



SPAFID  
CONNECT

|  |  |                |
|--|--|----------------|
| Informazione<br>Regolamentata n.<br>0051-37-2022 | Data/Ora Ricezione<br>29 Giugno 2022<br>07:20:02 | Euronext Milan |
|--|--|----------------|

Societa' : BANCA POPOLARE DI SONDRIO  
Identificativo : 164223  
Informazione  
Regolamentata  
Nome utilizzatore : BPOPSONN01 - ROVEDATTI  
Tipologia : REGEM  
Data/Ora Ricezione : 29 Giugno 2022 07:20:02  
Data/Ora Inizio : 29 Giugno 2022 07:20:03  
Diffusione presunta  
Oggetto : Piano industriale di Gruppo 2022-2025 –  
2022-2025 Group's Business Plan

*Testo del comunicato*

Vedi allegato.



# Banca Popolare di Sondrio

COMUNICATO STAMPA

APPROVATO IL PIANO INDUSTRIALE 2022 – 2025

## **NEXT STEP**

**IL PIANO CONFERMA LA NATURA DELLA POPOLARE DI SONDRIO: UNA “BANCA CHE FA BANCA”, DETERMINATA A ESSERE VICINA ALLA CLIENTELA E A CRESCERE NELLA GESTIONE DEL RISPARMIO E NELLA BANCASSICURAZIONE, CON UNA VOCAZIONE A INNOVARE IN AMBITO DIGITALE. OLTRE 550 MILIONI DI EURO IN DIVIDENDI NEI PROSSIMI 4 ANNI, PAYOUT RATIO ANNUO DEL 50%.**

### **GENERAZIONE DI VALORE SIGNIFICATIVA E SOSTENIBILE**

- Utile netto in crescita a 323 €Mln nel 2025
- Aumento del ROE al 9,2% nel 2025

### **REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI IN CRESCITA**

- Oltre 550 €Mln di dividendi previsti in arco piano
- *Payout* ratio al 50% ogni anno

### **SOSTENUTA REDDITIVITÀ CARATTERISTICA**

- Redditività *core* in crescita a 1,1 €Mld nel 2025
- Aumento del margine di interesse a 667 €Mln nel 2025, con CAGR 2021-2025 pari a 6%
- Crescita delle commissioni nette a 443 €Mln, con CAGR 2021-2025 pari a 5,5%

**CREDITO FULCRO DELLA *VALUE PROPOSITION* BPS,  
NUOVA SPINTA SU RISPARMIO GESTITO E BANCASSICURAZIONE**

- Crediti netti alla clientela in crescita a 35,9 €Mld nel 2025
- Volumi di risparmio gestito e assicurativo a 13,8 €Mld nel 2025 con CAGR 2021-2025 pari al +12%
- Premi assicurativi in crescita nel quadriennio con CAGR 2021-2025 pari al +11%

#### **ELEVATA SOLIDITÀ PATRIMONIALE E ROBUSTA POSIZIONE DI LIQUIDITÀ**

- CET 1 *ratio* al 15,6% a fine 2025 e superiore al 15% in ogni anno del Piano
- *Liquidity Coverage Ratio* superiore al 140% in ogni anno del Piano
- *Net Stable Funding Ratio* superiore al 125% in ogni anno del Piano

#### **CONTINUA ATTIVITÀ DI DERISKING**

- NPL ratio lordo in diminuzione al 3,8% al 2025
- Costo del rischio a 47 pb al 2025

#### **SVILUPPO TECNOLOGICO SOSTENUTO DA IMPORTANTI INVESTIMENTI**

- Investimenti in personale e digitalizzazione, con base costi sotto controllo, pari a 619 €Mln al 2025
- Cost/income ratio in calo al 51,8% nel 2025

#### **PARTICOLARE ATTENZIONE ALLE TEMATICHE ESG**

- Integrazione dei fattori *ESG* nei processi del credito e approvazione di una *policy* del credito responsabile
- Identificazione del percorso di *carbon neutrality* e *portfolio alignment*
- Sviluppo di prodotti e servizi a connotazione *ESG*

\*\*\*

*“È per me ragione di orgoglio poter presentare il nostro primo Piano industriale dopo esserci trasformati in S.p.A. a fine 2021. Con la fondazione avvenuta a Sondrio nel 1871, siamo stati una delle prime banche popolari del Paese. La nostra vocazione è crescere. Crescere assieme ai nostri clienti, con i nostri dipendenti, oltre i confini di una tradizionale Banca del Territorio. Con rigore, disponibilità verso i clienti, vicinanza alle comunità delle aree servite, preservando la nostra identità ma continuando a innovare”,* ha dichiarato **Mario Alberto Pedranzini, Amministratore Delegato di Banca Popolare di Sondrio.**

*“Negli ultimi dieci anni, caratterizzati dalle note difficoltà di contesto, il nostro margine operativo ha ampiamente coperto e superato le perdite sui crediti, diversamente dalla media del settore. La nostra patrimonializzazione è ai vertici del sistema. Siamo la Banca italiana che più è cresciuta organicamente, investendo sulle persone e sulla Rete. Il Piano industriale*

---

*“Next Step” 2022-2025 racconta le prospettive di una “banca che fa banca”, concentrata sui propri ambiti distintivi, intenzionata a crescere su aree, quali la gestione del risparmio e la bancassicurazione, in cui riteniamo di avere ancora ampio potenziale, evolvendo in senso digitale la relazione con la nostra clientela. Questa banca si impegna a distribuire nei prossimi anni più di mezzo miliardo di dividendi, con un payout annuo del 50%.”*

\*\*\*

Oggi alle ore 11 si terrà una presentazione a Milano presso Palazzo Mezzanotte, per illustrare i contenuti del Piano Industriale 2022-2025. L’evento potrà essere seguito: via video/audio webcasting al seguente indirizzo:

[https://channel.royalcast.com/popsoit/#!/popsoit/20220629\\_1](https://channel.royalcast.com/popsoit/#!/popsoit/20220629_1)

La documentazione a supporto sarà disponibile prima dell’inizio della presentazione nell’area Investor Relations del sito internet istituzionale della Banca:

<https://istituzionale.popso.it/it/investor-relations/presentazioni-finanziarie>

## NEXT STEP

### Direttrici di sviluppo 2022 – 2025

#### FOCUS SU AMBITI DISTINTIVI

- Consolidamento dei finanziamenti alla clientela: +16% dal 2021 al 2025
- Posizionamento distintivo su servizi e operatività estera, diversificazione dei ricavi grazie a BPS Suisse (ca. 9% dell'utile di Gruppo), contributo importante dal servizio Tesoreria rivolto agli Enti (1.800 clienti al 2025)
- Fabbriche prodotte con sinergie rafforzate per lo sviluppo della clientela a 360 gradi: per Factorit previsti 19,2 €Mld di *turnover* al 2025 (CAGR 2021-2025 +6%)
- Risposta rapida a nuove operatività e capacità di intercettare i flussi di domanda, *actual e prospect* (es. crediti fiscali)

#### CRESCITA QUALIFICATA SU AREE DI VALORE

- Gestione del risparmio per clientela ad alto potenziale: +12% CAGR 2021-2025 sui volumi di risparmio gestito/assicurativo
- Potenziamento dell'attuale modello di Bancassicurazione con un aumento dei premi (della clientela) di oltre il 50%
- Partner di riferimento della clientela per cogliere le opportunità offerte dal PNRR
- Contributo della Monetica alla crescita/diversificazione dei ricavi: ca. +10% CAGR 2021-2025 di volume transato

#### EVOLUZIONE *DIGITAL* NELLA RELAZIONE CON LA CLIENTELA

- Potenziamento dei punti di accesso ai servizi digitali, centralità della filiale «universale» rafforzata da competenze specialistiche
- Digitalizzazione e robotizzazione dei processi, pure per liberare tempo da dedicare ad attività commerciali a più alto valore aggiunto
- Crescita del canale *fully digital* "Unità Virtuale" (+36.000 clienti)
- Multicanalità rafforzata e modello «*phygital*»: *Digital Hub* per la messa a punto di processi di vendita *fully digital*, azione commerciale e assistenza remota, nuovi prodotti e servizi dall'ecosistema «*open*»
- *Upgrade* dell'infrastruttura tecnologica e *reskilling* digitale del personale

#### ELEMENTI TRASVERSALI

- Rafforzamento di *corporate identity* e competenze attraverso formazione e incentivi (130.000 ore di training annuo e miglioramento dei sistemi di *performance management* con revisione delle politiche di remunerazione)
- Sostenibilità al centro dell'operare del Gruppo: integrazione dei fattori *ESG* nel *business* e nell'operatività, tramite la definizione di target quantitativi entro la

fine del 2022 e il loro monitoraggio per mezzo di indicatori di prestazione selezionati tra le migliori prassi internazionali.

## PRINCIPALI OBIETTIVI FINANZIARI DEL PIANO

| <b>Risultati reddituali [€Mln]</b>     | <b>2021</b> | <b>2023 E</b> | <b>2025 E</b> |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Margine di interesse                   | 529         | 610           | 667           |
| Commissioni nette                      | 358         | 390           | 443           |
| Redditività delle attività Finanziarie | 145         | 88            | 87            |
| Margine di intermediazione             | 1.032       | 1.088         | 1.196         |
| Rettifiche di valore nette             | (134)       | (171)         | (170)         |
| Costi operativi                        | (558)       | (592)         | (619)         |
| Risultato al lordo delle imposte       | 375         | 364           | 450           |
| Risultato netto                        | 269         | 263           | 323           |

| <b>Risultati patrimoniali [€Mln]</b> | <b>2021</b> | <b>2023 E</b> | <b>2025 E</b> |
|--------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Raccolta diretta da clientela        | 39.304      | 39.693        | 41.971        |
| Raccolta indiretta da clientela      | 42.891      | 43.850        | 48.192        |
| di cui risparmio amministrato        | 34.186      | 33.122        | 34.434        |
| di cui risparmio gestito             | 6.796       | 8.457         | 10.875        |
| di cui assicurativa                  | 1.909       | 2.271         | 2.883         |
| Finanziamenti netti verso clientela  | 31.059      | 33.027        | 35.879        |

| <b>Indicatori di performance [%]</b> | <b>2021</b> | <b>2023 E</b> | <b>2025 E</b> |
|--------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| ROE                                  | 8,9         | 8,1           | 9,2           |
| Cost-income ratio                    | 54,1        | 54,4          | 51,8          |
| Costo del rischio di credito         | 0,43        | 0,52          | 0,47          |
| NPE ratio lordo                      | 5,8         | 4,3           | 3,8           |
| Copertura crediti deteriorati        | 55,4        | 48,0          | 45,8          |
| CET 1 ratio – <i>phased in</i>       | 15,8        | 15,9          | 15,6          |
| Dividend payout                      | 34          | 50            | 50            |

\*\*\*

Sondrio, 29 giugno 2022 - Il Consiglio di Amministrazione della Banca Popolare di Sondrio, riunitosi ieri, ha esaminato e approvato in tarda serata il Piano Industriale 2022-2025 di Gruppo.

Il Piano Industriale definisce la strategia ed i nuovi target per l'orizzonte temporale 2022-2025. Il Piano prevede una generazione di valore significativa e sostenibile, una solida capitalizzazione, minor sensibilità alle spinte inflattive e investimenti mirati in digitale.

Il Piano Industriale della Banca Popolare di Sondrio pone le sue radici in un *track record* consolidato, profittevole e resiliente alle crisi, in particolare:

- la Banca si posiziona come *leader* nelle aree chiave per l'economia e l'industria del Paese con una clientela fortemente fidelizzata; allo stesso tempo ha una presenza distintiva in Svizzera e all'estero;
- dispone di una rete di filiali con produttività *best in class*, grazie a personale competente, motivato e credibile;
- conserva rilevante competitività e "polifunzionalità", grazie a fabbriche prodotte interne ed esterne e all'articolato network estero.

Questo Piano si colloca in un periodo storico che presenta uno scenario macroeconomico particolare e complesso, che vede da un lato la spinta alla crescita del programma di rilancio europeo Next Generation EU e del PNRR dell'Italia, dall'altro il persistere di elementi di instabilità legati al conflitto russo-ucraino, ai costi dell'emergenza, all'inflazione in aumento, al rallentamento negli scambi commerciali e alla maggior prudenza nei consumi.

Le proiezioni di Piano sono basate su un insieme di ipotesi che prendono in considerazione il seguente scenario macroeconomico:

- PIL italiano che si attesta al 2,2% nel 2022, al 2,5% nel 2023, all'1,9% nel 2024 e infine all'1,7% nel 2025;
- inflazione in aumento nel 2022 (livello raggiunto pari al 5,0%), successivamente in calo a un livello medio dell'1,8% nel periodo 2023-2025;
- tasso medio annuo di riferimento BCE in crescita da 0,0% nel 2022 a 0,6% nel 2023, 1,1% nel 2024 e 1,4% nel 2025.

## **PIANO STRATEGICO 2022-2025**

Nel piano industriale "Next Step" si prevede:

- Generazione del valore significativa e sostenibile con remunerazione degli Azionisti in crescita:
  - ROE in aumento al 9,2% nel 2025 e su valori mai inferiori all'8% in tutto l'orizzonte di Piano;
  - utile netto pari a 323 €Mln al 2025, in crescita del 20% rispetto al 2021;

- distribuzione complessiva di oltre 550 €Mln di dividendi con un *payout ratio* al 50% stabile nell'orizzonte di piano;
- risultato lordo di periodo da 375 €Mln nel 2021 a 450 €Mln nel 2025.
- Sostenuta redditività caratteristica:
  - redditività *Core* in crescita a 1.109 €Mln al 2025 da 887 €Mln nel 2021, supportata da un aumento sia del margine di interesse (667 €Mln nel 2025, con +6% CAGR 2021-2025) sia delle commissioni nette (443 €Mln nel 2025 con +5,5% CAGR 2021-2025);
  - all'interno della raccolta diretta da clientela, importante crescita dei prestiti obbligazionari (+13,6% CAGR 2021-2025), a fronte di depositi sostanzialmente stabili;
  - significativo incremento del risparmio gestito e della raccolta assicurativa, con CAGR 2021-2025 pari rispettivamente a +12,5% e +10,9%;
  - crediti netti alla clientela in aumento a 35,9 €Mld nel 2025 da 31,1 €Mld nel 2021 (ca. +4% CAGR 2021-2025);
  - riduzione del portafoglio titoli di proprietà da ca. 13,7 €Mld a 11,7 €Mld, in conseguenza prevalentemente della scadenza programmata del funding TLTROIII.
- Elevata solidità patrimoniale con un profilo di liquidità prudente:
  - CET 1 *ratio* a fine Piano al 15,6%;
  - 350 €Mln di capitale CET 1 "libero" rispetto a una soglia di appetito al 14%, da impiegare in arco piano per accelerare la realizzazione delle iniziative di sviluppo individuate, pure tramite operazioni inorganiche, o per far fronte a eventuali inasprimenti repentini dello scenario macroeconomico;
  - pieno rispetto già dal 2022 dei requisiti MREL previsti;
  - *Liquidity Coverage Ratio* sempre superiore al 140% in tutti gli anni di piano;
  - *Net Stable Funding Ratio* superiore al 125% in tutti gli anni di piano.
- Continua attività di riduzione del profilo di rischio:
  - riduzione dello stock NPL (ca. -7% CAGR 2021-2025) grazie sia al rafforzamento della macchina operativa interna sia a ulteriori cessioni di crediti deteriorati per un ammontare pari a ca. 580 €Mln complessivi in arco piano;
  - NPL *ratio* lordo in calo e inferiore al 4% dal 2024, pari a 3,8% nel 2025 rispetto al 5,8% del 2021;
  - costo del rischio a 47 p.b. nel 2025 da 43 p.b. nel 2021 (anno record per qualità degli attivi).
- Sviluppo tecnologico sostenuto da importanti investimenti per evolvere in chiave *digital* la relazione con la clientela:



- investimenti di sviluppo tecnologico e commerciale: spesa IT in crescita a 120 €Mln nel 2025 (da 86 €Mln nel 2021); costi operativi pari a 619 €Mln nel 2025 (da 558 €Mln nel 2021);
- *Cost/Income ratio* in calo a 51,8% al 2025 (da 54,1% nel 2021).

Il Piano Industriale 2022-2025 si fonda su tre direttrici di sviluppo, che mirano a sostenere stabilmente la generazione di valore per gli Azionisti, rafforzando la focalizzazione dell'attività commerciale della Banca sulla clientela e sui prodotti *core*, con alcuni elementi di progressiva innovazione del modello di *business* negli ambiti a maggior potenziale.

### **Diretrice di sviluppo I - Focus su ambiti distintivi**

Il credito è oggi il prodotto-principe della banca, grazie a relazioni di lungo periodo stabilite con le Famiglie, gli Enti e le Imprese dei territori in cui la Banca vanta una posizione di mercato significativa, un'elevata qualità del portafoglio e buoni livelli di marginalità. Le iniziative identificate si prefiggono in particolare di consolidare la posizione di mercato nel settore delle aziende, con focus sulle PMI, stimolando il *cross-selling* sull'offerta commerciale complessiva del Gruppo e aumentando la penetrazione lungo le Filiere.

- Il segmento Imprese ha oggi una particolare rilevanza per la Banca Popolare di Sondrio, con un'incidenza percentuale sul totale crediti<sup>1</sup> superiore al resto del Sistema. Considerata anche la buona qualità del relativo portafoglio, dove ben oltre la metà dei clienti presenta un *rating* buono o eccellente, le iniziative individuate mirano a consolidare la posizione di mercato su tale segmento, tramite:
  - piani di sviluppo commerciale a 360 gradi per i clienti *Large Corporate*, che integrino la proposta creditizia *core* con servizi di eccellenza della Banca, quali l'internazionale, la finanza strutturata, l'*Advisory* per le Imprese e l'offerta delle Fabbriche prodotto;
  - campagne per lo sviluppo di PMI a buona redditività e *Share of Wallet* contenuta o con affidamenti attualmente sottoutilizzati; iniziative che mirano a incrementare la marginalità di PMI con EVA inferiore alla media, ma con utilizzi già oggi significativi;
  - azioni strutturate di sviluppo commerciale dei *prospect* per l'ampliamento del portafoglio impieghi su nuove PMI, principalmente appartenenti alla medesima filiera dei già clienti della Banca, intercettati grazie alla piattaforma proprietaria "Ecosistema Cliente", in grado di mappare rapporti cliente-fornitore;
  - introduzione di 15 presidi specialistici Imprese a supporto dei gestori di filiale nello sviluppo dei *key accounts*.

---

<sup>1</sup> Crediti lordi verso società non finanziarie e famiglie

- All'interno del Piano Industriale sono previsti anche interventi per dare crescente rilevanza ai centri di eccellenza propri della Banca Popolare di Sondrio, quali l'Internazionale, BPS Suisse, Tesorerie/Enti, incluse le Fabbriche prodotte:
  - l'operatività estera della Banca è notevolmente cresciuta dal suo avvio nel 1990. Il Servizio Internazionale intende sviluppare nuove *value propositions* per cogliere i *trend* del futuro e lo Sportello Unico per l'Internazionalizzazione, come ponte per le Imprese, con prodotti e servizi distintivi della Banca;
  - l'attività di BPS Suisse contribuisce oggi a circa il 9% dell'utile di Gruppo e, essendo slegata dall'andamento dell'economia italiana, permette una diversificazione dei ricavi. Le leve industriali proposte spaziano dal credito residenziale, con specializzazione in mutui ipotecari data la profonda conoscenza del mercato immobiliare locale, a un'offerta di investimento *ESG* fino a prodotti e servizi digitali;
  - il servizio Tesorerie Enti ha reso la Banca un punto di riferimento per il mercato e fornisce un contributo stabile ai ricavi di Gruppo, oltre a un potenziale bacino di utenti finali per *cross-selling* di servizi bancari. Il forte posizionamento nel mercato rende la Banca un candidato ideale per il ruolo di "soggetto pilota" in diversi progetti di Sistema;
  - la recente acquisizione del 100% delle quote di Factorit consentirà al Gruppo di catturare appieno la spinta commerciale del *factoring*, anche ampliando l'attività a livello internazionale e rafforzando le sinergie con i clienti Imprese della Banca. Tra le iniziative di Piano, vi sono lo sviluppo dell'offerta di *reverse factoring* per filiere specifiche favorito dal PNRR, l'evoluzione del modello distributivo e il *Digital factoring*.
- Per quanto concerne il credito al consumo, per BNT, la fabbrica prodotta specializzata nella cessione del quinto dello stipendio e della pensione (CQS e CQP), è previsto il rafforzamento delle sinergie commerciali con la Banca, il canale *online* e lo sviluppo di reti terze di agenti.
- Le iniziative individuate si propongono di ampliare la capacità di intercettare nuovi flussi di domanda e di realizzare rapidamente nuove operatività, come ad esempio avvenuto con l'acquisizione dei crediti fiscali – ca. 16.000 clienti serviti con pratiche in lavorazione e/o già nel cassetto fiscale BPS, dei quali 8.000 nuovi clienti.

### **Direttrice di sviluppo II - Crescita qualificata su aree di valore**

Le iniziative identificate per questa direttrice di sviluppo si prefiggono di intensificare la presenza in aree ad alto valore e con potenziale non pienamente espresso e capitalizzare le nuove opportunità che offrono il mercato e il PNRR, anche in ambiti contigui al *business* bancario.

- Il risparmio gestito rappresenta oggi un significativo bacino di valore, con ca. 9 €Mld di masse in gestione e ca. 68 €Mln di commissioni generate nel 2021. Ancorché la traiettoria di crescita sia stata solida negli anni (+8% CAGR delle masse gestite negli ultimi 5 anni), le iniziative di Piano ipotizzano un ulteriore

sviluppo della clientela, agendo sul potenziale ancora inespresso. Si intende pertanto aggiornare il modello di *Wealth Management* per favorire la progressiva conversione di raccolta diretta e amministrata in risparmio gestito/assicurativo, tramite le seguenti iniziative concrete:

- incremento della rete di specialisti del risparmio gestito per arrivare a 300 collaboratori dedicati al *Wealth Management* nel 2025;
  - sviluppo di un'offerta specifica per i clienti *Private*, con prodotti più sofisticati e spazi esclusivi dedicati nelle filiali;
  - sviluppo di strumenti digitali per la vendita da remoto e approccio multi-canale.
- Anche l'offerta di Bancassicurazione emerge come un'area di valore, con una crescita della raccolta premi del 34% fra il 2017 e il 2021. L'iniziativa di sviluppo prevede di potenziare l'attuale modello di Bancassicurazione per incrementare la raccolta premi della clientela di oltre il 50% tramite:
    - inserimento di uno specialista in ogni area per l'assistenza nella vendita alla clientela con bisogni complessi e per rinvigorire l'offerta commerciale;
    - orientamento degli sforzi commerciali con l'obiettivo di intercettare e rispondere concretamente ai bisogni della clientela, quindi polizze a maggior valore aggiunto (retail salute, soluzioni per le PMI);
    - completamento dell'offerta esistente di *instant insurance* e di telemedicina.
  - Il PNRR rappresenta un acceleratore di sviluppo per la clientela *core* della Banca, che si posiziona in questo ambito come partner di riferimento. Alcune aree specifiche di intervento riguardano:
    - filiere di *agri business* con co-finanziamento di iniziative del settore agro-energetico;
    - turismo attraverso co-finanziamenti con CDP per supportare le aziende del settore e con la creazione di prodotti di credito ad hoc;
    - superbonus con lo sviluppo di una piattaforma *best in class* per supportare la clientela negli interventi di riqualificazione energetica.
  - La Banca gestisce internamente parte della catena del valore della monetica (acquisizione e gestione clienti); tale *business* contribuisce alla crescita e diversificazione dei ricavi, con possibilità di valorizzazioni future.
  - Rent2Go, di cui è stata completata l'acquisizione del 100%, arricchisce l'offerta della Banca con servizi di *car long term rental* a professionisti e piccole imprese. Le iniziative di Piano si prefiggono di rafforzare l'offerta commerciale combinata BPS e Rent2Go, anche con vendita multicanale, e di rilanciare Rent2Go come "*Innovation lab*".

### **Direttrice di sviluppo III - Evoluzione digital della relazione con la clientela**

Il modello di servizio della banca è imperniato su una relazione diretta con la clientela in filiale, cui si affianca un utilizzo sempre più significativo dei canali digitali. Le iniziative

di questa direttrice si prefiggono di evolvere ulteriormente il modello di filiale tradizionale, verso un'interazione multicanale di tipo fisico/digitale (*phygital*), pure grazie alla robotizzazione e automatizzazione dei processi per migliorare l'esperienza dei clienti e liberare energie commerciali.

- La filiale “universale” rimane il luogo cardine per la relazione con il cliente, che viene rafforzata grazie al supporto di competenze specialistiche.
- Le iniziative sono finalizzate, da un lato, a liberare tempo del personale di filiale da dedicare all'attività commerciale e, dall'altro, a integrare la modalità di interazione tradizionale con canali alternativi “remoti” sempre più apprezzati. Più nel dettaglio si agirà su due pilastri:
  - far evolvere il modello “*inbound*” della clientela presso la filiale fisica, rafforzando alcune prassi virtuose quali:
    - la chiusura del servizio di cassa in fascia pomeridiana, con liberazione di tempo commerciale da dedicare ad attività di consulenza;
    - il re-indirizzamento della clientela su canali e postazioni “*self*” per le attività transazionali a minor valore aggiunto, con un risparmio di costo anche per il cliente;
    - l'evoluzione dei sistemi di *booking*;
  - automatizzare e digitalizzare alcuni processi.
- Sul fronte della multicanalità, le iniziative ipotizzano di far leva sull'Unità Virtuale:
  - potenziare tale unità (attualmente il canale per la gestione *fully remote* del 9% dei clienti della Banca) attraendo nuovi clienti nativi digitali (+36.000 clienti in arco Piano):
    - ampliando l'offerta e aumentando la marginalità per cliente;
    - rivedendo i processi in uso per la vendita da remoto;
    - incrementando le risorse dedicate;
  - evolvere verso un modello “*phygital*” multi-canale per rispondere alle mutate esigenze della clientela tradizionale:
    - ampliando il mandato dell'Unità Virtuale nella direzione della costituzione di un “*hub digitale*”, per la vendita da remoto e la gestione digitale di tutti i prodotti della Banca;
    - conducendo attività di sviluppo commerciale e campagne digitali, potenziando l'operatività dei *call center*;
    - migliorando i canali di assistenza remota e *self banking*, rafforzando la soluzione Scigno già disponibile, sviluppando un Portale Virtuale Unico.
- Un'iniziativa è dedicata all'ampliamento dell'offerta dei prodotti digitali, “*instant*” e “di ecosistema”, abilitati da *Artificial Intelligence*, l'*Open Banking*, la PSD2:

- offerta “*instant*” per la clientela retail su prestiti personali, CQS/CQP e linee su carte di credito e offerta di credito istantaneo alle PMI;
- completamento dell’attuale offerta di *instant insurance* e telemedicina.
- Il Piano prevede importanti investimenti in tecnologia e capitale umano per:
  - potenziare l’infrastruttura tecnologica e la gestione dei dati;
  - inserire risorse aggiuntive nelle aree più sollecitate e avviare una campagna straordinaria di formazione e *up-skilling* digitale per le risorse ad alto potenziale innovativo.

Sono stati identificati taluni fattori abilitanti, necessari per l’attuazione delle iniziative di Piano Industriale.

### **Fattore abilitante I - *Corporate identity*, competenza, formazione e incentivi**

In banca è presente una cultura distintiva di collaborazione, lealtà e concretezza. Le iniziative proposte mirano a preservare la *corporate identity* distintiva e al contempo far evolvere il set di competenze in chiave «*new ways of working*» con nuove modalità di servizio al cliente.

Il Piano mira a rafforzare le competenze tramite:

- 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*, anche in ottica di rinnovamento generazionale;
- 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.

Sarà introdotto un nuovo sistema di remunerazione, con una nuova *policy* che preveda:

- abilitazione di componenti variabili mirate e più ampie;
- ampliamento del set di *KPI* quantitativi e metriche di risultato.

Il Piano prevede poi un rafforzamento dei sistemi di *performance management* per il Vertice manageriale, le strutture centrali e la Rete distributiva sul territorio, attribuendo maggiore peso alla componente individuale.

### **Fattore abilitante II - Sostenibilità ambientale, sociale, etica e umana di tutta l’attività**

Particolare rilievo viene dato all’integrazione dei fattori *ESG* nel *business* e nell’operatività; la Banca basa infatti tutta la propria attività su una gestione armonica del rapporto con i territori di riferimento, punto di partenza per lo sviluppo di una strategia di sostenibilità solida e coerente con i propri valori.

Le iniziative si prefiggono di rafforzare l’impegno e l’approccio alla sostenibilità e all’inclusione, coniugando l’innata vicinanza alla clientela con le migliori prassi e standard internazionali. Tale rafforzamento prevede l’attivazione di numerose iniziative, tra cui:

- 
- la definizione di *target di performance ESG*, del piano operativo per raggiungerli e dei relativi *KPI* di monitoraggio;
  - l'integrazione della sostenibilità nei principali processi della Banca, mediante un adeguamento di *policy* e normativa interna, in particolare negli ambiti del credito, degli investimenti e della gestione dei rischi;
  - lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi di credito sostenibili, anche grazie all'integrazione dello *score ESG* nel processo di valutazione del merito creditizio;
  - la definizione di linee guida di investimento responsabile e l'ampliamento delle linee di gestione patrimoniale *ESG*;
  - l'emissione di nuovi *ESG Bond*, mediante l'ampliamento del *Green Bond Framework*;
  - le adesioni alle iniziative *ESG* più rilevanti per il settore bancario (es. entro il 2023, *Principles for Responsible Banking*; *Net-Zero Banking Alliance*);
  - interventi di ulteriore rafforzamento della *governance*, per un coinvolgimento sempre crescente del Consiglio di Amministrazione e un'integrazione del sistema dei controlli a presidio dell'effettiva attuazione della strategia *ESG*;
  - un monitoraggio continuo delle nostre *performance* emissive ed energetiche con l'intento di ridurre significativamente i nostri impatti mediante l'efficientamento di impianti ed edifici;
  - la definizione di una più ampia strategia di comunicazione *ESG* che valorizzi il *brand* Banca Popolare di Sondrio specificamente sotto il profilo della sostenibilità.

Queste iniziative fonderanno le proprie radici sui risultati già conseguiti dalla Banca nel proprio percorso di integrazione dei fattori ESG nella propria struttura operativa e di business, tra cui l'emissione di un Green Bond da 500 €Mln collocato presso investitori istituzionali, il 98% di energia elettrica impiegata da fonti rinnovabili e oltre 1 €Mld di crediti acquistati per Superbonus 110, Ecobonus e Sismabonus.

---

## Disclaimer

---

*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.*

---

## Contatti

---

Investor Relations | Michele Minelli

[michele.minelli@popso.it](mailto:michele.minelli@popso.it); +39 0342 528 745

Relazioni esterne | Paolo Lorenzini

[paolo.lorenzini@popso.it](mailto:paolo.lorenzini@popso.it); +39 0342 528 212

Image Building | Cristina Fossati, Anna Pirtali

[popso@imagebuilding.it](mailto:popso@imagebuilding.it); +39 02 890 11 300



# Banca Popolare di Sondrio

PRESS RELEASE

## APPROVAL OF THE 2022 – 2025 BUSINESS PLAN

### **NEXT STEP**

THE BUSINESS PLAN CONFIRMS BANCA POPOLARE DI SONDRIO'S NATURE: AS A "BANK ACTING AS A BANK", DETERMINED TO BE CLOSE TO ITS CUSTOMERS AND TO GROW IN ASSET MANAGEMENT AND IN BANCASSURANCE, WITH A COMMITMENT TO INNOVATE IN THE DIGITAL SPACE. OVER 550 €MM IN DIVIDENDS OVER THE NEXT FOUR YEARS, WITH ANNUAL PAYOUT RATIO AT 50%.

#### **SIGNIFICANT AND SUSTAINABLE VALUE CREATION**

- Net profit growing to 323 €MM in 2025
- ROE increasing to 9.2% in 2025

#### **INCREASING SHAREHOLDER DISTRIBUTIONS**

- Over 550 €MM in expected dividends over the course of the business plan
- 50% payout ratio every year

#### **SUSTAINED CORE PROFITABILITY**

- Core revenues increasing to 1.1 €BN in 2025
- Interest margin growing to 667 €MM in 2025, with a 6% 2021-2025 CAGR
- Net commissions growing to 443 €MM, with a 5.5% 2021-2025 CAGR



## CREDIT AS THE HEART OF BPS'S VALUE PROPOSITION;

### A NEW PUSH IN WEALTH MANAGEMENT AND BANCASSURANCE

- Customer loans increasing to 35.9 €BN in 2025
- Assets under management and insurance assets at 13.8 €BN in 2025 with a +12% 2021-2025 CAGR
- Insurance premiums increasing at +11% 2021-2025 CAGR

### SOLID CAPITAL BASE AND ROBUST LIQUIDITY POSITION

- 15.6% CET 1 ratio at the end of 2025 and above 15% in each business plan year
- Liquidity Coverage Ratio above 140% in each business plan year
- Net Stable Funding Ratio above 125% in each business plan year

### CONTINUOUS DERISKING ACTIVITY

- NPL ratio decreasing to 3.8% in 2025
- Cost of risk at 47 bps in 2025

### SIGNIFICANT INVESTMENTS IN IT DEVELOPMENT

- Investments in employees and digitalization, while containing overall costs at 619 €MM in 2025
- Cost/income ratio decreasing to 51.8% in 2025

### FOCUS ON ESG

- Integration of ESG factors in credit processes and approval of a responsible credit policy
- Identification of the path to carbon neutrality and portfolio alignment
- Development of ESG products and services

\*\*\*

*"I am proud to present our first Business Plan after transforming into a S.p.A. at the end of 2021. Since our foundation in Sondrio in 1871, we have been one of the first cooperative banks in Italy. Our mission is to grow with our customers and our employees, beyond the limits of a traditional Local Bank, with accuracy, availability for our customers, and closeness to our communities, preserving our identity while always changing and innovating", said dott. Mario Alberto Pedranzini, Banca Popolare di Sondrio's CEO.*

---

*“Over the last ten years, characterized by the well-known contextual complexities, contrary to the market average, our operating margin has largely covered and exceeded our credit losses, and our capitalization is market-leading. We are the Italian Bank with the most organic growth, investing in our people and in our network.*

*The “Next Step” 2022-2025 Business Plan highlights the prospects of a bank acting as a bank, focussed on our distinctive areas, and committed to growing in key segments including Wealth Management and Bancassurance, where we deem to have further potential for growth, and evolving our relationships with consumers digitally. Our Bank foresees the distribution of over half a billion in dividends, with a 50% payout every year.”*

\*\*\*

Today, at Palazzo Mezzanotte in Milan, a presentation will be held at 11:00 AM to showcase the Plan’s contents.

The event can be streamed via video/audio at the following link:  
[https://channel.royalcast.com/popsoit/#!/popsoit/20220629\\_1](https://channel.royalcast.com/popsoit/#!/popsoit/20220629_1)

The supporting documentation will be available before the presentation starts in the Investor Relations page on the Bank’s website:  
<https://istituzionale.popso.it/it/investor-relations/presentazioni-finanziarie>

---

## NEXT STEP

### 2022 – 2025 strategic guidelines

#### FOCUS ON DISTINCTIVE AREAS

- Consolidation of customer loans: +16% from 2021 to 2025
- Unique positioning in international operations and services, revenue diversification thanks to BPS Suisse (ca. 9% of the Group's net profit), important contribution of treasury services offered to Institutional Entities (1,800 customers in 2025)
- Stronger synergies between product factories for a 360 degree customer development: Factorit turnover expected at 19.2 €BN in 2025 (+6% 2021-2025 CAGR)
- Quick set up of new operations and development of the ability to intercept new current and prospective demand flows (e.g. tax credits)

#### QUALIFIED GROWTH IN KEY AREAS

- Wealth management for high potential customers: +12% 2021-2025 CAGR for wealth management/insurance volumes
- Strengthening of the current Bancassurance model, with customer premiums increasing by over 50%
- Reference partner for customers to capitalise on PNRR-related opportunities
- Contribution of payments business to revenue diversification: ca. +10% 2021-2025 CAGR in transaction volumes

#### DIGITAL EVOLUTION OF CUSTOMER RELATIONS

- Enhancement of digital service access points, centrality of the «universal» branch strengthened by specialized skills
- Process digitalization and robotization, freeing up time for higher value-added commercial activities
- Growth of the fully digital “Virtual Unit” channel (+36,000 customers)
- Strengthened multi-channel and «phygital» model: Digital Hub for the setup of fully digital sales processes, commercial action and remote assistance, new products and services from the «open» ecosystem
- Upgrade of the tech infrastructure and digital reskilling of employees

#### TRANSVERSAL ELEMENTS

- Corporate identity and skills strengthening through training and incentives (130,000 annual training hours and improvement of performance management systems, review of compensation policies)

- Sustainability is at the heart of the Group's operations: Integration of ESG factors into business and operations, through the definition of quantitative targets by the end of 2022 and their monitoring via selected performance indicators selected among international best practices.

## BUSINESS PLAN'S MAIN FINANCIAL TARGETS

| Income statement results [€MM]           | 2021  | 2023 E | 2025 E |
|--|-------|--------|--------|
| Interest margin                          | 529   | 610    | 667    |
| Net fees and commissions                 | 358   | 390    | 443    |
| Result of financial activity             | 145   | 88     | 87     |
| Operating income                         | 1,032 | 1,088  | 1,196  |
| Net adjustments to loans and fin. assets | (134) | (171)  | (170)  |
| Operating costs                          | (558) | (592)  | (619)  |
| Profit before tax                        | 375   | 364    | 450    |
| Net profit                               | 269   | 263    | 323    |

| Balance sheet results [€MM]     | 2021   | 2023 E | 2025 E |
|---------------------------------|--------|--------|--------|
| Direct funding from customers   | 39,304 | 39,693 | 41,971 |
| Indirect funding from customers | 42,891 | 43,850 | 48,192 |
| o/w assets under custody        | 34,186 | 33,122 | 34,434 |
| o/w assets under management     | 6,796  | 8,457  | 10,875 |
| o/w insurance deposits          | 1,909  | 2,271  | 2,883  |
| Net loans to customers          | 31,059 | 33,027 | 35,879 |

| Key performance indicators [%] | 2021 | 2023 E | 2025 E |
|--------------------------------|------|--------|--------|
| ROE                            | 8.9  | 8.1    | 9.2    |
| Cost-income ratio              | 54.1 | 54.4   | 51.8   |
| Cost of risk                   | 0.43 | 0.52   | 0.47   |
| Gross NPE ratio                | 5.8  | 4.3    | 3.8    |
| NPE Coverage                   | 55.4 | 48.0   | 45.8   |
| CET 1 ratio – <i>phased in</i> | 15.8 | 15.9   | 15.6   |
| Dividend payout                | 34   | 50     | 50     |

\*\*\*

---

Sondrio, June 29<sup>th</sup>, 2022. Banca Popolare di Sondrio's Board of Directors, during yesterday's late night meeting, examined and approved the Group's 2022-2025 Business Plan.

The Business Plan defines the strategy and new targets for the years 2022-2025. The plan involves significant and sustainable value generation, solid capitalization, reduced exposure to inflation, and focused investments in the digital space.

Banca Popolare di Sondrio's Business Plan has its roots in a solid track record of profitability and resilience to crises. In particular, the Bank:

- has a leading role in key areas of the Italian economy and its industrial sector, with a highly loyal customer base; at the same time, it has a distinctive presence in Switzerland and abroad;
- has a network of branches with best-in-class productivity, thanks to competent, motivated, and credible staff;
- Is highly competitive and "multifunctional", thanks to internal and external product factories and a broad international network.

These factors are at the heart of Popolare di Sondrio's "unique way of doing business":

- sustained value generation over time, with credit losses over operating margin and shareholder dilution below market average;
- market leading capital strength and asset quality obtained without impairing capital;
- constant, organic growth, through gradual and continuous investments our people and infrastructure;
- lean operating model.

This plan takes place in a historical period characterized by a complex and unique macroeconomic scenario. On the one hand, Next Generation EU plan and Italy's PNRR offer opportunities for growth. On the other hand, there is persistent instability linked to the Russian-Ukrainian conflict, emergency costs, increasing inflation, slowdowns in international trade, and more cautious consumption.

Business plan projections are based on a set of hypotheses accounting for the following macroeconomic scenario:

- Italian GDP at 2.2% in 2022, at 2.5% in 2023, at 1.9% in 2024 and finally at 1.7% in 2025;
- Increasing inflation in 2022 (equal to 5.0%), then decreasing to an average level of 1.8% in 2023-2025;
- Average ECB yearly reference rate increasing from 0.0% in 2022 to 0.6% in 2023, 1.1% in 2024 and 1.4% in 2025.

## 2022-2025 STRATEGIC PLAN

The “Next Step” business plan foresees:

- Significant and sustainable value generation with increasing shareholder compensation:
  - ROE increasing to 9.2% in 2025, never falling below 8% during the whole business plan time period;
  - Net profit at 323 €MM in 2025, increasing by 20% compared to 2021;
  - Overall distributions for over 550 €MM in dividends with a 50% payout ratio, stable over the business plan;
  - Gross profit growth from 375 €MM in 2021 to 450 €MM in 2025.
- Sustained operating profitability:
  - Core revenues increasing to 1,109 €MM in 2025 from 887 €MM in 2021, supported by an increase in both interest margin (667 €MM in 2025, with a +6% 2021-2025 CAGR) and commissions (443 €MM in 2025 with +5.5% 2021-2025 CAGR);
  - Within direct deposits, important growth in debt securities (+13.6% 2021-2025 CAGR), with overall stable deposits;
  - significant increase in wealth management and insurance assets, with 2021-2025 CAGR equal to, respectively, +12.5% and +10.9%;
  - Customer loans increasing to 35.9 €BN in 2025 from 31.1 €BN in 2021 (ca. +4% 2021-2025 CAGR);
  - Financial assets decreasing from ca. 13.7 €BN to 11.7 €BN, mainly as a result of the programmed TLTROIII funding expiry.
- Solid capital base, with a cautious liquidity profile:
  - 15.6% CET 1 ratio at the end of the plan;
  - 350 €MM in free CET 1 capital with respect to a 14% threshold, to be used during the plan to accelerate the realization of identified development initiatives, also through inorganic operations, or to face an eventual sudden worsening in the macroeconomic scenario;
  - full compliance with MREL requirements from 2022;
  - Liquidity Coverage Ratio always above 140% during the entire plan;
  - Net Stable Funding Ratio always above 125% during the entire plan.
- Continuous risk profile reduction activity:
  - reduction in NPL stock (ca. -7% 2021-2025 CAGR) thanks to both the strengthening of the internal operating model and further non-performing loans disposals for a total of ca. 580 €MM during the plan;
  - NPL ratio reducing and below 4% from 2024, equal to 3.8% in 2025 compared to 5.8% in 2021;
  - cost of risk at 47 bps in 2025 from 43 bps in 2021 (record year for asset quality).

- 
- Tech development sustained by large investments to digitalise customer relations:
    - Investments in commercial and technological development: IT expenses growing to 120 €MM in 2025 (from 86 €MM in 2021); operating costs equal to 619 €MM in 2025 (from 558 €MM in 2021);
    - Cost/Income ratio decreasing to 51.8% in 2025 (from 54.1% in 2021).

The 2022-2025 Business Plan is based on three strategic guidelines, aiming to sustain shareholder value generation, strengthen the Bank's commercial focus on customers, and core products, with some progressive innovation of the business model in high potential areas.

### **Strategic guideline I – Focus on distinctive areas**

Credit is the bank's main product, thanks to the long-standing relationships established with households, institutions, and companies in the regions where the bank has a significant market position, high portfolio quality, and good levels of profitability. Proposed initiatives aim at consolidating the market position on corporate customers (especially SMEs), boosting cross-selling of the Group's overall commercial offering, and increasing penetration along supply chains.

- The corporate segment is today particularly relevant for Banca Popolare di Sondrio, with an above-average percentage incidence on total loans<sup>2</sup>. Bearing in mind the high portfolio quality, where more than half of the customers have a good or excellent rating, proposed initiatives aim to consolidate market position through:
  - 360 degree commercial development plan for Large Corporate customers, integrating the core credit offering with the Bank's top-quality services, such as international, structured finance, business advisory and the product factories offering;
  - Development campaigns for profitable SMEs with a contained Share of Wallet or with currently underutilized loans; initiatives aiming at increasing profitability of SMEs with below-average EVA and an already significant level of credit utilization;
  - structured initiatives aimed at commercially developing prospects and expanding the loan portfolio with new SMEs, mainly belonging to the same supply chain as the bank's current customers, intercepted thanks to the "Client Ecosystem" proprietary platform which maps customer-supplier relationships;
  - introduction of 15 dedicated corporate specialists supporting branch managers in the development of key accounts.

---

<sup>2</sup> Gross loans to non-financial firms and families

- The business plan also includes measures to increase the relevance of Banca Popolare di Sondrio’s centres of excellence, such as the International, BPS Suisse, Treasuries/Institutions, including product Factories:
  - International operations significantly increased since their launch in 1990. The International Service aims to develop new value propositions to capture future trends and a Unique Internationalization Desk that acts as bridge for businesses, with the Bank’s distinctive products and services;
  - BPS Suisse’s activities currently contribute 9% of the Group’s income and, not being tied to the Italian economy, allows for revenue diversification. Proposed industrial levers range from residential loans, with specialization in mortgage loans based on the deep knowledge of the local real estate market, to an ESG investment offering up to digital products and services;
  - the Treasuries/Institutions service has made the bank become a reference point in the market, offering a stable contribution to the Group’s revenues, as well as a potential pool of end users to cross-selling banking services to. The strong market position makes the bank an ideal candidate for the role of “leading subject” in many system projects;
  - the recent full acquisition of Factorit will let the Group fully capture the commercial boost offered by factoring, expand international activities, and strengthen synergies between corporate customers and the Bank. Business plan initiatives include the development of reverse factoring offerings for supply chains specifically favoured by PNRR, the evolution of the distribution model, and digital factoring.
- Regarding consumer credit, BNT, the product factory specialized in salary and pension backed loans (“Cessione del Quinto dello Stipendio” and “Cessione del Quinto della Pensione”, CQS and CQP), is expected to strengthen commercial synergies with the Bank, the online channel and to develop third-party agents’ networks.
- Proposed initiatives aim at expanding the ability to intercept new demand flows and quickly set up new activities, as happened with tax credit acquisitions – ca. 16,000 customers served with pending procedures and/or procedures already in the BPS tax folder, of which 8,000 new customers.

### **Strategic guideline II – Qualified growth in key areas**

Proposed initiatives for this guideline aim to intensify our presence in high value areas and in those yet to reach their full potential, capitalise on new opportunities offered by the market and by the PNRR, also in fields adjacent to the banking business.

- Wealth management currently represents a significant pool of value, with ca. 9 €BN of assets under management and ca. 68 €MM in revenues generated in 2021. Even considering the solid growth trajectory of the recent years (+8% CAGR for AUM during the past 5 years), planned initiatives suggest further customer base development, acting unexploited potential. The aim is thus to



update the Wealth Management model to favour the progressive conversion of direct deposits and deposits under custody into managed assets/insurance, through the following practical initiatives:

- expansion of the network of Wealth Management specialists, to reach 300 Wealth Management dedicated specialists in 2025;
- development of a dedicated “Private” offer, with more sophisticated products and dedicated areas in branches;
- development of digital tools for remote sales and adoption of a multi-channel approach.
- The Bancassurance offer is also a value area, with a 34% increase in premium income between 2017 and 2021. The development initiative aims at enhancing the current Bancassurance model to increase premium income from customers by over 50% through:
  - appointment of area specialists for assistance towards customers with particularly sophisticated needs and to revive the commercial offering;
  - focus of commercial efforts towards higher value-added policies (health retail, SME solutions);
  - completion of the existing instant assurance and telemedicine.
- The PNRR represents a development accelerator for the bank’s core customer base, with the Bank positioned as a partner of choice. Some specific areas of intervention include:
  - agri-business supply chains with co-financing of initiatives in the agro-energetic sector;
  - tourism with co-financing from CDP to support companies in the sector and with the creation of specific credit products;
  - superbonus with the development of a best-in-class platform to support customers in energy upgrading interventions.
- The bank internally manages part of the E-Money value chain (client acquisition and management); the business contributes to revenue growth and diversification, with possible future increases in value.
- Rent2Go, recently fully acquired, enriches the Bank’s offer with long term rental services to self-employed professionals and small businesses. Potential initiatives aim to strengthen the combined commercial offer by BPS and Rent2Go, including multi-channel views, also revamping Rent2Go as an “Innovation lab”.

### **Strategic guideline III - Digital evolution of customer relations**

The Bank’s service model is based on a direct relationship with branch customers, alongside an increasingly significant use of digital channels. Initiatives in this guideline aim at further evolving the traditional branch model, towards a multi-channel interaction in a physical/digital fashion (phygital), also thanks to process robotization and automation to enhance customer experience and free up commercial capacity.

- The “universal” branch remains the cornerstone for customer relations, strengthened via specialist support.
- Initiatives aim, on the one hand, to free up branch employees’ time so it can be dedicated to sales activities and, on the other, at integrating traditional channels with “remote” alternative channels that are being gradually more appreciated. Specifically, actions will be based on two pillars:
  - Evolving the “inbound” customer base model at the physical branch, strengthening some virtuous practices such as
    - closure of cash services in the afternoon, freeing up commercial time to be dedicated to advisory activities;
    - re-routing customers to “self-service” channels and locations for lower value-added transaction activities, with cost savings for the customer too;
    - evolution of booking systems;
  - process automation and digitalization.
- Multi-channel initiatives can leverage the Virtual Unit, a channel currently dedicated to specific customer categories:
  - enhancing the unit to fully manage 9% of the Bank’s customers and digital natives remotely:
    - expanding the offer and increasing per-customer profitability;
    - revamping current remote sales processes;
    - increasing dedicated resources;
  - evolving towards a “phygital” multi-channel model to meet traditional customers’ changed needs:
    - expanding the Virtual Unit’s mandate towards the creation of a “digital hub”, to sell and manage all of the Bank’s products remotely;
    - promoting commercial development activities and digital campaigns, enhancing call centres’ activities;
    - improving remote assistance and self-banking channels, strengthening the already available Scigno solution and developing a Unique Virtual Portal.
- One initiative is dedicated to expanding the “instant” and “ecosystem” digital products, enabled by Artificial Intelligence, Open Banking and PSD2:
  - “instant” offer for retail customers on personal loans, CQS/CQP and credit card lines and instant credit offers to SMEs;
  - completion of the current instant insurance and telemedicine offering.
- The Plan includes important investments in technology and human capital to:
  - strengthen the technological infrastructure and data management;
  - appoint additional resources in more utilised areas and promote an extraordinary campaign for digital education and upskilling aimed at employees with high innovative potential.

---

Some enabling factors have been identified, together with “transversal” elements, necessary for the realization of the business plan’s initiatives.

### **Enabling factor I - Corporate identity, competencies and incentives**

The Bank has a distinctive culture of collaboration, transparency, and practicality. Proposed initiatives aim at preserving a distinctive corporate identity and at the same time evolving its skillset in a “new ways of working” fashion, with new customer service approaches.

The Plan aims to strengthen competences through:

- strong focus towards managerial training directed at Top and Middle Managers;
- initiatives supporting professional growth paths and the creation of middle management figures;
- development paths on soft skills for younger employees with potential, focusing in particular on the evolution of customer relations in “digital terms”;
- new specialized hires to strengthen specialist skills.

A new compensation system will be introduced, with a new policy including:

- larger variable components;
- expansion of the quantitative KPI set and performance metrics.

The Plan then plans to strengthen performance management systems for top management, central structures, and the local sales network, giving more weight to the individual component.

### **Enabling factor II - Sustainability at the heart of operations**

Particular attention is dedicated to the integration of ESG factors into the business and operations. The Bank bases its entire activity on harmonious management of the relationship with its community, which acts as a starting point for the development of a solid sustainability strategy, coherent with its values.

Initiatives aim to strengthen the efforts and the approach to sustainability and inclusion, combining the innate closeness to the customer base with the best international standards and practices. Such improvement calls for activating numerous initiatives, among which:

- the definition of ESG performance targets, an operating plan to reach them, and the relative monitoring KPIs;
- the integration of sustainability in the main processes for the Bank, aligning internal policies and norms, particularly in the fields of credit, investments and risk management;
- the development of new sustainable credit products and services, also thanks to the integration of ESG scores into the credit scoring process;
- the definition of responsible investment guidelines and the expansion of ESG Wealth Management products;
- the issue of new ESG Bonds, expanding the Green Bond Framework;

- 
- the adherence to relevant ESG initiatives in the banking sector (e.g. by 2023: Principles for Responsible Banking; Net-Zero Banking Alliance);
  - further governance strengthening interventions, for an ever-increasing involvement of the Board of Directors and an integration of the monitoring system overseeing the actual implementation of the ESG strategy;
  - a continuous monitoring of our emissions and energy performance with the aim of significantly reducing our impacts, by making our systems and buildings more efficient;
  - the definition of a broader ESG communication strategy, making Banca Popolare di Sondrio's brand more valuable, specifically under the sustainability aspect.

## Disclaimer

---

*This document has been elaborated by Banca Popolare di Sondrio exclusively with informative purposes and only to present the Bank's strategy and key financial data.*

*This document is based on current institutional framework. Future changes may have significant impacts on this Business Plan.*

*Projections and estimates imply a natural degree of uncertainty and risk which could result in differences between predicted and actual results.*

*This document contains non-reviewed data. No guarantee, explicit or implicit, on the accuracy, completeness and correctness of the data can be provided.*

*None of the content of this document represents financial, legal, tax-related or any other kind of advisory, neither can it be used as a base for any contract or agreement.*

*Banca Popolare di Sondrio and its representative decline any responsibility, for negligence or other, for any loss due to the use of this document and its contents.*

*None of the information reported in this document can be reproduced or published, neither totally nor partially, or can be shared without the explicit written consensus of Banca Popolare di Sondrio. It is not admitted to change, manipulate, shade or extrapolate from context any information provided in this document.*

---

## **Contacts**

---

Investor Relations | Michele Minelli

[michele.minelli@popso.it](mailto:michele.minelli@popso.it); +39 0342 528 745

External Relations | Paolo Lorenzini

[paolo.lorenzini@popso.it](mailto:paolo.lorenzini@popso.it); +39 0342 528 212

Image Building | Cristina Fossati, Anna Pirtali

[popso@imagebuilding.it](mailto:popso@imagebuilding.it); +39 02 890 11 300

*The English translation is provided only for the benefit of the reader and in the case of discrepancies, the Italian version shall prevail.*

Fine Comunicato n.0051-37

Numero di Pagine: 30