IL PIANO TRIENNALE DI BANCOBPM.

Qualche informazione di sintesi e alcune considerazioni

Nella seduta del 4 novembre 2021 il Consiglio di Amministrazione di Banco BPM, presieduto dal Dr. Massimo Tononi ha approvato il piano industriale 2021-2024 del Gruppo.,

Nel presentarlo sono stati evidenziati i presupposti sui quali lo stesso si basa e precisamente:

- scenario economico in netta ripresa
- stimoli derivanti dall'avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)
- solidità acquisita dal Gruppo attraverso una capacità di affrontare contesti in veloce trasformazione in modo reattivo, come dimostrato durante la fase di emergenza sanitaria
- capacità organizzativa e di reazione commerciale a supporto della clientela.

E' stato sottolineato che il piano ha obiettivi ambiziosi ma raggiungibili e pone una priorità strategica: quella di remunerare in modo significativo gli azionisti e soddisfare le aspettative dei principali attori del processo produttivo: clienti, azionisti, dipendenti, Autorità di Vigilanza.

Sono stati individuati **tre pilastri** fondamentali di crescita:

1. **Un nuovo modello commerciale "digital-driven"**, frutto del forte impulso dato alla digitalizzazione del modello di business commerciale e operativo. Significativi gli sforzi e gli investimenti nello sviluppo della "digital trasformation" e della omni-canalità: già quest'anno si è ridotto del 36% il numero delle filiali, parallelamente è diminuito di oltre il 50% il numero delle postazioni per cassa e la quota operativa gestita sui canali remoti è aumentata dal 70% all'83%. Il piano di sviluppo dei processi di digitalizzazione verso tutte le aree commerciali e organizzative permetterà di creare un network distributivo molto specializzato che si svilupperà su una rete di 150 nuovi "centri impresa". Inoltre la riduzione delle postazioni di cassa favorirà l'evoluzione del "customer center" in una "Digital Branch" che avrà come obiettivo la vendita di prodotti e servizi a distanza.

2. **La crescita dei volumi e redditività dei Core Business** farà leva oltre che sulla digitalizzazione e sulle competenze acquisite, anche sul valore aggiunto delle banche specializzate del Gruppo.Si opererà per una maggior integrazione di Banca Aletti con l'obiettivo di un target di commissioni nette di 123 m.ni nel 2024 e di Banca Akros con ricavi core superiori a 160 m.ni a fine piano. Nel "family banking" (target + 19,2%) si ricercano ulteriori opportunità di crescita nel comparto dei mutui alle famiglie e ai giovani unitamente allo sviluppo del credito al consumo (il cui obiettivo è quello di raggiungere 1,1 M.di di produzione lorda) ed al rafforzamento del comparto di banca.-assicurazione non life. Il piano mira ad una significativa crescita nel comparto di Wealth Management per convogliare la raccolta diretta verso forme di risparmio gestito e di banca-assurance.Si prevede lo sviluppo di un servizio specializzato per tipologia di cliente e l'ampliamento di offerta di prodotti in ambito ESG. La crescita del segmento PMI avverrà attraverso il miglioramento del Cross Selling e le iniziative si svilupperanno su due direttrici: l'ampliamento dell'offerta commerciale in un'ottica omni-channel e l'adozione di un nuovo modello di servizi per aziende. Si rafforzeranno interventi in settori specifici come quello dell'agroalimentare. Nel segmento Corporate sono state individuate le aree a più elevati valori aggiunti quali

"finanza strutturata", gestione della liquidità aziendale (Aletti) e "investment Banking (Akros); verranno colte tutte quelle opportunità legate allo sviluppo del PNRR e all'applicazione dell'Ecobonus e Superbonus.

3. **Crescita sostenibile attraverso lo sviluppo del potenziale delle fabbriche prodotto**. La crescita è legata alla rinegoziazione degli accordi di partnership avvenuta nel 2021 con Cattolica di Assicurazione e con Covèa. Per entrambe è previsto l'esercizio di opzioni di acquisto che permetteranno al gruppo di raggiungere una partecipazione del 100% che porterebbe "in-house" il business della banca-assurance; l'operatività verrebbe garantita dall'attuale struttura operativa di Bipiemme Vita e Bipiemme Assicurazioni che già sono funzionanti in piena autosufficienza.

I sopracitati fattori di crescita sono accompagnati da importanti attività di contesto.
Si conferma una forte cultura del rischio: il piano prevede un ulteriore miglioramento della qualità degli attivi: il costo del rischio è previsto in 48 b.p. nel 2024. il rafforzamento della politica creditizia è vista anche in chiave ESG, con una particolare attenzione al rischio climatico e ad iniziative di efficientamento energetico (secondo le direttive EBA).
Nel settore delle risorse umane è previsto un miglioramento delle modalità di lavoro flessibile oltre ad uno stile di leadership fondato su "fiducia, rispetto e collaborazione". Si curerà la crescita professionale dei "giovani di talento" oltre alla valorizzazione del "talento femminile".
L'evoluzione tecnologica sarà strategica per il raggiungimento di tutti gli obiettivi. Il Gruppo ha già stanziato 650 m.ni per favorire la trasformazione digitale oltre a 45m.ni per la sicurezza informatica.
Quanto scritto si concretizza nei risultati economici e patrimoniali riportati dalla seguente tabella:

Principali target del Piano Strategico 2021-2024

	2020	2023E	2024E	CAGR '20-'24
Proventi operativi	€4,15mld	€4,3mld	€4,6mld	+2,4%
• di cui: Margine da Interesse + Commissioni Nette	€3,65mld	€3,9mld	€4,1mld	+3,0%
• di cui: Utile delle partecipate a PN	€0,13mld	€0,18mld	€0,28mld	+21,4%
Costi operativi	€(2,46)mld Adj.	€(2,4)mld	€(2,4)mld	-1,1%[10]
Risultato della gestione operativa	€1,69mld	€1,9mld	>€2,1mld	+6,0%
Rettifiche nette di valore su crediti	€(1,09)mld Adj.	€(0,68)mld	€(0,58)mld	-14,6%
Utile netto	€330mln Adj.	€0,74mld	€1,05mld	+33,4%
Impieghi netti a clientela	€109,33mld	€116,1mld	€121,1mld	+2,6%
Raccolta diretta[11]	€120,14mld	€127,5mld	€132,0mld	+2,4%
Raccolta gestita	€59,6mld	€73,5mld	€78,7mld	+7,2%
				Δ '20-'24
RoTE[12]	3,2% Adj.	~7%	>9%	+>6 p.p.
Cost/ Income ratio	59,2% Adj.	<57%	~53%	~(6) p.p.
Costo del Rischio	122 pb Stated	58 pb	48 pb	(74) pb
Gross NPE ratio	7,5%	5,4%	4,8%	(2,7) p.p.
Net NPE ratio	3,9%	~3%	~2,5%	(1,4) p.p.
CET 1 ratio FL	13,3%	~14%	~14,4%	+1,1 p.p.

COMMENTO

Il piano è complesso e dettagliato nel suo sviluppo. Ravvisiamo alcuni **elementi caratterizzanti:**

- forte sviluppo dell'attività informatica a sostegno di tutte le aree in particolare di quelle commerciali e organizzative.
- un focus particolare sul risparmio gestito: si valorizza una gestione degli attivi che genera commissioni, assorbe poco capitale e minimizza l'assunzione di rischi. Appare chiaro come il piano privilegi questo indirizzo mentre lo sviluppo dell'attività tradizionale in raccolta-impieghi appare più contenuto in termini di obiettivi da raggiungere.
- massima attenzione al controllo dei rischi di credito vista anche l'esperienza del recente passato.
- valorizzazione delle attività di banca-assicurazione.
- particolare attenzione allo sviluppo delle attività legate al mondo ESG (ambiente persone-governance).

Ci auguriamo che tutte le attività dettagliate nel piano producano l'utile netto previsto in € 1,05 M.di nel 2024.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Si tratta certamente di un piano ambizioso anche se effettivamente "possibile".
Le probabilità di successo non dipendono soltanto dalla capacità di realizzare i progetti contenuti nel piano ma anche (e forse ancor di più) dal verificarsi delle previsioni di contesto in cui è collocato e dagli andamenti dell'economia reale.
Esistono cioè minacce "esterne" in grado di condizionarne la fattibilità. In primis l'evoluzione della situazione sanitaria e le possibili ricadute negative sul tessuto economico e sociale.
Un contesto economico, politico e finanziario che, non solo a livello nazionale, ma anche su scala europea e mondiale è in continua e rapida evoluzione.
Dove emergono tendenze inflattive che possono provocare l'intervento delle autorità regolatorie, l'aumento dei prezzi energetici e delle materie rare e permane il grande peso dei debiti pubblici suscettibili di generare provvedimenti di fiscalità generale.
Occorre infine tenere sempre presente che il Gruppo BancoBpm è classificato da EBA (l'ente europeo che sovraintende all'attività bancaria) come Banca di Rilevanza Sistemica, tra le istituzioni "che, a causa delle loro importanza sistemica, hanno maggiori probabilità di creare rischi per la stabilità finanziaria". Ciò implica il rispetto di tutta una serie di vincoli e ratios di tipo sia economico che patrimoniale, sui quali vigilano e intervengono le autorità regolatrici, con conseguenze dirette sull'ottenimento dei risultati voluti e auspicati.