato italiano pari all'1,34% al 31 dicembre 2021

# Contributo del business della Monetica alla crescita e alla diversificazione dei ricavi, con possibilità di valorizzazioni future del business



BPS gestisce internamente parte della catena del valore della monetica<sup>1</sup>...

Acquisizione clienti



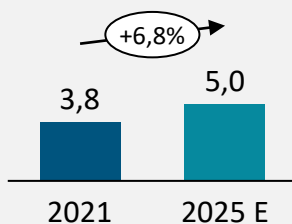
Gestione clienti

Gestione transazioni

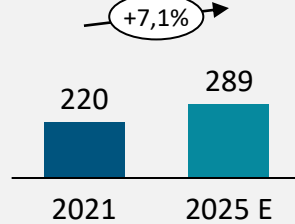
nexi

...atteso in crescita nei prossimi anni in Italia

Numero POS  
# Mln



Transato con carte<sup>2</sup>  
€ Mld

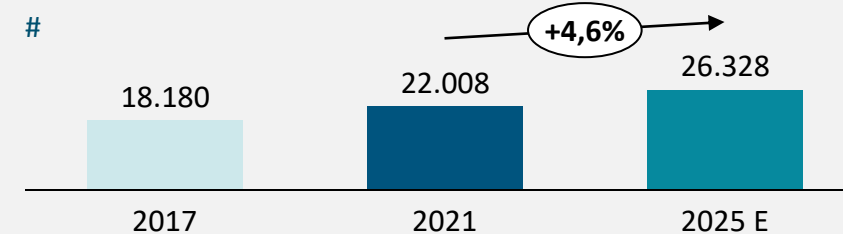


Valorizzare la presenza di BPS nel business della monetica tramite:

- Incremento POS installati
- Possibili iniziative strategiche di riconfigurazione della catena del valore

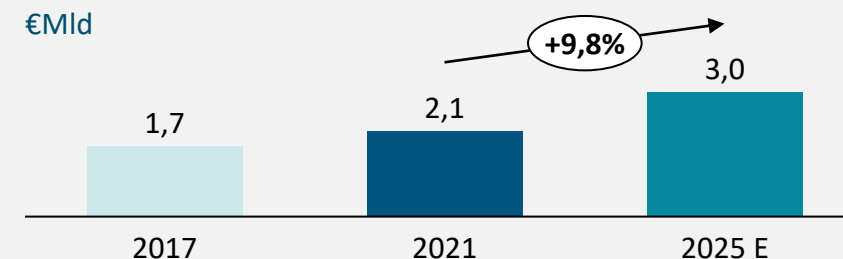
Numero POS Installati

#



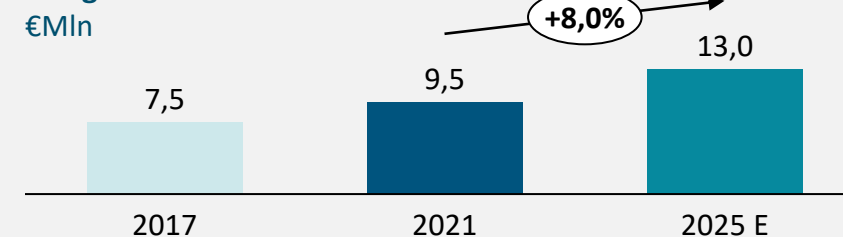
Volume transato

€ Mld



Margine totale<sup>3</sup>

€ Mln



1. Focus su business acquiring | 2. Comprende: carte di credito e carte di debito | 3. Comprende: ricavi netti carte internazionali e bancomat + compensi extra da accordo di preferred partnership

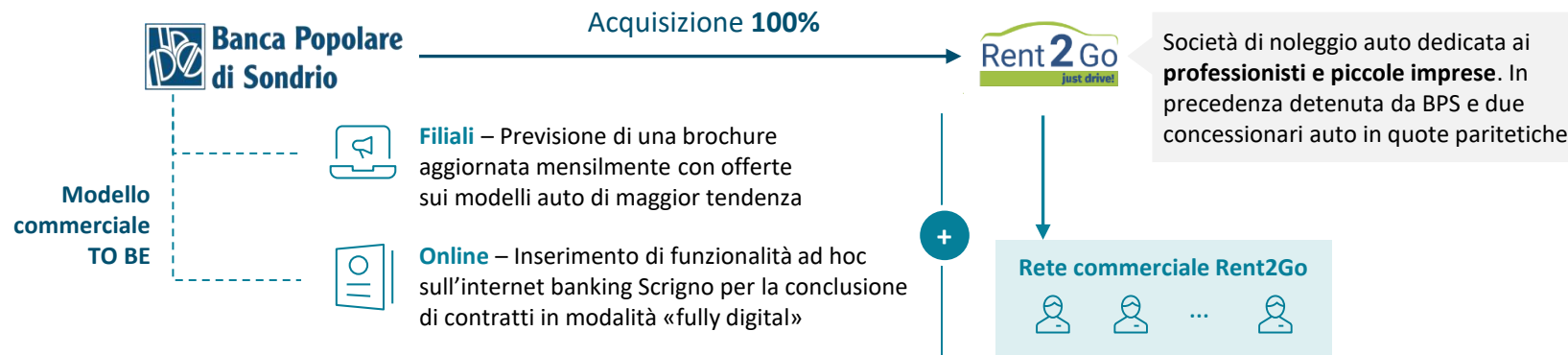
Fonte: Stima Global data su dati Banca d'Italia, Eurofinas, ABI, BCE

# Completata l'acquisizione del 100% di Rent2Go per esplorare l'opportunità emergente del business car rental e testare nuovi concept



## Offerta commerciale combinata BPS & Rent2Go

- Messa a punto di **nuovi processi integrati BPS-Rent2Go** per la **vendita dei servizi di car rental alla clientela BPS**
- **Vendita multicanale** dei servizi di Rent2Go (sia presso la filiale sia online)



## Extra marginalità da finanziamenti

- **Cross-selling** di finanziamenti per BPS a **Rent2Go** per **l'acquisto della flotta automobilistica e ottimizzazione del costo del funding** per Rent2Go

## Sistema incentivante

- Introduzione di **compensi variabili** per la **rete commerciale Rent2Go**
- Migliore **valorizzazione dei talenti** tramite nuovi processi di performance management

## Innovation Lab

- **Valorizzazione delle competenze** digitali di Rent2Go e **rilancio come «Innovation Lab»** a servizio di tutto il Gruppo BPS
- Ramp-up **con partnership e acquisizioni** – possibili target già oggetto di screening

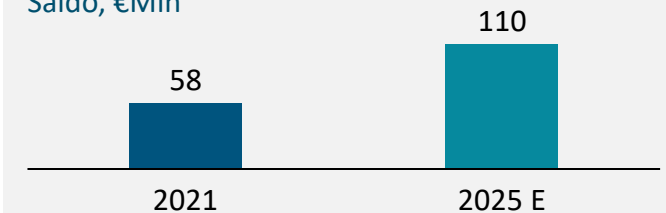
## Flotta a reddito oggi, 2021

**3.600+**  
# veicoli nel parco macchine

**60+ milioni**  
valore in euro del parco macchine

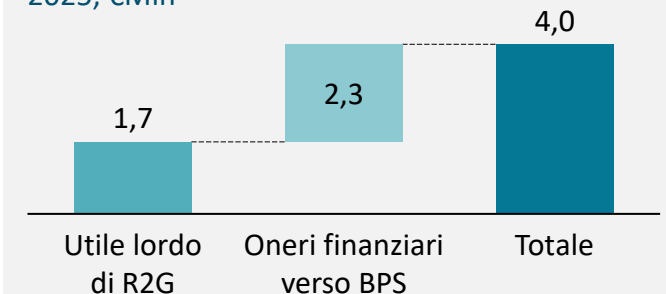
## Impieghi BPS verso R2G

Saldo, €Mln



## Utile atteso per BPS

2025, €Mln





# Piano Industriale 2022-2025

## Principali iniziative

Evoluzione *digital* della relazione con la clientela

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza

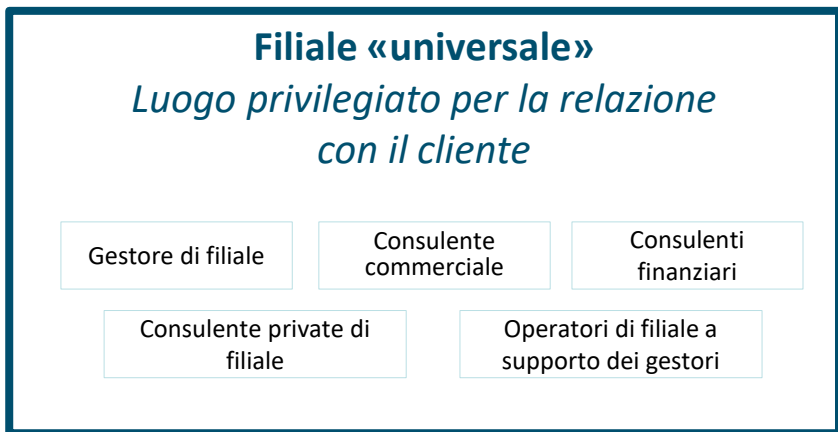


# Centralità della filiale «universale» nel modello di servizio BPS

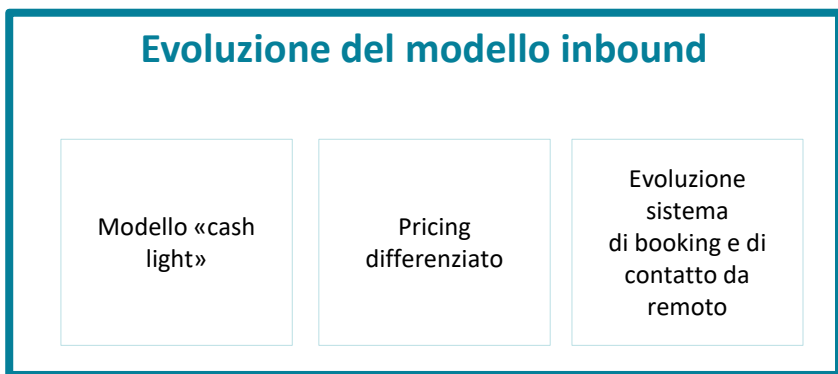
## Specializzazione spinta e digitalizzazione per liberare tempo commerciale



### Modello di servizio BPS



### Evoluzione e digitalizzazione



1. Risorse di sportello, calcolate in termini di FTE, impegnate nel 2021 in operatività transazionale (prelievi, versamenti, bonifici, pagamento utenze, ecc.)

# Potenziamento dell'Unità Virtuale come canale per la gestione fully remote del 9% dei clienti e dei nativi digitali



**86K clienti**

**+ 600/mese**

serviti dall'Unità Virtuale, focus su professionisti e studenti universitari

**Carte di Credito co-branded, conti correnti on line, finanziamenti chirografari, prestiti personali**

erogati da remoto in modalità digitale - 91 prodotti in totale

**7 regioni**

in cui Unità Virtuale è presente con ATM e punti fisici dedicati (Piemonte, Lombardia, Veneto, Lazio, Puglia, Campania e Sicilia)

**24 hr**

Time-to-yes<sup>1</sup>

**Unità Virtuale «al cubo»**



**+ 36K clienti *digital savvy***

Nuova clientela da rapporti di BPS con **primarie Università, Enti di previdenza privati** a altre controparti di rilievo nazionale convenzionate



**Potenziamento dell'offerta e della marginalità per cliente**

**Servizi fabbriche** prodotto (Factorit, leasing, renting)

Offerta remota di **Advisory investimento**

**Finanziamenti garantiti MCC**

Servizi di **instant insurance** e **instant payment**

Evoluzione prodotti **instant consumer finance**



**100% processi digital ready**

Per la vendita da remoto

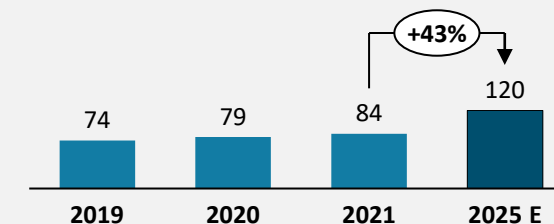


**Incremento risorse dedicate**

Della «squadra» Unità Virtuale per sviluppo commerciale su risparmio gestito/assicurativo

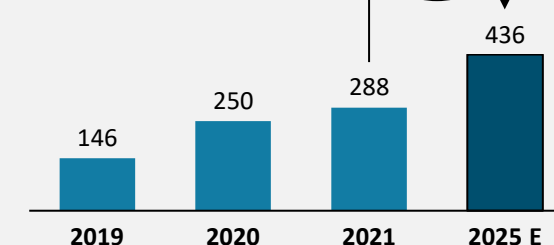
**Evoluzione numero di clienti**

# K



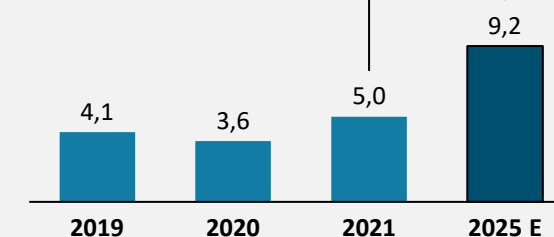
**Evoluzione impieghi**

€Mln



**Evoluzione Margine<sup>2</sup>**

€Mln



1. Per Conti correnti on line, Carte di credito Co-branded | 2. Margine gestionale netto (gestione denaro e servizi al netto dei costi di funding, di lavorazione e del rischio)



**65% clienti retail**  
utilizza almeno un canale  
alternativo alla filiale (di  
cui il 35%  
prevalentemente digitale,  
senza accessi in filiale)

«Digital Hub»  
per l'azione  
commerciale



### Da Unità Virtuale a «Digital Hub»

- Trasformare l'Unità Virtuale nel luogo digitale di vendita da remoto e gestione digitale dei clienti su tutti i prodotti della banca



### Strumenti e processi per la vendita cross-canale

- Evoluzione onboarding digitale per clienti e non clienti (FEA, integrazione SPID, profilazione e aggregation)
- Accelerazione nella remotizzazione del catalogo prodotti e servizi
- Strumenti di advanced analytics e digital marketing



### Evoluzione da call center a customer care

- Accorpamento dei call center in unico punto di assistenza "front" per la clientela
- Ampliamento del mandato su attività di sviluppo commerciale da remoto

**- 9 p.p.**  
# di operazioni tramite  
sportelli (2019 vs. 2022)

Assistenza  
remota  
e canali self



### Rafforzamento self-banking

- Introduzione di un numero crescente di ATM evoluti e postazioni "self"



### Assistenza da remoto

- Rafforzamento dei meccanismi di assistenza da remoto (e.g. chat, video, chatbot)



### Portale Virtuale Unico

- Punto di accesso Web con "Vetrina" (funzioni anche per i non clienti) per una visione unica del posizionamento digitale della banca



### Soluzione Scigno *La banca sempre con te*

- Internet banking
- App
- Budget
- Trading online
- Pago Facile
- IdentiTel
- GesTes1



# Ampliamento dell'offerta prodotti digitali, «instant» e «di ecosistema», abilitati dall'Artificial Intelligence, dall'Open banking e dalla PSD2



## Credito automatico per individui e PMI

- Messa a regime di **FatturaPagata** - self-service per le imprese sviluppato da Factorit che paga le fatture in 24 ore - su tutta la rete BPS e integrazione di nuove **funzionalità automatiche/algoritmi per le modifiche «instant» di plafond**
- Lancio di un'offerta «instant» per la clientela retail sui prestiti personali, avvio su **CQS/CQP e linee su carte di credito**
  - Fase I: **campagne su clienti «pre approvati»** nel bacino delle Filiali, clienti profilati grazie a servizi AISP (es. nel portale PFM) cui destinare proposte di finanziamento coerenti con le esigenze finanziarie/di risparmio, clienti raggiunti grazie al rapporto di BPS con le Casse di previdenza/Enti/ecc. e clientela identificata da agenti BNT
  - Fase II: accesso «self» e in modalità di vendita «fully digital», valutazione banca 100% automatica con algoritmo basato su Machine Learning e Artificial Intelligence e alimentato da fonti dati alternative (incl. big data)
- Ampliamento dell'offerta di **credito «istantaneo» alle PMI** (eg. Ri.Ba., anticipo SBF, reverse factoring), estendendo l'utilizzo dell'intelligenza artificiale dalle valutazioni di rating/affordability dei clienti «stand alone» all'analisi dei rapporti di filiera

## PFM e BFM

- Integrare l'attuale prodotto di PFM (Personal Financial Management) con un'offerta dedicata di *engagement*
- Sviluppare l'offerta **BFM (Business Financial Management)** per le imprese
- Sviluppare sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) e altre integrazioni API (Application Programming Interface) banca-clienti

## Instant insurance

- Completare l'offerta esistente di **instant insurance e di telemedicina**, posizionando BPS come key player italiano dell'insurtech

# Innovazione digitale del modello di servizio grazie a investimenti importanti in tecnologia e capitale umano



## Potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e della gestione dei dati

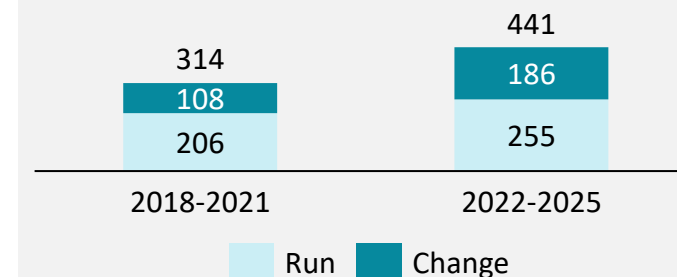
- Mantenere efficiente il core banking e progressivamente **adottare strumenti e architetture Cloud Native e Hybrid/multi-cloud**
- Proseguire il **disaccoppiamento tra front-end e back-end** e rinnovare il front-end con interfacce user avanzate
- Integrare l'infrastruttura esistente con
  - **Nuovi meccanismi di intelligenza artificiale**, in particolare negli ambiti di *intelligent automation, smart routing e process mining*
  - Implementazioni legate all'innovazione, ed es. **distributed ledger technologies**
- Rafforzare il **governo del patrimonio informativo e l'integrazione delle fonti dati** a livello di Gruppo; ridurre l'uso di dati non strutturati
- Stare al passo con **l'evoluzione normativa e con un presidio dei rischi tecnologici best in class** - 10% della spesa IT per adeguamenti normativi (sistemi di pagamento, KYC, adeguamento linee guida EBA su LOM, ...)

## Reskilling digitale

- Inserimento di **risorse aggiuntive (ca. +30 in arco piano) nelle aree più sollecitate**: sviluppo di processi digitali; portale unico virtuale; prestiti personali e instant; BFM e credito instant alle imprese; prodotti di ecosistema; governo dati e intelligenza artificiale; front-end e multi-canalità; infrastruttura tecnologica
- Campagna straordinaria di **formazione e up-skilling digitale** per le risorse ad alto potenziale innovativo; percorsi di **job rotation** nelle attività di gestione dell'innovazione

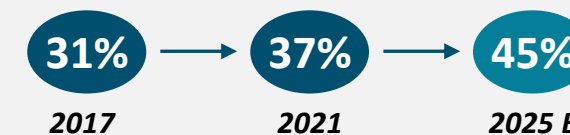
## Evoluzione della spesa IT annuale

Cumulato, €Mln



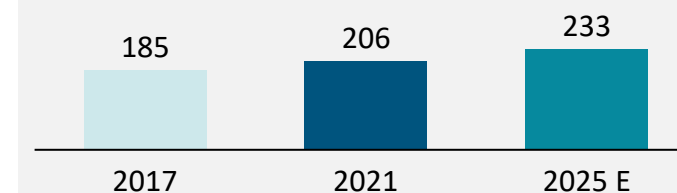
## Incidenza della componente «change»

% vs «run»<sup>1</sup>



## Evoluzione dell'organico IT

# HC



1. La quota "Run the business" rappresenta le spese per attività afferenti all'erogazione di servizi; la quota "Change the business" rappresenta le spese per attività afferenti all'evoluzione dei servizi

3d

# Piano Industriale 2022-2025

## Principali iniziative

Fattori trasversali e abilitanti

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza



# Rafforzamento dell'organico per sostenere la crescita, investimenti mirati in specializzazione competenze. Nuova *policy* di remunerazione



## Rafforzare le competenze

- **Forte focalizzazione sulla formazione manageriale** rivolta al personale appartenente all'Alta Direzione e ai Quadri Intermedi
- Iniziative a **sostegno dei percorsi di crescita professionale** e per la **creazione di figure di middle management**
- Percorsi di sviluppo su **competenze trasversali** per **giovani con potenziale**, con particolare riferimento all'evoluzione della **relazione con il cliente in «ottica digital»**
- **Inserimento di nuove risorse** specializzate per il rafforzamento delle competenze in aree specialistiche

## Introdurre un nuovo sistema di remunerazione

- **Nuova policy di remunerazione** che preveda:
  - Abilitazione di **componenti variabili** più ampie
  - Ampliamento del set di **KPI quantitativi** e metriche di risultato
- **Rafforzamento dei sistemi di performance management** per il vertice manageriale, le Strutture centrali e la Rete distributiva sul territorio (maggiore peso alla componente individuale)

### +163

nuove assunzioni a esclusivo supporto delle iniziative di Piano Industriale del Gruppo (di cui 122 relative a BPS)<sup>1</sup>

### 130.000

ore di training annue previste<sup>2</sup>

### ~15

tematiche di formazione (e.g., digital, cultura dell'imprenditorialità, team building, ESG)<sup>2</sup>

### 2.250

risorse annualmente coinvolte in programmi di formazione<sup>2</sup>

# Attenzione all'ambiente, inclusione sociale e orientamento etico alle persone e al territorio, al centro di tutta l'operatività BPS



## Risultati del percorso ESG

**E**

- 500 €Mln Green Bond collocati
- 98% energia da fonti rinnovabili
- 500 €Mln+ crediti acquistati Super/Eco/Sismabonus

**S**

- 99% di contratti a tempo indeterminato
- 67% delle spese con fornitori locali

**G**

- EE+ rating di sostenibilità Standard Ethics (da EE stabile)
- 27% fondi di investimento oggetto di Screening ESG
- 10% *Own-funds*: target ESG comparto obbligazionario

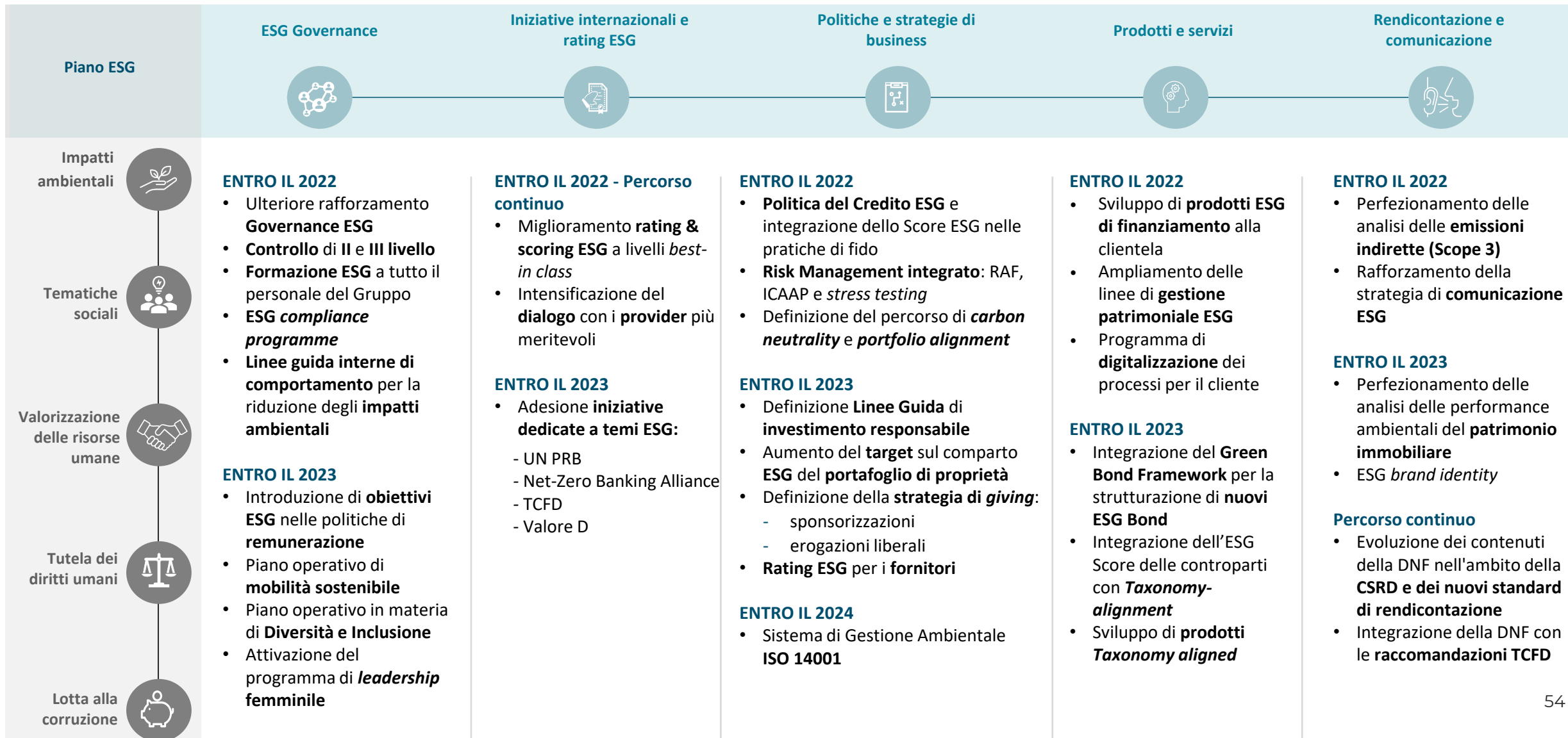
## Focus su alcune iniziative di BPS

 <h3>Efficienza energetica e autoproduzione</h3> <p>Autoproduzione di energie, efficientamento impianti e edifici</p>	 <h3>Edilizia sociale e albergo etico</h3> <p>Tesoreria per ALER della Lombardia; advisory tecnico per la realizzazione di una struttura con finalità di inclusione sociale</p>	 <h3>Filiere agricole sostenibili</h3> <p>Finanziamenti agevolati per la trasformazione, immissione in rete e distribuzione di biometano</p>
 <h3>Investimenti ESG per i clienti</h3> <p>Accordo con Etica SGR per investimenti in imprese e stati selezionati in base a criteri ESG</p>	 <h3>Ospedali, case di cura, RSA</h3> <p>Finanziamento di strutture sanitarie (Policlinico Gemelli, San Raffaele, etc), partecipazione in IEO e Campus biomedico</p>	 <h3>Imprenditoria femminile</h3> <p>Finanziamenti chirografari assistiti per supportare l'accesso ai fondi PNRR</p>



# Definizione di target ESG quantitativi e Piano Operativo entro Q4 2022

## Ambiti di integrazione dei fattori ESG nel business e nell'operatività del Gruppo





**«Esecuzione» credibile con comprovato *track record***  
crescita organica, senza poste straordinarie, no chiusure di filiali, no dismissione di *asset*



**Capitalizzazione solida**  
eccesso di capitale significativo e CET1 ratio a fine piano di almeno 14%



**Fonti di ricavo premianti in scenario tassi crescenti**  
capacità di generare MINT con contenimento del costo del credito



**Ambizione credibile sulla crescita delle commissioni**  
potenziale ancora significativo lontano dai livelli di saturazione



**Minor sensibilità alle spinte inflattive**  
base costi contenuta e significativamente internalizzata



**Investimenti mirati in digitale**  
trasformazione «phygital» in continuità con i cambiamenti in atto della clientela



**Redditività e generazione di valore sostenuta**  
con livelli di CET1 ai massimi del sistema, ROE mai sotto l'8% (9%+ al 2025), dividendi per oltre 550 milioni (*payout* ratio costante di 50% in tutti gli anni di Piano)



# Piano Industriale 2022-2025

Proiezioni economico-finanziarie

**NEXT STEP**

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza

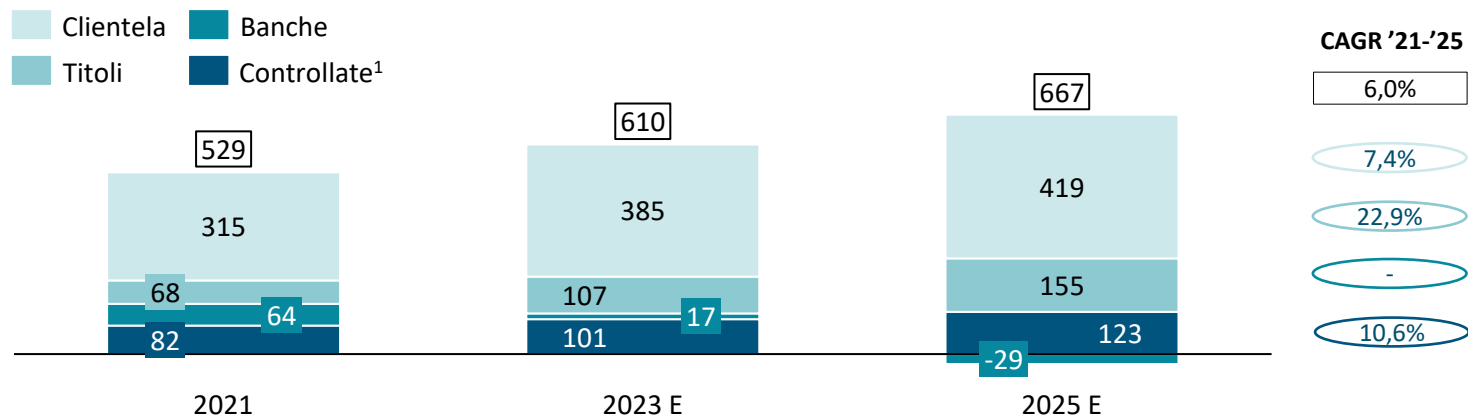




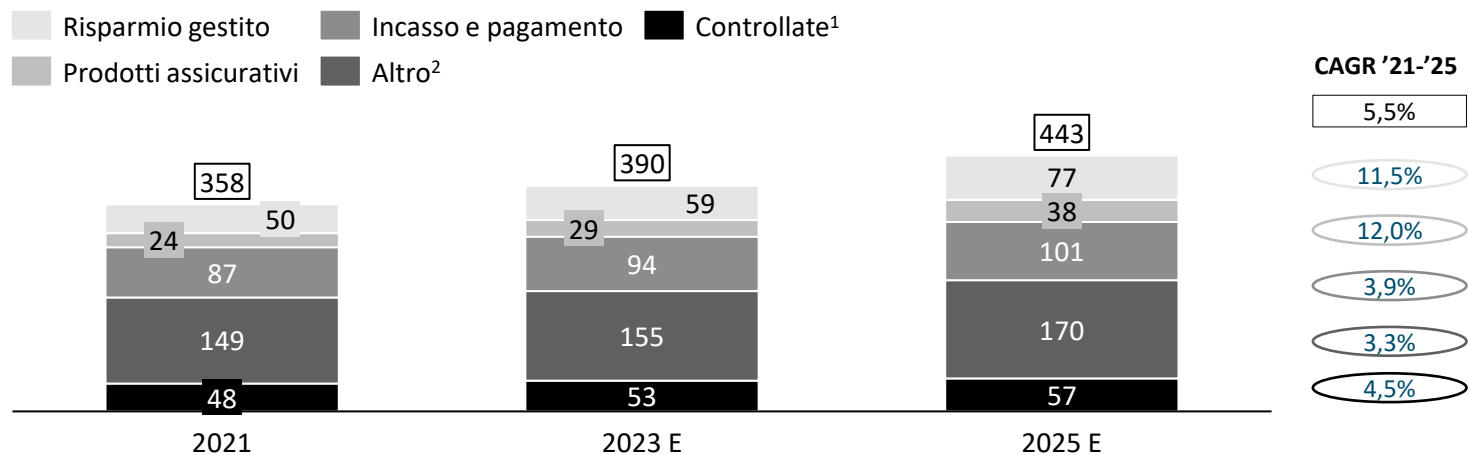
# Redditività caratteristica supportata da aumento del margine di interesse e delle commissioni nette



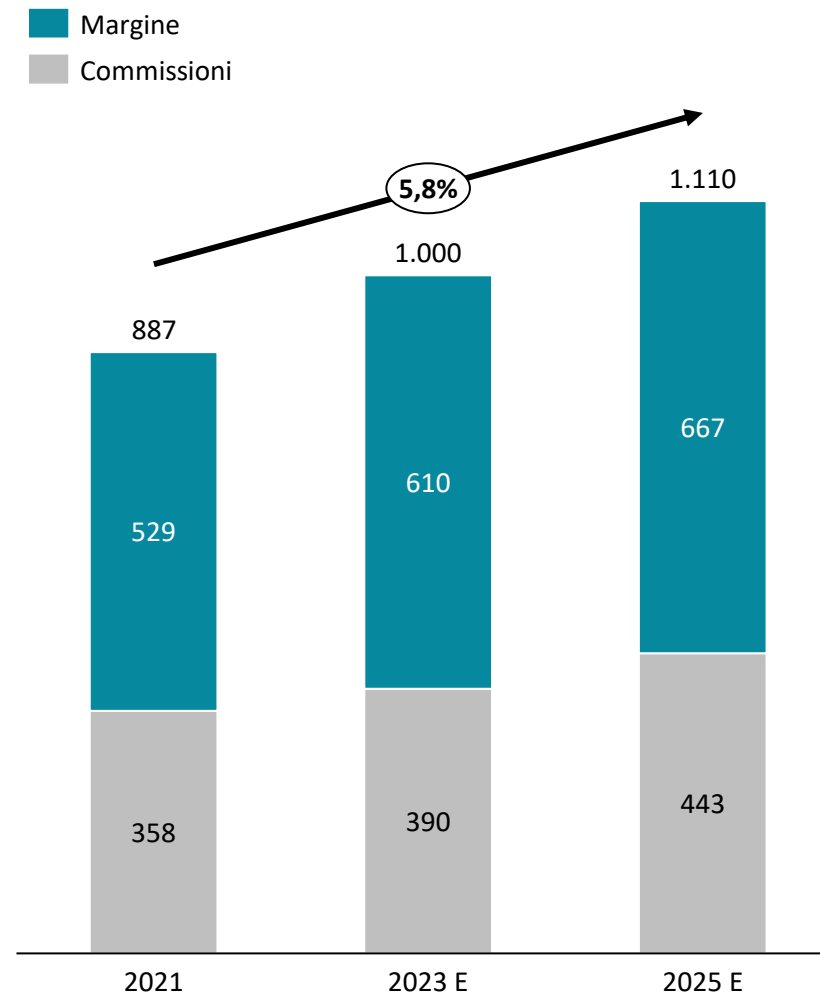
## Margine di interesse €Mln



## Commissioni nette €Mln



## Redditività «core» €Mln



1. Prevalentemente BPS Suisse, Factorit | 2. Risparmio amministrato, garanzie, tenuta e gestione dei conti correnti, finanziamenti, altro. | Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

# Margine di interesse che beneficia di una struttura patrimoniale caratterizzata da un'elevata incidenza di poste attive elastiche ai tassi di interesse

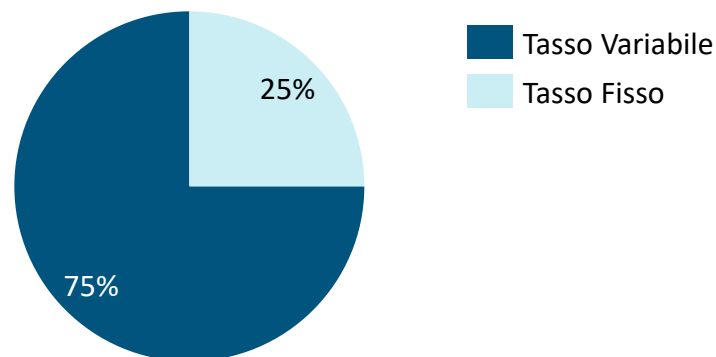


## Sensitivity del margine di interesse<sup>1</sup>:

pari a circa **+20%** in ipotesi di incremento di 100 punti base dei tassi di mercato.

### Composizione attivi

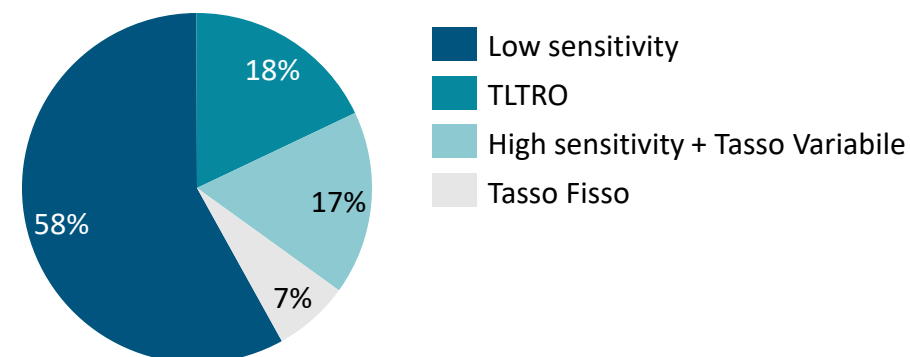
%



- **Volumi<sup>2</sup>:** + 3,3 €Mld di **impieghi clientela**; +1,2 €Mld di **raccolta clientela**; -2,2 €Mld di **portafoglio titoli di proprietà**
- **Spread clientela:** circa +35 punti base
- **Rendimento del flusso cedolare:** circa +85 punti base

### Composizione passivi

%



- **Margine interbancario:** in significativa riduzione a causa della scadenza del funding TLTRO
- **Margine di interesse clientela<sup>3</sup>:** in incremento grazie sia al positivo effetto tasso (70%) sia al positivo effetto volume (30%)

1. Quantificata prendendo a riferimento la simulazione del margine di interesse 2022–2025 effettuata anche in ipotesi di una più rapida ripartenza dei tassi di mercato (Aggiornamento Flash Prometeia di maggio 2022) | 2. Differenziale 2021-2025 calcolato su dati medi |

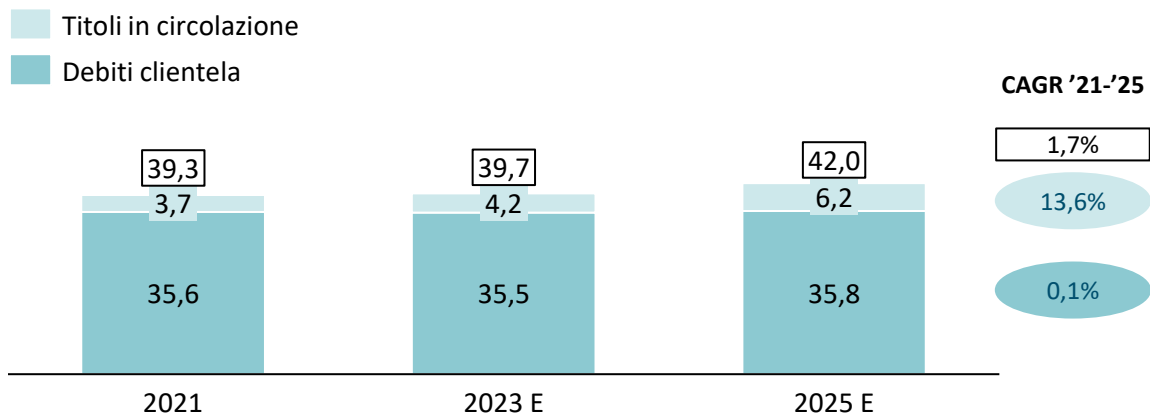
3. Margine di interesse clientela, al netto dei crediti fiscali, comprensivo del flusso cedolare (CAGR: +9,4%)

Risultati mostrati a livello di BPS – orizzonte temporale 2021-2025.

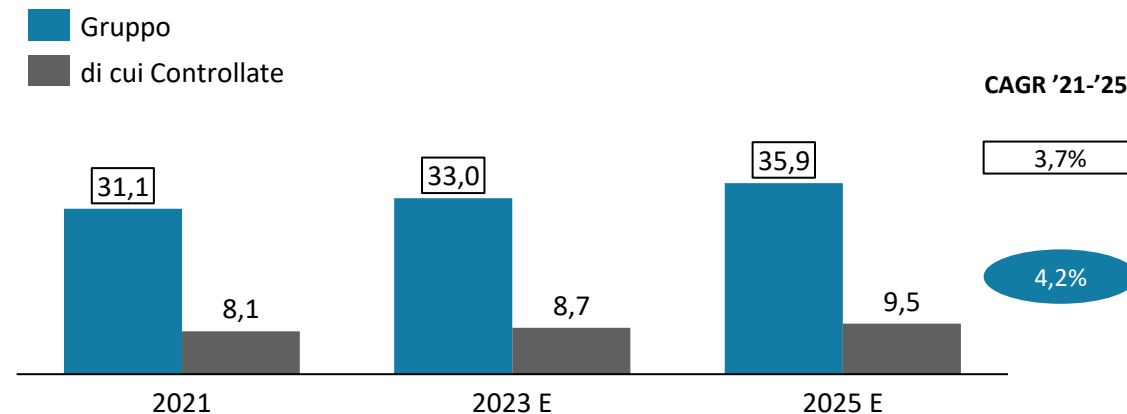
# Significativo incremento del risparmio gestito, della raccolta assicurativa e dei crediti verso la clientela



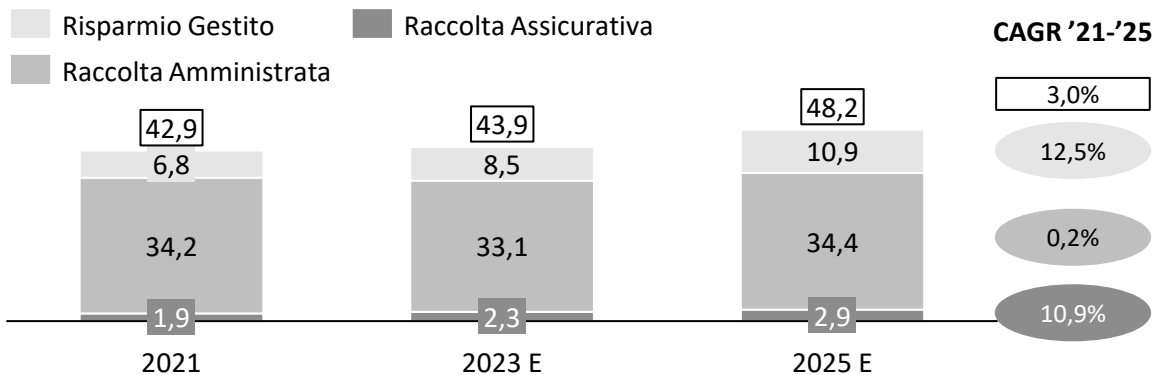
## Raccolta Diretta €Mld



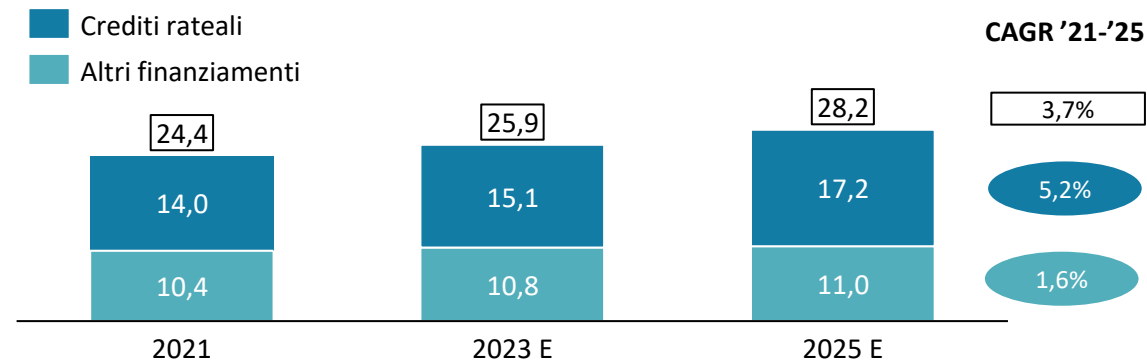
## Crediti clientela netti €Mld



## Raccolta Indiretta €Mld



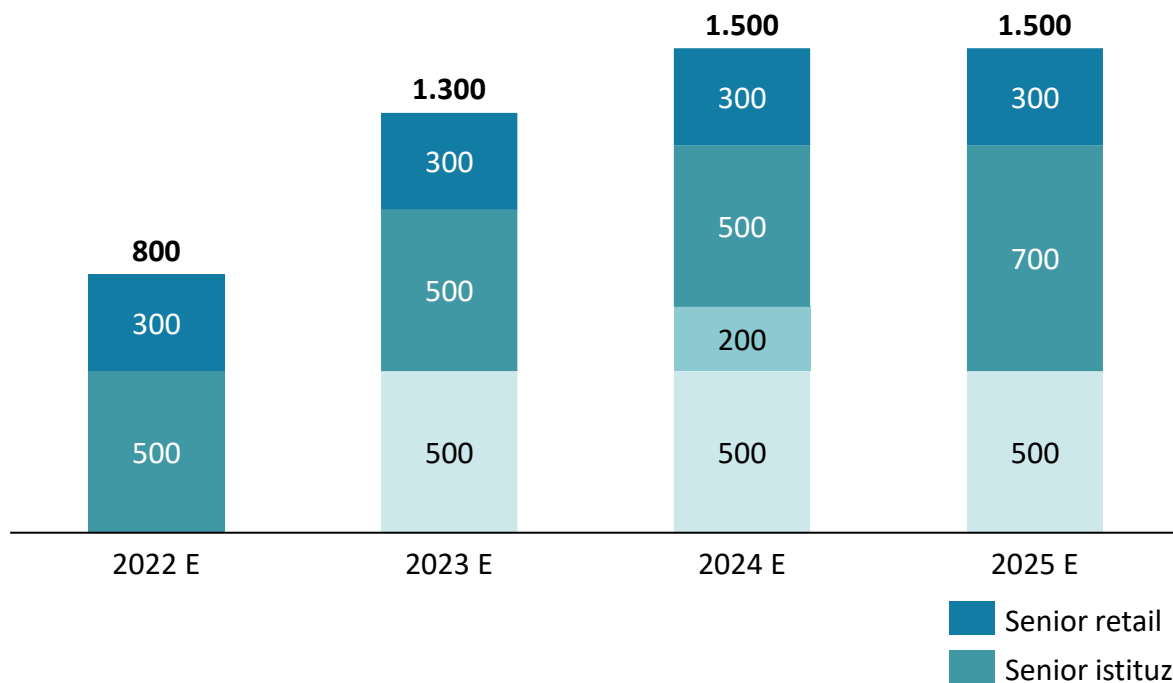
## Crediti clientela lordi bonis BPS €Mld



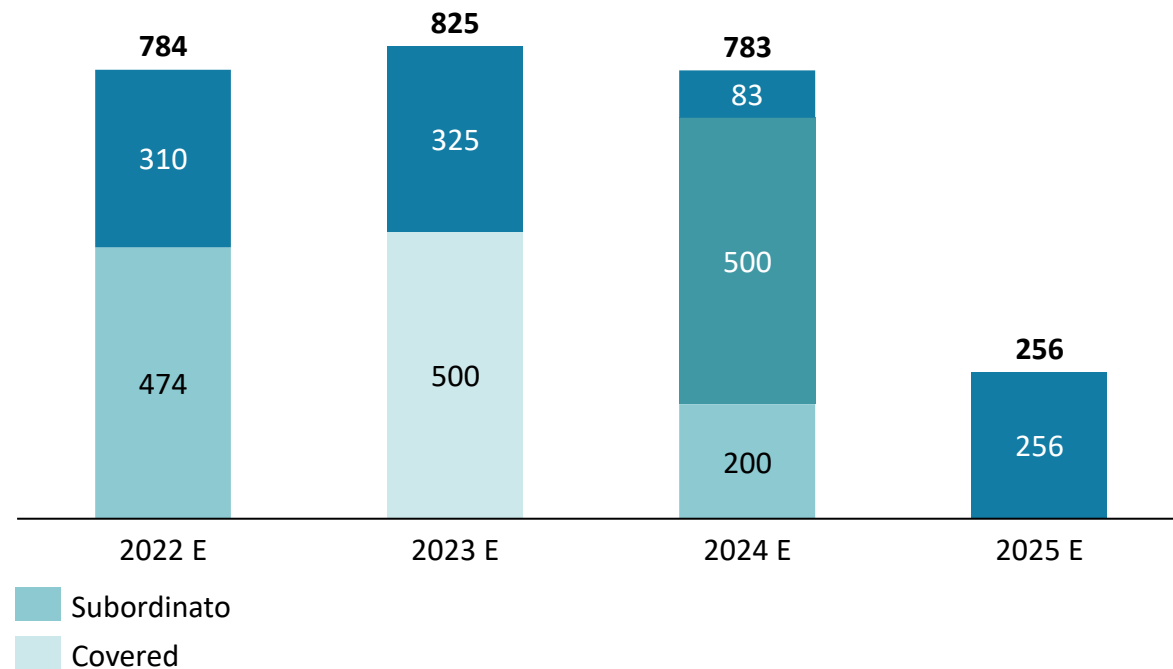
# Piano di funding obbligazionario per oltre 5 €Mld in arco piano e pieno rispetto dei limiti regolamentari



**Prestiti obbligazionari – nuove emissioni**  
€Mln



**Prestiti obbligazionari in scadenza**  
€Mln



Requisito MREL già pienamente soddisfatto (oltre il 30% nel 2025)



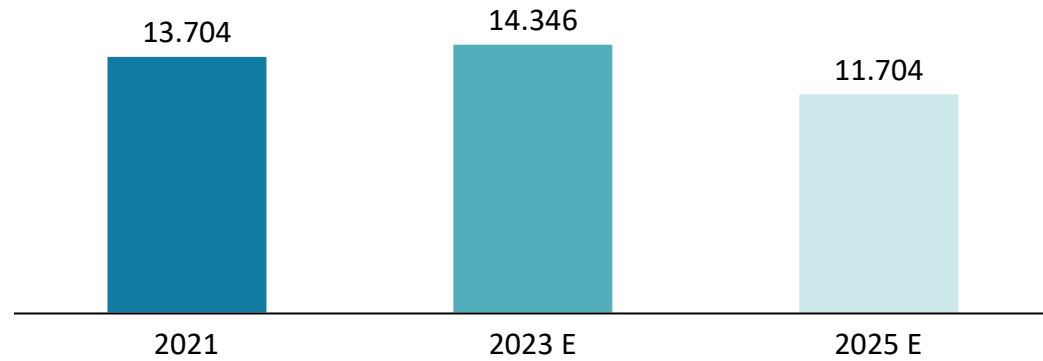
BPS mira a diventare emittente regolare sul mercato istituzionale

Note: il piano di funding 2022 comprende due emissioni per complessivi 200 €Mln già collocate sul canale retail. | Le scadenze al 2024 ricomprendono 200 €Mln di subordinato emesso nel luglio 2019 che prevede un'opzione call nel 5° anno di durata. Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

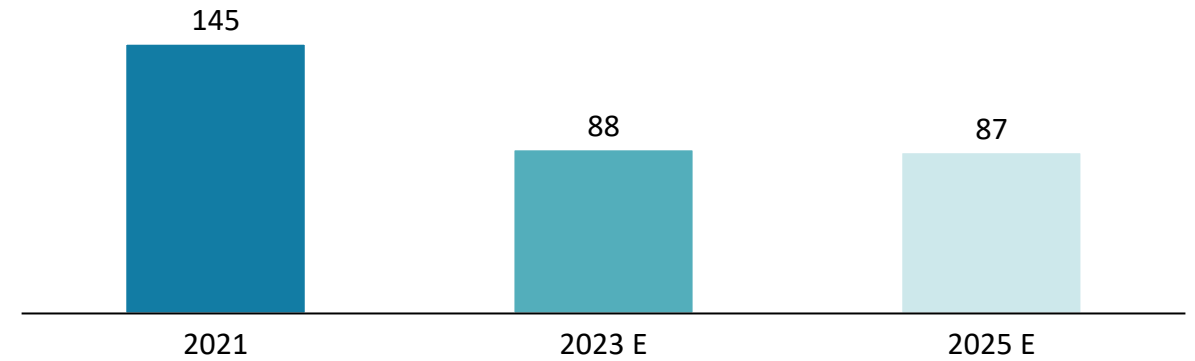
# Contributo delle attività finanziarie coerente con la dinamica del portafoglio titoli di proprietà in un contesto di volatilità ancora elevata



## Portafoglio titoli di proprietà €Mln

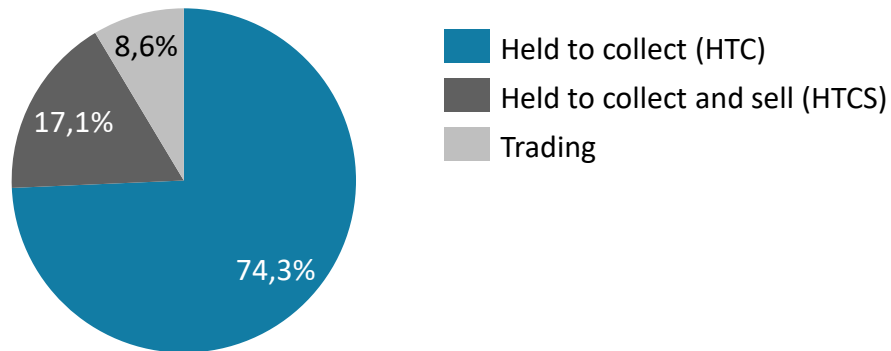


## Redditività delle attività finanziarie<sup>1</sup> €Mln

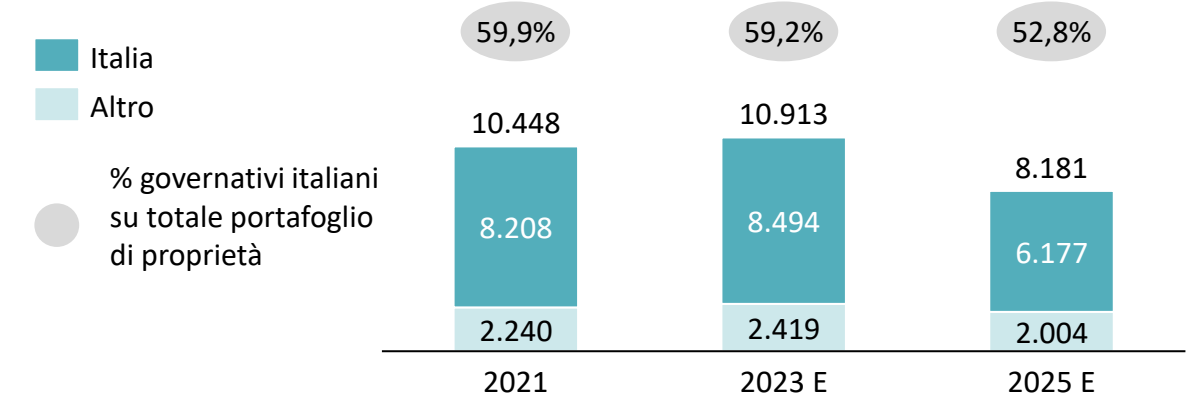


## Portafoglio titoli di proprietà (composizione)

% media 2022–2025



## Evoluzione dei titoli governativi €Mln - %

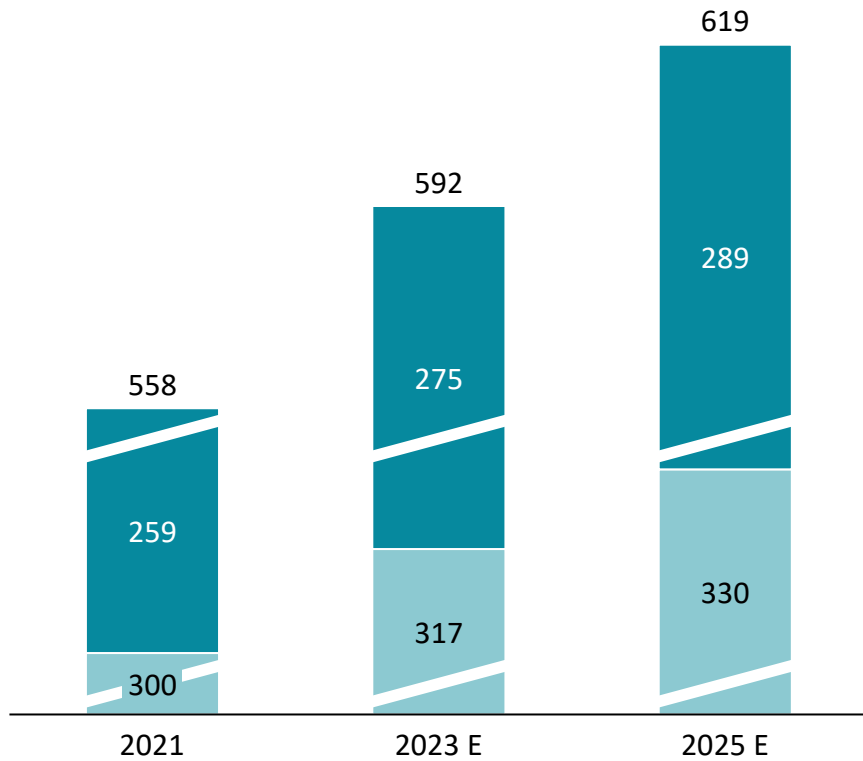


1. Dividendi e proventi simili, risultato della negoziazione, utili/perdite da cessione, risultato netto delle altre attività valutate al fair value con impatto a conto economico | Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

# Aumento dei costi correlato all'evoluzione del personale e agli investimenti di sviluppo tecnologico e commerciale



## Costi operativi €Mln



Altro<sup>1</sup> Spese per il personale

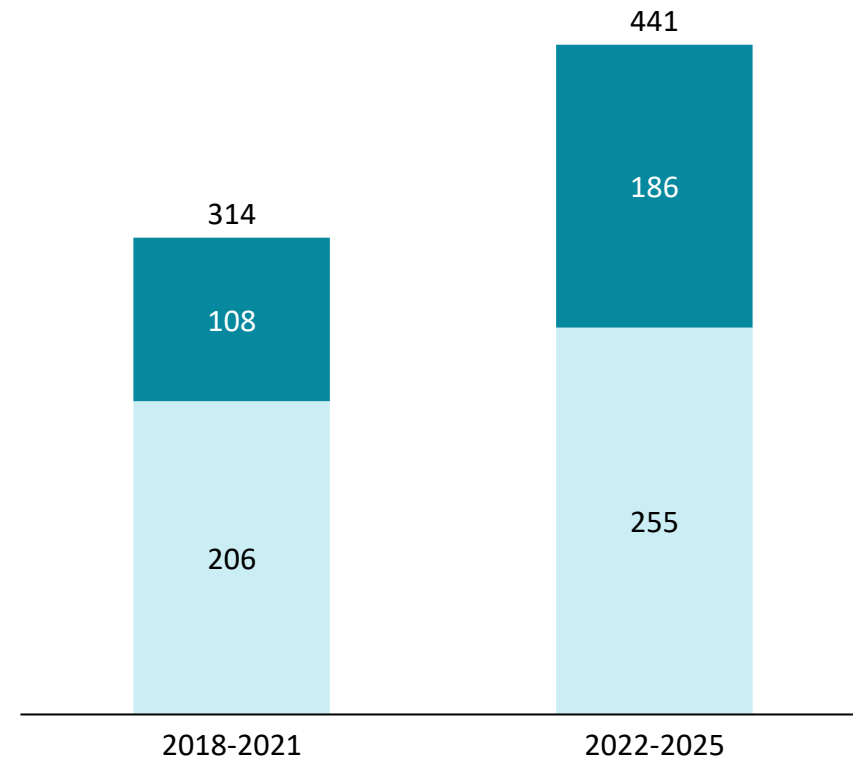
CAGR '21-'25

2,6%

2,8%

2,5%

## Costi & investimenti IT Cumulato, €Mln



Run Change

Crescita %  
2022-2025 vs  
2018-2021

41%

72%

24%

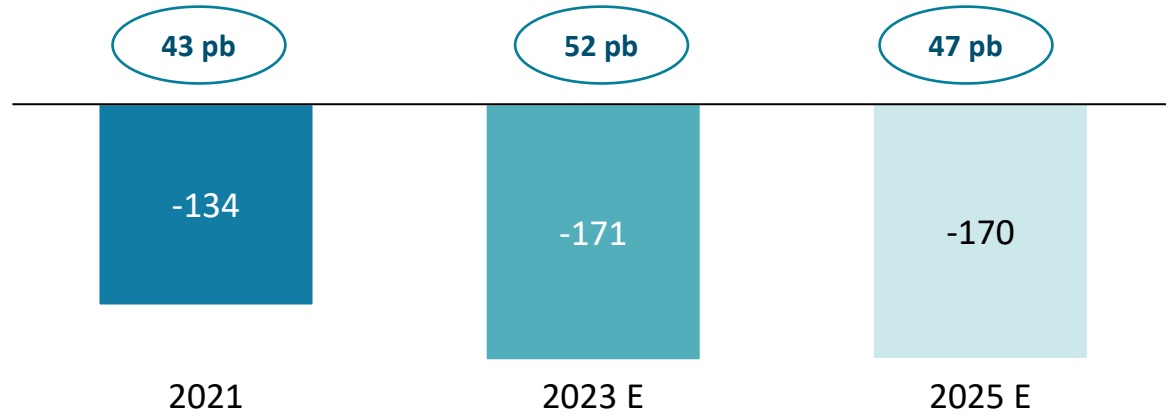
1. Altre spese amministrative, accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri, rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali, rettifiche/riprese di valore nette su attività immateriali, altri oneri/proventi di gestione | Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

# NPL ratio lordo inferiore al 4% dal 2024



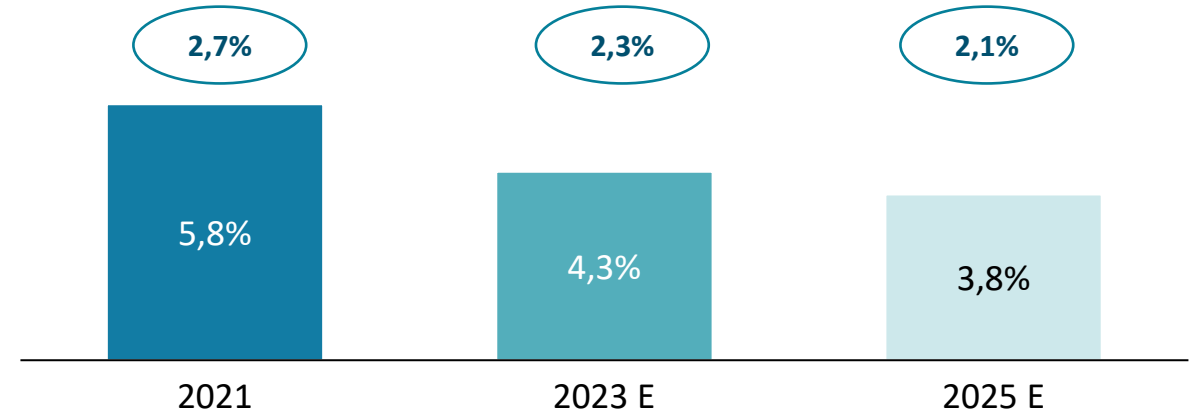
## Rettifiche su crediti €Mln

○ Costo del rischio

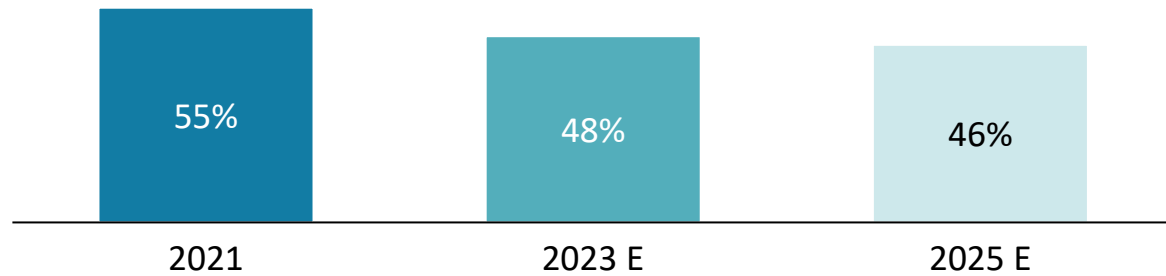


## NPL ratio lordo %

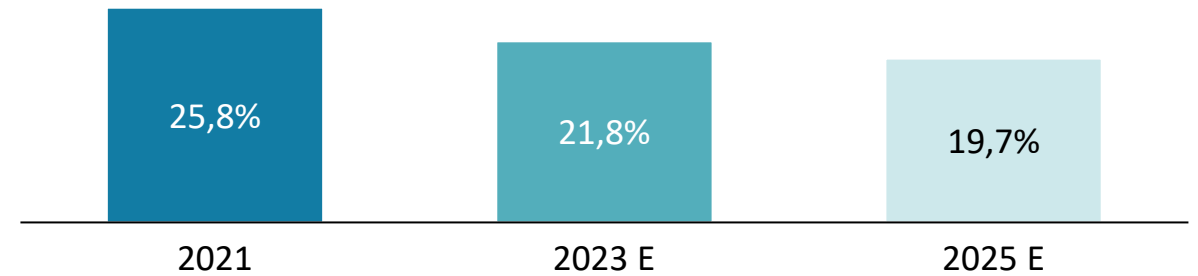
○ NPL ratio netto



## Coverage NPL %



## Texas ratio %

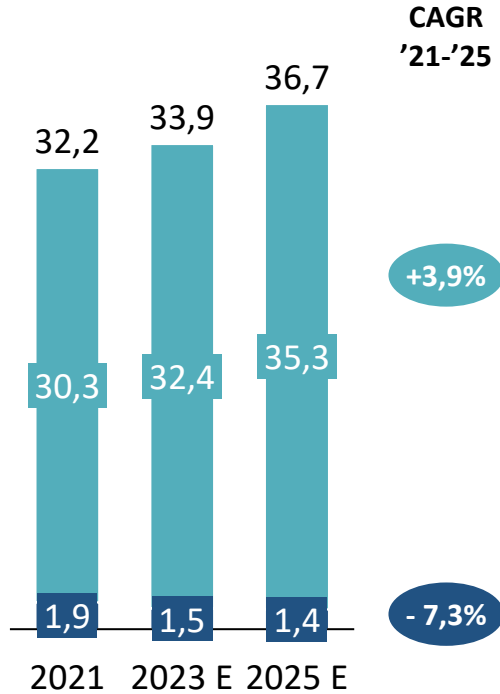


Coverage ratio previsto in leggera riduzione (valore medio in area 48%) in conseguenza della riduzione dello stock NPL e del mantenimento in portafoglio di crediti deteriorati più «giovani» con indici di copertura minori rispetto ai crediti con vintage più elevati  
Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

# Riduzione stock NPL grazie al rafforzamento della macchina operativa interna e a ulteriori cessioni di crediti non performing



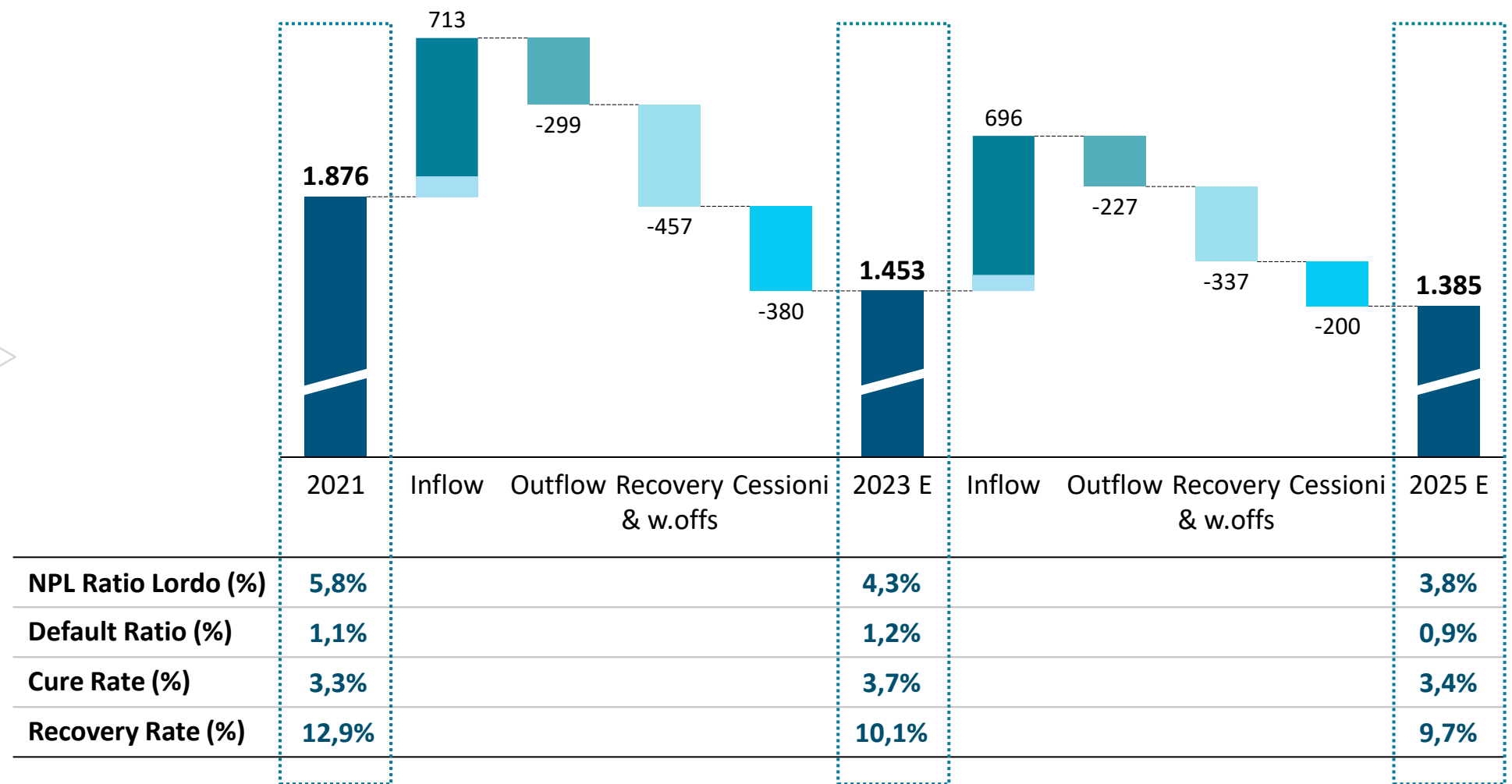
Finanziamenti lordi €Mld



■ Crediti in bonis  
■ Crediti deteriorati

Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

Stock e flussi strategia NPL €Mln





# Posizione di capitale e solidità patrimoniale elevata

## Pay-out ratio al 50% nell'intero arco Piano



### CET1 ratio

%

15,8%

15,9%

15,6

2021

2023 E

2025 E

### Total capital ratio

%

18,9%

18,3%

17,8%

2021

2023 E

2025 E

### Pay-out ratio

%

34%

50%

50%

2021

2023 E

2025 E

Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS

# Sinottico dell'evoluzione dei principali indicatori di Conto Economico e Stato Patrimoniale



Sinottico dei principali risultati di piano € Mln - %

		2021	2023 E	2025 E	
Conto Economico	Aggregati reddituali	Risultato Netto di periodo	269	263	323
		Redditività Core	887	1.000	1.109
		- di cui margine di interesse	529	610	667
		- di cui commissioni	358	390	443
		Redditività delle attività Finanziarie	145	88	87
		Margine di intermediazione	1.032	1.088	1.196
		Rettifiche di valore	-134	-171	-170
		Costi Operativi	-558	-592	-619
		Risultato Lordo di periodo	375	364	450
		Imposte	-100	-101	-127
KPI	RoE	8,9%	8,1%	9,2%	
	Cost/Income ratio	54,1%	54,4%	51,8%	
	Costo del rischio	43 pb	52 pb	47 pb	
Aggregati patrimoniali	Finanziamenti alla clientela	31.059	33.027	35.879	
	Raccolta Diretta	39.304	39.693	41.971	
	Raccolta Indiretta (incl. assicurativa)	42.891	43.850	48.192	
	Portafogli di proprietà	13.704	14.346	11.704	
KPI	CET1 ratio	15,8%	15,9%	15,6%	
	Total Capital Ratio	18,9%	18,3%	17,8%	
	NPL ratio Lordo	5,8%	4,3%	3,8%	
	LCR	164%	145%	142%	
	NSFR	132%	131%	128%	

Risultati mostrati a livello di Gruppo BPS



## CONTATTI SOCIETARI

### INVESTOR RELATIONS

**Michele Minelli**

[michele.minelli@popso.it](mailto:michele.minelli@popso.it)

+39 0342 528 745

[istituzionale.popso.it](http://istituzionale.popso.it)

### RELAZIONI ESTERNE

**Paolo Lorenzini**

[paolo.lorenzini@popso.it](mailto:paolo.lorenzini@popso.it)

+39 0342 528 212

 [#pianoindustrialebps](https://www.linkedin.com/company/popso)

### IMAGE BUILDING

**Cristina Fossati, Anna Pirtali**

[popso@imagebuilding.it](mailto:popso@imagebuilding.it)

+39 02 890 11 300

# NEXT STEP

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza





Rif.	Termine	Descrizione
Pag. 5	<b>BPS</b>	Banca Popolare di Sondrio S.p.A.
Pag. 8	<b>Gruppo BPS</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio S.p.A.
Pag. 10	<b>Gruppo</b>	Le società facenti parte della struttura societaria del Gruppo Banca Popolare di Sondrio al 31 Dicembre 2021 sono: Factorit S.p.A. (60,5% - 100% a marzo 2022); BNT Banca S.p.A. (100%); ARCA Holding S.p.A. (34,7%); ARCA Vita S.p.A. (14,8%); Alba Leasing S.p.A. (19,3%); Rent 2 Go S.r.l. (33,3% - 100% a febbraio 2022); BPS Suisse SA (100%); Sinergia Seconda S.r.l. (100%); PopSo Covered Bond S.r.l. (60%); Pirovano Stelvio S.p.A. (100%); Servizi Internazionali e Strutture Integrate 2000 S.r.l. (100%); Rajna Immobiliare S.r.l. (50%); Polis Fondi S.G.R.p.A. (19,6%); Unione Fiduciaria S.p.A. (24%)
Pag. 11	<b>Mercato</b>	Include i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, BPER, Intesa Sanpaolo, Credem
Pag. 12	<b>Mercato</b>	Include i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, BPER, Intesa Sanpaolo, Credem
Pag. 13	<b>Mercato</b>	Include i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, BPER, Intesa Sanpaolo, Credem
Pag. 14	<b>Mercato</b>	Include nel grafico di sinistra i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, BPER, Intesa Sanpaolo, Credem Include nei grafici di destra i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, Intesa Sanpaolo
Pag. 15	<b>Mercato</b>	Include i seguenti Istituti Finanziari: Banca Monte dei Paschi di Siena, Banco BPM, Unicredit, BPER, Intesa Sanpaolo, Credem
Pag. 38	<b>Mercato</b>	Include i seguenti Istituti Finanziari: Monte dei Paschi di Siena, Intesa Sanpaolo, BPER, Credem

**Banca Popolare di Sondrio**  
**Piano Industriale 2022-2025**

# NEXT STEP

Evoluzione di una storia di crescita, affidabilità, trasparenza