

Informazione Regolamentata n. 0187-16-2023	Data/Ora Ricezione 24 Maggio 2023 06:44:25	Euronext Milan
---	---	-----------------------

Societa' : MEDIOBANCA
Identificativo : 177430
Informazione
Regolamentata
Nome utilizzatore : MEDIOBANCAN08 - Tassone
Tipologia : REGEM
Data/Ora Ricezione : 24 Maggio 2023 06:44:25
Data/Ora Inizio : 24 Maggio 2023 07:00:05
Diffusione presunta
Oggetto : Approvate le linee guida del Piano 2023-26

<i>Testo del comunicato</i>

Vedi allegato.



APPROVATE LE LINEE GUIDA DEL PIANO 2023-26

MEDIOBANCA ONE BRAND - ONE CULTURE

FACENDO LEVA SUI VALORI FONDANTI:
DISTINTIVITÀ - APPROCCIO RESPONSABILE AL BUSINESS

INVESTENDO IN:
TALENTO - INNOVAZIONE - DISTRIBUZIONE
MEDIOBANCA PONE LE BASI PER UNA ULTERIORE ROBUSTA
CRESCITA DI RICAVI, UTILI, REDDITIVITÀ, REMUNERAZIONE

LEADERSHIP NEL WEALTH MANAGEMENT COME OBIETTIVO PRIORITARIO

CRESCITA

Ricavi a €3,8mld (+6%¹)
Utile per azione a €1,8 (EPS +15%¹)
Remunerazione degli azionisti pari a €3,7mld in 3 anni (+70%²)

REDDITIVITÀ

Elevata e sostenibile per Gruppo e divisioni
ROTE al 15% (dal 12%)
RORWA al 2,7% (+60pb)

CAPITAL MANAGEMENT

Focus sulla crescita dei segmenti a basso assorbimento di capitale. Sviluppo dei volumi (+€4mld) compensato dall'ottimizzazione degli RWA, stabili nel triennio
Diversa allocazione del capitale, al CIB non oltre 1/3 del Gruppo
Ricavi capital-light al 50% del totale (dal 30%)

REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI³: €3,7mld in 3 anni (+70%²)

Cash pay-out al 70%, per totali €2,7mld, introduzione interim dividend
Riacquisto e cancellazione di azioni proprie per complessivo €1mld nei tre anni
CET1⁴ FL >14,5% annuo, con spazio per crescita esterna
Rendimento cumulato annuale circa 12%

APPROCCIO RESPONSABILE AL BUSINESS

Obiettivi ESG quantitativi inseriti nei piani di remunerazione del top management

¹ Tasso di crescita composto medio annuo del triennio Giu.23-Giu.26

² Tasso di variazione calcolato sul totale dei dividendi distribuiti e riacquisto di azioni proprie (triennio es. 2024-26 versus quadriennio es. 2020-23)

³ A condizione che il coefficiente CET1 FL sia superiore al 13,5%. La politica di distribuzione è soggetta ad approvazione annuale da parte dell'Assemblea dei Soci e ad autorizzazioni annuali da parte di BCE ai sensi degli art. 77 e 78 della CRR2. Cancellazione di azioni per circa 80% dell'importo del buy back

⁴ CET1 Fully Loaded inclusa applicazione definitiva del "Danish Compromise" (ex art.471 CRR2)



MEDIOBANCA



MEDIOBANCA ONE BRAND - ONE CULTURE

ECCELLENZA E DISTINTIVITÀ: IL DNA DI MEDIOBANCA

CON UN APPROCCIO OLISTICO E SINERGICO TRA LE ATTIVITÀ DEL GRUPPO
MEDIOBANCA INTENDE AFFERMARE UN MODELLO UNICO DI
PRIVATE & INVESTMENT BANKING
DEFINITIVAMENTE EMERGENDO COME
LEADER NEL WEALTH MANAGEMENT

ANCORATA ALLA PROPRIA STORIA DI SCUOLA DI RESPONSIBLE BANKING
CHE LA CARATTERIZZA SIN DALLA FONDAZIONE
MEDIOBANCA INTENDE ECCELLERE COME:

- **ADVISOR PER IMPRESE E IMPRENDITORI**
- **PARTNER PER I PROPRI DIPENDENTI E CLIENTI**
- **INVESTIMENTO PER I PROPRI AZIONISTI**

Alberto Nagel, Amministratore Delegato di Mediobanca, ha dichiarato: "Con il piano ONE BRAND - ONE CULTURE, Mediobanca intende realizzare una crescita sostanziale delle attività a basso assorbimento di capitale, puntando a conseguire i migliori rendimenti di settore, associati a un basso profilo di rischio e a un significativo aumento della remunerazione degli azionisti. Questo entusiasmante percorso sarà compiuto rimanendo ancorati alla "scuola di banca responsabile" saldamente radicata nel DNA della Banca."

Il Consiglio di Amministrazione, sulla scorta degli ottimi risultati raggiunti nel precedente quadriennio⁵, ha approvato le linee guida del Piano 2023-26.

In un contesto economico e regolamentare che si prevede sfidante per l'intero comparto finanziario (bassa crescita economica, inflazione, normativa stringente, irrigidimento delle politiche monetarie), **interessanti opportunità di sviluppo emergono per quegli operatori che, per specializzazione e solidità del modello di impresa, sono in grado di volgere le criticità di contesto in possibilità di crescita durevole nel tempo.**

In questo quadro, il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività, facendo leva sui suoi tratti salienti: approccio responsabile al business, forza del

⁵ Con l'esercizio 2022-2023 si è concluso l'orizzonte temporale del Piano strategico 2019-2023. Nonostante le crisi indotte dalla pandemia Covid-19 e dallo scoppio della guerra Ucraina-Russia, il Gruppo Mediobanca ha più che raggiunto gli obiettivi di Piano, conseguendo nel quadriennio:

- Una crescita dei ricavi ampia (da 2,5 a 3,2 miliardi), superiore alle attese (3,0 miliardi), e con un tasso di crescita composto annuo ("4YCAGR") del +6%, nettamente superiore alla media del comparto delle banche italiane (+3%) ed europee (+3%);
- Una sostenuta crescita degli utili (da 823 milioni a 1 miliardo), accompagnata da una importante crescita della redditività (ROTE dal 10% al 12%);
- Una crescita dell'indice di capitalizzazione (dal 14% al 15,8%) ottenuta dopo aver finanziato in maniera sostanziale crescita organica (libro impieghi salito nel quadriennio di circa 9 miliardi), acquisizioni (Bybrook) e maggiore remunerazione degli azionisti;
- Dei 3,3 miliardi di utili cumulati creati nel quadriennio, 1,9 miliardi sono stati distribuiti in dividendi con un pay-out ratio salito dal 50% al 70%; a questo si è accompagnato un piano di riacquisto di azioni proprie per 0,3 miliardi

Tutte le divisioni hanno segnato un significativo miglioramento del posizionamento e della redditività.

Dati a giugno 2023 in tutto il comunicato stampa: dati di preclosing basati su conti, relazioni e stime disponibili al 23 maggio 2023



brand, focalizzazione e posizionamento distintivo in segmenti di attività ad elevata specializzazione e marginalità, trainati da tendenze strutturali di sviluppo di lungo termine, ampia dotazione di capitale e continuo investimento in talento, innovazione e distribuzione.

Il Gruppo conseguirà un percorso sostenuto quanto a crescita di ricavi, utili, remunerazione degli azionisti e soddisfazione di tutti gli stakeholders, preservando un profilo di rischio/rendimento tra i migliori in Europa.

Il Gruppo si pone obiettivi sfidanti e si conferma capace di generare:

- ◆ **Crescita negli attivi redditizi: totale delle attività finanziarie ("TFA⁶") a €115mld (+11%¹), AUM/AUA a €85mld (+13%¹), impieghi a clientela a €57mld (+3%¹);**
- ◆ **Significativi investimenti nei canali distributivi in tutti i segmenti di attività:** forza vendita nel **Wealth Management** ("WM") attesa crescere del **25%** a oltre **1.500** professionisti, di cui 1.350 (+25%) nel segmento Premier e 170 (+15%) nel segmento Private, **Investment Banker in crescita** nelle aree advisory e capital markets, **rete del Consumer Finance** ("CF") in **ulteriore evoluzione** con forte sviluppo del canale digitale anche a sostegno della rete diretta (in crescita a 340 punti vendita tra filiali e rete agenziale a cui si aggiungeranno oltre 300 professionisti fuori sede);
- ◆ **Stabilità negli RWA grazie ad una differente politica di gestione del capitale.** Particolare focus è posto sullo sviluppo delle attività a basso assorbimento di capitale e su azioni di ottimizzazione che possano permettere una gestione efficiente dello stesso. Lo sviluppo degli attivi (addizionali €4mld nel triennio) e l'attuazione di operazioni di ottimizzazione di simile importo (completamento del piano di roll-out AIRB coerente con Basilea IV, miglioramento della LGD e PD dal 2025, adozione gestita in neutralità dei principi FRTB, cartolarizzazioni sintetiche nel CF) si attende risultino in **RWA stabili** (RWA a €51 mld, -1%¹). **La divisione CIB è attesa ridurre significativamente (RWA CIB in calo del 13% nel triennio), riducendo il capitale allocato a non oltre 1/3 del totale del Gruppo;**
- ◆ **Crescita nei ricavi a €3,8mld (+6%¹) con solida contribuzione da parte di tutti i segmenti di attività.** Il **WM** avrà il maggior tasso di crescita organica (**+10%¹**) ed si attende **superi €1mld di ricavi**, divenendo il primo contributore alle commissioni del Gruppo in via complementare al **Corporate & Investment Banking** ("CIB"), la cui crescita nei ricavi è attesa essere **pari all'11%¹** (7% organica) **sino a €0,9mld**; il **CF** manterrà la sua funzione di motore della crescita del margine di interesse di Gruppo (circa due terzi del totale) con uno sviluppo dei ricavi complessivi del **5%¹** (**a circa €1,3mld**); il segmento **Insurance** ("INS") confermerà la sua contribuzione positiva al Gruppo con ricavi in crescita del **6% (a circa €0,5mld)**⁷;
- ◆ **Crescita negli utili (utile per azione + 15%¹ da ~€1,15 a €1,80, considerando la cancellazione di circa l'80% delle azioni derivanti dal piano di buyback) con il crescente apporto del WM e del CIB e con una minore ma ulteriore crescita del CF e dell'INS, che confermano gli elevati livelli di redditività;**
- ◆ **Crescita nella redditività a livello di Gruppo (ROTE al 15% dal 12%, RORWA al 2,7% da 2,1%) e divisionale:** il **WM** è atteso registrare il maggior incremento della redditività ("**RORWA**") passando dal 2,9% **al 4,0%**; il **CIB** è atteso migliorare al **1,6%** (dall'1,0%), il **CF** stabile al **2,9%**, e **INS** crescere al **3,2%** (da 2,7%);
- ◆ **Crescita nella generazione di capitale (~220pb annui da 150pb) derivante dall'elevata redditività (ROTE dal 12% al 15%) e dall'assenza di impatti regolamentari materiali negativi**

⁶ TFA: Attività finanziarie della clientela, pari alla somma di AUM, AUA e depositi. Attività fiduciarie escluse

⁷ Tasso di crescita composto medio annuo del triennio 2023-2026. Ricavi: consensus di AG pro-rata (Nasdaq IR Insight) che non include l'impatto derivante dall'adozione dell'IFRS 17/9; sulla base di quanto pubblicato da Ass. Generali l'IFRS17 non avrà impatti sui risultati della società; la stima non include la potenziale volatilità derivante da una maggiore quota di attivi valutati al fair value in base al IFRS9



nei prossimi anni; le maggiori **risorse permetteranno di finanziare la crescita** organica, inorganica e di **remunerare gli azionisti**;

- ◆ **Crescita nella remunerazione degli azionisti sino a €3,7mld nel triennio 2024-26 (+70% rispetto al precedente quadriennio) di cui €2,7mld in dividendi e €1mld tramite riacquisto e cancellazione di azioni proprie: il dividendo sarà erogato sulla base di un pay-out del 70%, con l'introduzione dell'interim dividend** (acconto a maggio, saldo a novembre) in proporzione al 70% degli utili prodotti nel periodo. Nell'arco di Piano è altresì previsto un programma annuale di **riacquisto di azioni proprie** per un controvalore complessivo di **€1mld**. Gli importi verranno stabiliti annualmente a valle della crescita organica realizzata nell'anno⁸ e vedranno la cancellazione di circa l'80% delle azioni riacquistate nell'arco del triennio;
- ◆ **Continua valutazione di opportunità di crescita esterna tramite acquisizioni**; l'elevata creazione di capitale permetterà di finanziare la crescita organica, la politica di distribuzione sopra descritta consentirà di mantenere un CET1 superiore al 14,5% nell'arco di Piano, a valere su un CET1 FL minimo del 13,5%, e mantenere un buffer di circa 100pb di capitale da utilizzarsi per potenziali operazioni di crescita esterna. Così come avvenuto nell'arco dei precedenti Piani, saranno considerati "target" di interesse che possano **accelerare il processo di crescita nelle aree di attività caratteristiche** del Gruppo Mediobanca con preferenza per i business a basso assorbimento di capitale ed elevato contenuto commissionale. Fattori abilitanti saranno, inoltre, la compatibilità culturale e l'approccio etico al business. Le acquisizioni risponderanno ai criteri di creazione di valore da sempre seguiti dal Gruppo;
- ◆ **Radicamento al principio di Responsible Banking**. Il DNA di Mediobanca è contraddistinto sin dalla sua fondazione da un approccio responsabile al business in una logica di lungo termine. La strategia ESG è integrata nel Piano d'impresa, in modo da coniugare crescita del business e solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale, **creando valore nel lungo periodo per tutti i portatori di interesse**. Gli impegni assunti dal Gruppo sono stati declinati in **target qualitativi e quantitativi, misurabili nel tempo, integrati nei programmi di valutazione** di tutta la popolazione aziendale e del top management. I target individuati, che rafforzano l'integrazione degli elementi **Environmental Social & Governance (ESG)** nella strategia, coinvolgono i principali ambiti della sostenibilità.

Il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività:

- ◆ **Wealth Management**. In un mercato del risparmio italiano che, tra i più ampi in Europa, offre rilevanti opportunità, Mediobanca vuole definitivamente affermarsi come operatore leader, **distintivo per qualità, responsabilità, innovatività, valore dell'offerta per i clienti Premier, Private e gli imprenditori**. Consapevole della **forte crescita registrata negli ultimi anni**, il WM vedrà un **cambio radicale d'approccio volto a creare un operatore con caratteristiche uniche in Italia: i punti di forza di Mediobanca** (brand, contenuto dell'offerta, attrattività verso i banker) **saranno declinati in coerenza sui segmenti Premier e Private della clientela, generando forte crescita e valore**. Il WM accelererà nel suo percorso di riposizionamento dell'offerta di prodotti (liquidi e illiquidi, secondo una logica di "in-house guided") e di servizi (anche di Investment Banking) sulla clientela Premier e Private, facendo leva sul distintivo posizionamento di Mediobanca come Private & Investment Bank. Anche grazie a **cospicui investimenti** in distribuzione (forza vendita +25% a oltre 1.500 professionisti), tecnologia e prodotti, **il WM:**

⁸ Remunerazione valida nell'arco del Piano 2023/2026 a condizione che il CET1 FL sia superiore al 13,5%, che l'applicazione del Danish Compromise diventi permanente (ex art.471 CRR2) e soggetta ad approvazione annuale da parte dell'Assemblea dei Soci e ad autorizzazioni annuali da parte di BCE ai sensi degli artt. 77 e 78 della CRR2

- **Crescerà a tassi superiori del sistema** in masse (a €115mld, CAGR +11%¹ vs +8% mercato), ricavi (maggiori di €1mld), redditività (RORWA +110pb al 4,0%);
 - **Diverrà un leader in Italia, confrontabile per dimensioni e redditività agli attuali migliori asset gatherer;**
 - **Coglierà in pieno le sue distintive potenzialità derivanti da:**
 - **Elevata focalizzazione su clientela HNWI/UHNWI** (40% delle TFA, il doppio degli operatori quotati);
 - **Offerta di consulenza globale per l'imprenditore e l'impresa;**
 - **Completamento del riposizionamento di CheBanca! con conseguente rebranding in Mediobanca Premier.**
 - **Sarà il primo motore di crescita del Gruppo, divenendo il secondo contributore in termini di ricavi e il primo di commissioni.**
- ◆ **Corporate & Investment Banking.** Il mercato europeo del Corporate & Investment Banking, pur rimanendo caratterizzato da un contesto competitivo sfidante, offre interessanti **opportunità** specialmente per le banche d'affari specializzate nell'advisory, che continuano a migliorare la propria quota di mercato grazie alla maggiore focalizzazione sul cliente e alla flessibilità del loro modello di business. Facendo leva sulla **distintività del proprio modello di business** (leadership nei mercati di riferimento, elevata reputazione, organizzazione snella, orientamento al cliente, capacità di attrarre talenti, ottima qualità degli attivi) il **CIB**:
- **Crescerà in ricavi (a circa €0,9mld) e redditività (RORWA +60pb all'1,6%);**
 - **Diverrà una piattaforma Europea più forte, ampia, diversificata**, con maggiori ricavi non domestici (dal 40% al 55%) e capital-light (dal 28% al 40%), divenendo l'advisory il prodotto primario per contribuzione e crescita dei ricavi CIB;
 - **Rafforzerà la sua leadership facendo leva sul modello di Private & Investment Banking e sulle evidenti potenzialità infragruppo** (in particolare con il Private Banking, MA e Arma Partners), **confermandosi interlocutore privilegiato delle imprese medio/grandi dei paesi di riferimento (Italia, Francia, Spagna);**
 - **Sarà la prima fonte di ottimizzazione di capitale per il Gruppo (RWA -13% nel triennio a €17mld) ed il secondo per crescita di ricavi e commissioni.**
- ◆ **Consumer Finance.** Il mercato italiano offre significative **opportunità** di sviluppo: è meno maturo rispetto ad altre economie europee e con quote di mercato rese aggredibili dal progressivo ridursi della presenza delle reti bancarie tradizionali. Facendo perno sul proprio **tratto distintivo** (leadership sul mercato, elevate capacità di scoring e pricing, solida qualità degli attivi), **tramite un importante potenziamento della distribuzione**, diretta e digitale, e **lo sviluppo di prodotti innovativi** (soprattutto per l'e-commerce e BNPL) **Compass**:
- **Crescerà in ricavi (a €1,3mld) mantenendo elevata la redditività (RORWA al 2,9%);**
 - **Conseguirà un upgrade della sua leadership in Italia come piattaforma multicanale;**
 - **Accederà digitalmente (e non fisicamente) a nuovi mercati e cluster di clienti;**
 - **Effettuerà politiche di derisking, mantenendo inalterati i suoi elevati indici di efficienza e qualità degli attivi;**
 - **Si confermerà prima fonte di ricavi e margine di interesse del Gruppo.**
- ◆ **Insurance.** Pressoché interamente rappresentato dalla partecipazione in **Ass. Generali** (pari al 13%), **continuerà a contribuire in maniera positiva alla creazione dei ricavi e degli utili del Gruppo, migliorandone stabilità e visibilità.** La valenza dell'investimento risiede nell'**ottima redditività**, ulteriormente rafforzata con la permanenza dell'applicazione del Danish



Compromise, **nella decorrelazione** rispetto all'andamento macro, **nella produzione di elevato cash flow e nell'opzione di valore** che assicura al Gruppo Mediobanca in termini di risorse disponibili e attivabili in caso di operazioni di crescita;

- ◆ **Holding Functions.** Le attività di Tesoreria **continueranno a svolgere in maniera efficace la propria funzione di supporto allo sviluppo del Gruppo attuando**, in particolare, **una gestione dinamica di attivi e passivi, finalizzata alla crescita del margine di interesse e al mantenimento dei migliori indici gestionali e regolamentari. Questo, unitamente al continuo perseguimento di efficienze**, in cui rientra anche l'ordinato processo di rifocalizzazione del leasing, **permetterà il sostentamento di cospicui interventi in tecnologia, innovazione e presidi normativi** senza alterare l'incidenza della divisione sui saldi di Gruppo.

OBIETTIVI E TARGET DIVISIONALI

MEDIOBANCA WEALTH MANAGEMENT

LEADER PER ECCELLENZA E DISTINTIVITÀ

ONE BRAND - ONE CULTURE

DIMENSIONI E REDDITIVITÀ IN SIGNIFICATIVO PROGRESSO

SI CHIUDE IL GAP VS I TOP MARKET ASSET GATHERER

ATTIVITÀ DELLA CLIENTELA +11%¹ a €115mld (TFA)

MASSE GESTITE +13%¹ a €85mld (AUM/AUA)

RICAVI +10%¹ a >€1,0mld

RORWA al 4,0% (+110pb)

PRIMO MOTORE DI CRESCITA DEI RICAVI PER IL GRUPPO

Il comparto del risparmio gestito italiano, tra i più ampi in Europa, **ha interessanti margini di sviluppo per un operatore quale Mediobanca** in quanto:

- ◆ **È ampio, crescente e ancora largamente “non gestito”**: circa €5 trilioni di ricchezza finanziaria, concentrata nei segmenti Affluent (per il 75%) e HNWI, con tassi di sviluppo superiori alla crescita media del PIL domestico; solo il 35% è in forma di AUM/AUA;
- ◆ **È in fase di trasformazione, con crescita delle quote di mercato degli operatori specializzati e misti** (banche con reti di vendita dedicate) **a discapito delle banche universali**;
- ◆ Vede un **fabbisogno crescente di “protezione e programmazione finanziaria”** da parte dei risparmiatori, nonché di **“ricerca di rendimento alternativo”**, in particolare da parte dei clienti più sofisticati interessati alla diversificazione di portafoglio, tendenza favorita dall'alta inflazione. Questo porta ad una **polarizzazione della domanda/offerta** dell'industria su prodotti alpha (anche illiquidi, alternative, private equity) o passivi, con conseguente difficoltà degli operatori indistinti;
- ◆ Registra una **compressione dei margini** dettata dalla regolamentazione (trasparenza e tutela del consumatore), dalla competizione e dalla compressione delle commissioni di performance;



- ◆ Vede la **digitalizzazione** come **tratto imprescindibile** dell'offerta e della fruizione dei servizi (canali remoti ed intelligenza artificiale) **anche alla luce dell'importante passaggio generazionale** che la ricchezza farà nei prossimi anni.

A valle di un importante percorso compiuto negli ultimi anni, in questo segmento il Gruppo Mediobanca ha alzato le proprie ambizioni.

Dal 2016, anno in cui lo sviluppo nel WM è divenuto per il Gruppo Mediobanca una priorità, la divisione WM ha triplicato le proprie dimensioni in termini di TFA (>€85mld), forza vendita (1,200 professionisti), ricavi (~€800m), utili (~€160m) e si avvale **di due progetti unici nel panorama italiano: Mediobanca Private Banking e CheBanca!**. In particolare:

- ◆ **Mediobanca Private Banking**, avvalendosi del modello di Private & Investment Banking ("PIB") **è oggi leader di mercato** nel segmento di clientela HNWI&UHNWI (>€5m, 85% delle TFA) ed è in grado di offrire consulenza di Wealth Management agli imprenditori e servizi di Corporate & Investment Banking alle loro società; è leader nell'offerta di prodotti di Private Markets (€1mld di AUM e più di €3mld committed); ha registrato una crescita nettamente superiore al mercato (TFA CAGR +11%⁹ con oltre €12mld di NNM) grazie alla capacità di intercettare eventi di liquidità (oltre 40 operazioni per €4,6mld di NNM) di cui €2,8mld in sinergia con il CIB di Mediobanca;
- ◆ **CheBanca! è il progetto più visibile e dinamico nel segmento della clientela Premier.** Dal 2016 ha messo a segno una crescita superiore al sistema, pressoché triplicando le dimensioni (TFA da €14mld a €37mld) e decuplicando la profittabilità (utili da €8m a €65m). CheBanca!, focalizzata oggi sulla clientela Affluent/Premier (€100K-5m), si distingue per una offerta multicanale (100 filiali, 100 negozi di promotori, >500 promotori finanziari, >500 bankers, pienamente integrati con gli strumenti di offerta digitale B2B e B2C) capace di dialogare con la Next Wealth Generation; ha registrato una performance nettamente superiore alla media di mercato in termini di crescita di masse (AUM/AUA CAGR +19% degli ultimi 4 anni vs +6% mercato¹¹), crescita della rete di vendita (forza vendita CAGR +10% vs +2% mercato¹¹), produttività (€3,3m TFA NNM per banker vs €1,9m mercato);
- ◆ Completa l'offerta Private **CMB Monaco**, anch'essa artefice negli ultimi anni di un importante processo di riposizionamento e crescita, con un raddoppio di masse (TFA da €8mld del 2016 a ~€15mld), ricavi (a ~€160m) e utili (a ~€55m).

In questo contesto **Mediobanca** vuole definitivamente affermarsi **come operatore leader, distintivo per qualità, responsabilità, innovatività, valore** dell'offerta dedicata ai **clienti Premier, Private e agli imprenditori**. Il **WM vedrà un cambio radicale d'approccio volto a creare un operatore con caratteristiche uniche in Italia: l'imprinting di Mediobanca** (brand, contenuto dell'offerta, attrattività verso i banker) **verrà declinato su tutta la filiera di clienti, generando forte crescita e valore.**

Il WM continuerà nel suo percorso di **riposizionamento dell'offerta di prodotti** (liquidi e illiquidi, 'in-house guided') e di servizi (anche di Investment Banking) sulla clientela Premier e Private, facendo leva sul distintivo posizionamento di Mediobanca come Private & Investment Bank.

Tramite **cospicui investimenti in distribuzione (forza vendita +25% a oltre 1.500 professionisti), tecnologia e prodotti**, il WM sarà in grado di generare circa **€10mld di raccolta netta media annua.**

A tal fine elemento distintivo sarà la possibilità di catturare **eventi di liquidità** derivanti dalla solida interconnessione che Mediobanca ha con le oltre 1.300 **imprese di media dimensione appartenenti ai più dinamici distretti industriali italiani**, spesso guidate o possedute da **famiglie imprenditrici**, che costituiscono l'ossatura del capitalismo italiano. Tramite l'ampia e sinergica copertura di tali relazioni tra private ed investment bankers e la disponibilità di prodotti sia

⁹ CAGR Dic.18-Dic.22



Corporate che di Wealth Management, Mediobanca potrà continuare a porsi come interlocutore privilegiato, alimentando quindi l'operatività sia del WM che del CIB.

Il WM crescerà in ricavi e redditività, divenendo il secondo contributore ai ricavi del Gruppo e **il primo contributore in termini di commissioni. La redditività crescerà in maniera significativa (RORWA dal 2,9% al 4%), mantenendo l'elevata qualità e sostenibilità dei ricavi e incrementando l'efficienza (rapporto costi/ricavi al 60%).** In particolare, verrà completato lo sviluppo di una Digital Platform che, adottando nuove tecnologie, migliorerà l'esperienza per il cliente, favorirà l'efficacia della rete distributiva e minimizzerà il "cost to serve".

Nel dettaglio:

- ◆ **Il totale della attività finanziarie (TFA) crescerà dell'11%¹ portandosi a €115mld**, con un forte miglioramento della composizione (**AUM/AUA +13%¹ a €85mld con incidenza sulle TFA in crescita al 75%**). In parallelo, cresceranno anche gli attivi creditizi (mutui e lombard) (+6%¹ a €20mld); la **raccolta media annua è attesa attorno ai €10mld**;
- ◆ **La marginalità lorda si manterrà circa 90pb**; l'upgrade di servizio, l'internalizzazione dei margini, tramite la "in-house guided architecture" e una diversa asset allocation, controbilanceranno la pressione sui margini derivante da possibili inasprimenti regolatori e dal progressivo riposizionamento verso la clientela Premier/UHNWI;
- ◆ La crescita dei ricavi (+10%¹ a oltre €1,0mld), il controllo dei costi (rapporto costi/ricavi in discesa al 60%) e l'assiduo presidio del costo del rischio permetteranno di **innalzare significativamente la redditività (RORWA al 4%, +110pb)**.

CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB)
ELEVATE POTENZIALITÀ DI UN MODELLO UNICO
DI PRIVATE & INVESTMENT BANK ("ONE FRANCHISE")

LEADER IN EUROPA
A MINOR INTENSITÀ DI CAPITALE

RWA -13% nel triennio a €17mld

RICAVI +11%¹ a €0,9mld

RORWA a 1,6% (+60pb)

PRIMO MOTORE DI OTTIMIZZAZIONE DEL CAPITALE PER IL GRUPPO

Le attività di Corporate & Investment Banking vengono svolte da **Mediobanca** e da **Messier et Associés** (partnership siglata nella primavera 2019). Nell'arco di Piano troverà inoltre piena implementazione la partnership siglata con **Arma Partners** leader in Europa nella consulenza nella Digital Economy. **MB Credit Solutions** e **MBFacta** completano la gamma dell'offerta nel credit management e factoring.

La divisione CIB di Mediobanca mostra una **redditività sostenuta e resiliente** (ROAC medio dell'ultimo quadriennio 13/14%) **e un andamento in controtendenza rispetto all'industria dell'investment banking europeo**, che ha visto, negli ultimi anni, i ricavi contrarsi a un tasso medio annuo del 15% e l'indice costi/ricavi salire al 75%, con necessità di salvataggi, ristrutturazioni tramite ingenti disinvestimenti, iniezioni di capitale e tagli del personale. Al contrario, il CIB di Mediobanca ha mostrato **un'elevata resilienza dei ricavi da clientela** (negli ultimi anni stabili, nell'intorno di €630m) e **un basso profilo di rischio** (elevata qualità degli attivi, assenza di contenziosi, indice costi/ricavi pari al 43%). L'elevata resilienza è dovuta ad un **modello competitivo distintivo**: alla tradizionale leadership in Italia si associa un forte posizionamento in Spagna e Francia, un distintivo modello di Private & Investment Bank cliente-



centrico e focalizzato anche sulle medie imprese, una elevata diversificazione geografica (l'Italia rappresenta il 60% dei ricavi) e di prodotto, con focus sui prodotti a basso assorbimento di capitale (advisory 32%) e bassa esposizione ai prodotti maggiormente volatili.

Il mercato europeo del Corporate & Investment Banking, pur rimanendo caratterizzato da un contesto competitivo sfidante, offre le seguenti **opportunità**: è interessato da un'intensa attività di M&A domestica e transnazionale delle aziende medio/grandi sempre più focalizzate sul consolidamento settoriale per affrontare le prospettive di bassa crescita organica e le necessità di efficientamento dei costi e dalle esigenze di investimento dei Private Capital Investors che beneficiano di significativa liquidità. La crescita e la trasformazione di nuovi settori (Tech, Transizione Energetica, Healthcare) rappresentano una eccezionale opportunità di crescita specialmente per le banche d'affari specializzate sull'advisory.

La divisione si caratterizza, inoltre, per il suo **approccio specialistico, fondato sull'advisory e orientato al cliente** e per una **forte integrazione con le attività di Private Banking**. Questo ha consentito al Gruppo di **attrarre talenti**, di consolidare la propria **leadership in Italia** e ottenere una **crescente visibilità in Europa**, principalmente in **Spagna e Francia**. Andando avanti la presenza internazionale andrà ad aumentare grazie alla leadership di Arma Partners nell'advisory sul Tech in UK e nel Nord Europa.

La possibilità per Mediobanca di cogliere con successo le opportunità di mercato passa attraverso **l'ulteriore rafforzamento**:

- ◆ **Del franchise CIB** su nuove geografie, settori, clienti e prodotti. Questo è atteso avvenire tramite:
 - **Il rafforzamento dell'Industry Coverage**, con particolare attenzione ai settori di maggior sviluppo ed innovatività quali Tech, Energy Transition e Healthcare; nel Tech la partnership raggiunta con **Arma Partners** permetterà lo sviluppo di una piattaforma europea leader nell'Economia Digitale;
 - **All'allargamento della base di clienti**, potenziando il Private Capital Coverage (assicurando un approccio europeo olistico ai fondi di private equity, ai fondi infrastrutturali, ai fondi pensione e ai fondi sovrani), la piattaforma MidCaps nei paesi già presidiati (Francia e Spagna) e nuovi quali Germania e UK;
 - **Lo sviluppo di nuovi prodotti** quali il CO₂ trading, l'obiettivo di ottenere lo status di BTP specialist, l'ottenimento dello status di US securities-based-swap dealer e l'espansione internazionale del business dei certificates.
- ◆ **Del posizionamento distintivo di Private & Investment Bank, basato sullo sviluppo del "One Franchise" tra CIB e WM**. La possibilità, unica in Mediobanca, di servire contestualmente l'imprenditore (WM) e la sua impresa (CIB) è tratto distintivo in Italia dove l'ossatura del sistema capitalistico è in maggioranza rappresentata da eccellenti medie imprese a conduzione/proprietà familiare;
- ◆ **Delle attività di Specialty Finance: factoring** (MBFacta) e **credit management** (MBCS), quest'ultima ricondotta alla originaria attività di gestione delle sofferenze terze (essendo stato raggiunto un accordo per la cessione dell'attività di acquisto di crediti in sofferenza);
- ◆ **Di un differente approccio alla gestione del capitale**: particolare attenzione è posta allo sviluppo delle attività a basso assorbimento di capitale (Advisory, ECM, DCM), alla crescita dei volumi (crediti e di mercato) in esclusiva logica di ritorno risk adj. sul capitale, all'implementazione di azioni di ottimizzazione. Nel triennio di Piano **il capitale allocato alla divisione CIB è atteso ridursi a non oltre 1/3 del capitale totale del Gruppo** (vs 50% del 2016); gli attivi creditizi sono attesi stabili (a €20mld) mentre gli RWA in riduzione (**-4%¹ nel triennio a €17mld**) grazie ad azioni di ottimizzazione.

I ricavi della divisione si attende crescano in quantità (a €0,9mld, CAGR 11%¹) **e qualità** divenendo **più stabili, ricorrenti e diversificati in termini di geografie** (estero dall'attuale 40% al 55% del totale) **e prodotti, con il contributo dell'advisory che si attende salire ai due terzi del**



totale delle commissioni. Lo sviluppo dei ricavi unitamente al continuo controllo dei costi, della qualità degli attivi e dell'uso del capitale, porterà la **redditività (RORWA) all'1,6% (+60pb).**

CONSUMER FINANCE (CF)

UPGRADE DELLA LEADERSHIP IN ITALIA PER MODELLO DI SERVIZIO (MULTICANALE) E REDDITIVITÀ ACCESSO A NUOVI SEGMENTI DI CLIENTELA E MERCATI ATTRAVERSO UNA OFFERTA DIGITALE POLITICHE DI ULTERIORE DERISKING

RICAVI +5%¹ a €1,3mld

COR a 160/170pb

RORWA al 2.9% (stabile)

PRIMO MOTORE DEL MARGINE DI INTERESSE DEL GRUPPO

Compass opera nel credito al consumo dal 1960. Da oltre quindici anni è tra i primi 3 operatori domestici con **leadership nei prodotti a maggior redditività** (prestiti personali e prestiti finalizzati). Si caratterizza per una **consolidata base di clientela** (quasi 3 milioni attivi ed oltre 14 milioni di clienti in database), **un'ampia e diversificata distribuzione** (310 sportelli – di cui 130 agenziali – cui si aggiungono 175 professionisti fuori sede, una efficace piattaforma digitale, sportelli di banche terze, uffici postali, reti di mediatori creditizi e numerosi accordi nel mercato automotive, telco e della grande distribuzione specializzata) e un **approccio gestionale orientato al valore** (capacità di analisi e valutazione del rischio nella fase di erogazione del credito e monitoraggio dello stesso lungo l'intera vita residua, regolare cessione delle sofferenze, forti capacità di recupero) che la rende il **più profittevole operatore di mercato.**

Nell'ultimo quadriennio 2019/23 nonostante la pandemia Covid-19, lo scoppio della guerra Ucraina-Russia, l'alta inflazione e il repentino aumento dei tassi, Compass ha registrato risultati robusti, confermando la capacità di crescere in maniera profittevole in tutti i cicli economici; i ricavi si sono mantenuti superiori a €1 mld, l'utile è cresciuto oltre i €370m e il ROAC si è attestato oltre il 30%; contestualmente gli stock delle partite in sofferenza sono stati ulteriormente ridotti (all'1,3% dei crediti), gli indici di copertura aumentati (al 78% per le sofferenze, al 3,7% per i crediti *in bonis*) ed i consistenti overlay conservati. Il credito al consumo si è confermato la **primaria fonte di crescita del margine di interesse di Gruppo con funzione di diversificazione anticiclica.**

Nonostante la ridotta penetrazione del credito al consumo in Italia rispetto alle economie nord europee, per il prossimo triennio, a causa del contesto macro, si prevede che il mercato avrà un aumento contenuto (CAGR +3,8%). Ciononostante, Compass **continuerà** la propria **traiettoria di crescita** con l'obiettivo di **consolidare la leadership** nel mercato domestico ed aumentare l'indipendenza strategica da reti distributive terze. Il Piano 23-26 prevede infatti **un importante potenziamento della distribuzione territoriale**, investimenti significativi in tecnologia per realizzare la migliore piattaforma di digital lending, la creazione di una **soluzione integrata** tra canali fisici e digitali, **lo sviluppo di prodotti innovativi** (soprattutto per l'e-commerce) e investimenti di marketing in aumento. Tutto ciò per sostenere l'ambizione di **perpetuare la leadership di servizio nel credito al consumo, accedere a nuovi mercati e cluster di clienti e così alimentare la crescita di volumi e ricavi, consolidando utili e redditività.**

La distribuzione sarà rafforzata puntando a una esaustiva copertura del territorio da effettuarsi **potenziando la rete a marchio proprietario**, soprattutto a costi variabili, realizzata anche con



L'ausilio di modelli interni di geo-intelligence per individuare le aree a maggior potenziale. Il numero dei punti vendita aumenterà del 10% passando da 310 a circa 340, di cui 155 (oggi 128) gestiti da agenti (a costi variabili); a questi si aggiungeranno i professionisti fuori sede, il cui numero si attende crescere dagli attuali 175 a circa 300.

L'attuale **piattaforma web**, già oggi "mobile native", genera oltre il 30% dei prestiti personali distribuiti dal canale diretto e integrerà le più **avanzate soluzioni per migliorare l'operatività del cliente, fin dalla registrazione**. L'adozione di sofisticati motori di **artificial-intelligence**, combinati alla consolidata esperienza di Compass nella valutazione del rischio di credito, permetterà di **aumentare** ulteriormente i **volumi di prestiti personali digitali** e di lanciare **soluzioni di "instant lending" per i migliori clienti**.

Rete diretta e canale digitale verranno integrati per creare una **efficiente piattaforma multicanale per migliorare ulteriormente l'esperienza del cliente e i volumi erogati**.

La crescita sarà sostenuta anche dallo sviluppo di Pagolight, la soluzione proprietaria di Buy Now Pay Later ("BNPL"). Il **BNPL**, nato come un prodotto 'fintech' (importi minori pagati in tre rate con costi a carico dell' esercente) è oggi offerto da **Compass** tramite **una soluzione che genera in maniera profittevole** crescenti volumi sul mercato domestico; per Compass il **prodotto** – già sviluppato secondo le normative europee che si attende lo ricondurranò nel perimetro del credito al consumo¹⁰ – **ha una redditività netta positiva** (al netto dei costi diretti e del rischio) **paragonabile a quella di un prestito finalizzato; il BNPL, inoltre, si conferma un potente strumento di acquisizione di nuovi clienti cui poter offrire prestiti personali**.

Il BNPL permetterà a Compass di ampliare la propria base clienti, nonché di entrare in nuove geografie attraverso soluzioni tecnologiche e non fisiche. La redditività del prodotto sarà garantita dalle provate capacità di pricing/risk management di Compass, che passano *in primis* attraverso l'uso di modelli statistici e comportamentali di proprietà sviluppati in oltre 60 anni di attività nei più variegati contesti macro-economici.

Le sopra menzionate azioni, unite alla comprovata efficacia del sistema di pricing, gestione e recupero del credito, porteranno a uno **sviluppo interessante di volumi (erogato +6%¹ oltre €9mld annui, di cui circa €1mld a regime da BNPL)**, incorporando una sostenuta crescita dei prestiti personali erogati sulla rete diretta, fisica e digitale. **I ricavi saliranno del 5%¹** (arrivando a circa €1,3mld) sulla scia degli impieghi (in crescita del 5%¹ ad oltre €16mld), **preservando gli attuali elevati livelli di redditività (RORWA a 2,9%)** anche grazie ad operazioni di riduzione del rischio e ottimizzazione degli RWA (cartolarizzazione di crediti per €1mld di RWA) e pur in un contesto di **costo del rischio atteso**, nel triennio, **in contenuto aumento**: l'atteso incremento del costo del rischio industriale (dagli attuali ~150pb a ~210pb nel 2026) verrà contenuto a 160/170pb utilizzando quasi l'80% degli overlay esistenti (oltre €200m attesi a giugno 2023) creati durante gli anni della pandemia.

Compass conseguirà progressivamente un **approccio di riduzione del rischio** tramite:

- Ottimizzazione degli RWA tramite cartolarizzazioni sintetiche;
- Ottimizzazione sia del rischio di credito sia del rischio operativo tramite utilizzo di nuove tecnologie / know-how (AI su dati destrutturati, strumenti anti-frode);
- Cessioni annue di sofferenze.

¹⁰ Nuova Direttiva Europea sul Credito al Consumo attesa nel 2023-24

INSURANCE (INS)

ELEVATA REDDITIVITÀ E OPZIONE DI VALORE PROFITABILITÀ IN ULTERIORE RAFFORZAMENTO

Pressoché interamente rappresentato dalla partecipazione in **Assicurazioni Generali** (pari al 13%), continuerà a contribuire in maniera positiva alla creazione dei ricavi (attesi raggiungere €0,5mld, +6%¹) e degli utili del Gruppo, migliorandone stabilità e visibilità. La valenza dell'investimento risiede nell'ottima e crescente redditività (RORWA dal 2,7% al 3,2%), ulteriormente rafforzata dalla permanenza dell'applicazione del Danish Compromise, nella decorrelazione rispetto all'andamento macro, nella produzione di elevato cash flow e nell'opzione di valore che assicura al Gruppo Mediobanca in termini di risorse disponibili e attivabili in caso di operazioni di crescita esterna.

ASSET & LIABILITIES MANAGEMENT

IMPIEGHI: APPROCCIO ORIENTATO AL VALORE GESTIONE ATTIVA VOLTA ALLA CRESCITA DEL GRUPPO E DEL MARGINE DI INTERESSE RACCOLTA: EQUILIBRATO SVILUPPO DI TUTTE LE FONTI

L'attività di **ALM** sarà volta a favorire lo sviluppo del Gruppo e a far crescere il margine di interesse, facendo leva, nella prima parte del Piano, su un maggior apporto del portafoglio titoli e, nella seconda parte, caratterizzata dall'attesa riduzione dei tassi, su un più significativo contributo del credito al consumo.

La crescita degli impieghi creditizi nel triennio (+3%¹ a €57mld) è declinata con una forte attenzione in ogni linea di business alla redditività ed al consumo di capitale (RWA). In particolare:

- ◆ Il riposizionamento verso l'attività capital-light nel **CIB** ridimensionerà progressivamente l'erogato annuo nel large corporate (dai €4/5mld a €3/4mld annui) privilegiando le operazioni su clientela core con possibilità di business ancillare; nel triennio gli impieghi sono attesi **stabili a €20mld**;
- ◆ La stessa selettività sarà applicata nel **WM** che svilupperà un portafoglio di finanziamenti garantiti (Lombard) facendo leva sul riposizionamento della clientela, e una produzione più mirata di mutui ipotecari; complessivamente gli **impieghi sono attesi crescere a €20mld** (oggi €17mld);
- ◆ Il **CF**, il prodotto creditizio più profittevole, continuerà nello sviluppo con un erogato crescente (da €7/8mld a €8/9mld) sia sulla rete fisica che digitale, in particolare di prestiti personali e diretti; gli **impieghi sono attesi salire a €16mld** (da €14mld).

La prevista dinamica dei tassi di interesse porterà **alla crescita graduale del libro di investimento in titoli** (da €9mld a €10mld) a supporto del margine di interesse. La Counter Balance Capacity ("CBC") salirà da €15mld ad oltre €19mld.

IL programma di raccolta del Gruppo MB **prevede di aumentare lo stock complessivo a €64mld** (dagli attuali €60mld) per poter servire l'ordinata crescita degli attivi creditizi del Gruppo e mantenere, contestualmente, **indicatori regolamentari a livelli di assoluta solidità (nel triennio LCR 150%, NSFR >115%)**.



I programmi di raccolta prevedono la sostituzione del residuo TLTRO nell'arco di Piano prevalentemente mediante **raccolta cartolare, in crescita di oltre €4mld (a €27mld), senza impatti su indicatori regolamentari e con costo sotto controllo.**

Le nuove emissioni cartolari saranno nell'ordine di €4-6mld all'anno e beneficeranno della diversificazione di canali e strumenti di raccolta (1/3 secured) nonché della solidità dell'emittente. Il costo medio delle obbligazioni in essere salirà di circa 15pb; l'ampio surplus MREL (nel triennio >40%) consentirà di avere emissioni Tier2 e SNP (cumulate €1,6mld nei tre anni) contenute e funzionali a mantenere solide metriche di capitale e rating.

Contribuiranno a mantenere il **costo della raccolta sotto controllo la crescita dei depositi WM (in crescita di €2mld a €30mld)** favorita dalla crescita organica del WM.

DIGITAL AGENDA

Il mondo dei servizi finanziari è sottoposto negli ultimi anni a **nuove sfide in termini di trasformazione e innovazione.** Con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità e rispondere efficacemente alle aspettative di mercato, **il Gruppo ha sviluppato una Digital Agenda che costituisce un pilastro fondamentale delle evoluzioni strategiche previste dal nuovo Piano Industriale** e che prevede un **percorso organico di trasformazione in grado di agire sia verticalmente sulle divisioni business, sia trasversalmente su ambiti comuni quali il People e le piattaforme tecnologiche,** che costituiscono le fondamenta su cui consolidare la posizione distintiva del Gruppo.

Le iniziative previste nella roadmap triennale si pongono l'obiettivo di **potenziare significativamente l'ecosistema tecnologico del Gruppo, grazie allo sviluppo non lineare di soluzioni distintive rispetto al mercato e la trasformazione dei sistemi esistenti.** L'adozione di **paradigmi innovativi,** quali Intelligenza Artificiale e Cloud Computing e **la collaborazione con i principali player di mercato nazionali e internazionali,** come bigtech e fintech, saranno centrali nella strategia IT, come possibile **leva per accelerare i percorsi di innovazione che compongono il Piano.**

La forte **accelerazione digitale del Gruppo andrà in primo luogo a potenziare l'offerta verso la clientela** (prodotti e canali), tramite **soluzioni innovative che consentiranno di proporre una customer journey più efficace e consistente attraverso tutti i canali.**

Una quota rilevante di investimenti sarà destinata **all'evoluzione delle piattaforme digitali a supporto della forza vendita e delle strutture di Operations.**

L'adozione di soluzioni di automazione e Intelligenza Artificiale permetterà di **massimizzare l'efficienza e la scalabilità dell'azione commerciale riducendone al contempo il cost to serve.** In particolare, per la Divisione Wealth, verrà completato **lo sviluppo di una Digital Platform omogenea a livello di Gruppo che, adottando nuove tecnologie ed approcci disruptive, massimizzerà le sinergie divisionali e l'efficacia degli investimenti.**

Per abilitare e supportare efficacemente la forte accelerazione digitale, il Piano prevede **inoltre l'esecuzione di iniziative trasversali al Gruppo volte da un lato ad accelerare il percorso di adozione sistematica del Cloud Computing, dall'altro a rafforzare i presidi e le soluzioni a supporto della Cybersecurity.** Una particolare rilevanza nell'ambito delle iniziative trasversali è assegnata inoltre al **programma One Data Platform, che farà evolvere l'architettura dati di Gruppo per massimizzare il valore dei «business data» e potenziare le capability di analisi in logica predittiva e real-time, semplificando al contempo i processi di governo.**



In linea con il ruolo strategico assunto dalla tecnologia nell'evoluzione del Gruppo, sono previsti anche **significativi investimenti in ambito People, con la consapevolezza che il fattore umano avrà un ruolo chiave nel percorso di trasformazione e innovazione del Gruppo**. In particolare, verranno potenziate le competenze tecnologiche delle strutture **IT tramite percorsi di up-skilling e re-skilling e l'acquisizione di nuovi talenti** (circa 15% di incremento sull'orizzonte triennale), **per consentire una maggiore internalizzazione delle attività a valore aggiunto ed una copertura efficace degli ambiti fortemente innovativi** (digitalizzazione, AI, data science e cloud).

Il Piano evolutivo IT è composto nel suo complesso da **circa 25 Programmi di trasformazione, che raccolgono più di 300 iniziative progettuali, per un totale di investimenti di €230m su un orizzonte di 3 anni**, corrispondente ad un incremento del 25% rispetto al Piano precedente (media annuale).

APPROCCIO RESPONSABILE AL BUSINESS

OBIETTIVI ESG QUANTITATIVI

INSERITI NEL PIANO DI REMUNERAZIONE DEL TOP MANAGEMENT

Il Gruppo, che ha da tempo adottato **una strategia integrata** in grado di **coniugare crescita del business e solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale**, ha identificato una serie di azioni trasversali a tutte le divisioni per contribuire a un futuro più sostenibile in termini di riduzione degli impatti ambientali, attenzione all'inclusione e alla diversità e supporto alla comunità.

L'obiettivo di consolidare l'approccio responsabile al business con cui il Gruppo si è da sempre distinto ha portato alla definizione di obiettivi qualitativi e quantitativi che sono stati inseriti nelle linee di sviluppo del Piano e nelle politiche di valutazione e remunerazione di tutta la popolazione del Gruppo, in particolare del top management.

I target individuati, che rafforzano l'integrazione degli elementi **Environmental Social & Governance (ESG)** nella strategia, coinvolgono i principali ambiti della sostenibilità:

◆ Environmental

Il Gruppo si impegna a **raggiungere la neutralità dell'impronta di carbonio entro il 2050** nel quadro dell'adesione alla **Net Zero Banking Alliance (NZBA)**, con un target intermedio del **35% di riduzione dell'intensità carbonica** del portafoglio finanziamenti CIB al **2030 (-18% in orizzonte di Piano)**, data in cui è prevista anche la totale **uscita dal carbone**.

Per contrastare ulteriormente il cambiamento climatico, il Gruppo intende, inoltre, proseguire nel percorso di **riduzione del proprio impatto diretto**, confermando **l'utilizzo di energia elettrica proveniente al 100% da fonti rinnovabili** e mantenendo la **neutralità carbonica sulle proprie emissioni**.

A queste azioni si aggiunge la crescente **integrazione dei fattori climatici e ambientali nei processi di gestione dei rischi**, dei crediti e delle politiche di investimento.

◆ Social

Il Gruppo desidera contribuire a un cambiamento sociale positivo promuovendo una cultura aziendale basata su **diversità e inclusione** (oltre 30% di donne tra i senior manager, oltre 20% tra i dirigenti, 50% sul totale delle assunzioni e parità nel tasso di avanzamento), sostenendo con oltre **€20m di progetti ambientali e sociali** e **valutando con criteri ESG i fornitori** che concorrono ad almeno il 70% della spesa globale.

◆ Governance

Allo scopo di **allineare la remunerazione delle risorse di vertice** del Gruppo Mediobanca alla misurazione della **performance di lungo periodo sottostante il Piano 2023-2026**, verrà introdotto il **nuovo Long Term Incentive Plan 23-26**. È previsto un **peso per il 50% del variabile totale** (vs. precedente 20%) per il **Group CEO** e il **Group General Manager** e l'**allargamento di questo strumento di incentivazione** anche ad altre selezionate figure del Gruppo, strategiche per il raggiungimento degli obiettivi previsti. La sua **erogazione** sarà interamente **in equity su orizzonte pluriennale**, con un **20% degli obiettivi di natura ESG** focalizzati sugli indicatori correlati al **Climate Change** e alla **Diversity & Inclusion**.

Il Piano sarà sottoposto all'**approvazione** dell'**Assemblea dei Soci** il prossimo ottobre.

La volontà di investire nelle persone e coinvolgerle nella diretta partecipazione al raggiungimento degli obiettivi del Piano 23-26, si concretizza inoltre nel **lancio del primo piano di azionariato diffuso** e coinvestimento ad essi destinato, nell'orizzonte di Piano. Esso si pone l'obiettivo di stimolare il senso di appartenenza e rendere il personale del Gruppo protagonista della creazione di valore sostenibile.

Gli obiettivi di Piano saranno perseguiti mediante la proposta di **soluzioni, prodotti e servizi di consulenza** che **supportino i clienti nella transizione verso un'economia sostenibile** e grazie ad attività di **formazione** e azioni di **sensibilizzazione** che sviluppino una maggiore **consapevolezza sulle tematiche ESG** sia all'interno che all'esterno del Gruppo.

◆ Ampia offerta ESG differenziata per linee di business:

- ✓ **Wealth Management:** oltre 50% di prodotti ESG (fondi SFDR Articoli 8 e 9) in portafoglio ai clienti e incremento del 50% produzione fondi ESG da parte delle fabbriche prodotto; circa 20% di incidenza dei mutui green nella nuova produzione a fine Piano;
- ✓ **Consumer:** CAGR del 15% dei finanziamenti ESG;
- ✓ **CIB:** costituzione di un team di advisory dedicato alla transizione energetica; 50% dei bond originati e 40% dei nuovi finanziamenti con caratteristiche ESG;
- ✓ **Gruppo:** emissione di almeno due Sustainability bond.

◆ Diffusione della cultura ESG:

- ✓ Formazione ESG per tutti i dipendenti e i consulenti finanziari e certificazione EFPA per i consulenti wealth;
- ✓ Oltre 35 milioni di brevi note informative di educazione ambientale e finanziaria inviate ai clienti Compass;
- ✓ Engagement dei clienti corporate e supporto nella transizione climatica.

REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI FINO A €3.7MLD DISTRIBUITI NEL TRIENNIO, +70%

Nell'orizzonte di Piano, il Gruppo attuerà un incremento importante della remunerazione degli azionisti, arrivando a distribuire fino €3,7mld cumulati in 3 anni (esercizi '24-'25-'26), importo di circa il 70% superiore a quanto distribuito nel precedente quadriennio (esercizi '20-'21-'22-'23). L'aumento della distribuzione deriverà dall'elevata capacità di generazione degli utili del Gruppo e dall'attuazione di una politica di crescita degli attivi focalizzata sui segmenti a basso assorbimento di capitale.



La sopradescritta politica di distribuzione permetterà di mantenere, nell'arco di Piano, un livello di CET1 FL superiore al ~14,5%, adeguato a:

- ◆ Mantenere i rating tra i migliori del contesto domestico e per consolidare Mediobanca tra le banche europee a maggior capitalizzazione, fattore rilevante in particolare per lo svolgimento delle attività di WM e CIB;
- ◆ Mantenere un buffer di circa 100pb per possibili opportunità di M&A a sostegno dello sviluppo dei business del gruppo, calcolato su un livello minimo di CET1 FL pari a 13,5%.

Nel triennio il Gruppo manterrà un cash dividend pay-out pari al 70% degli utili prodotti ed introdurrà il pagamento dell'interim dividend a partire da maggio 2024. Al pagamento del dividendo il Gruppo assocerà operazioni di riacquisto e cancellazione di azioni proprie per complessivi €1mld nel triennio, con valutazione annuale del quantum. Nel dettaglio, previa autorizzazione annuale di BCE¹¹ e dell'assemblea degli azionisti, e previa approvazione definitiva nell'ambito della CRR3 dell'ex art.471 (ossia l'applicazione permanente del "Danish Compromise"), si prevede:

- ◆ Dividendi complessivi cash per €2,7mld nel triennio a valle dell'applicazione di un cash pay-out del 70%; introducendo l'interim dividend, parte del pagamento sarà anticipato a maggio (pari al 70% degli utili prodotti nel semestre luglio-dicembre) e la rimanente parte saldata a novembre (pari al 70% degli utili prodotti nel semestre gennaio-giugno); i dividendi complessivamente distribuiti nel triennio (esercizi 2024-2026) totalizzeranno €2,7mld, il 40% in più rispetto ai €1,9mld distribuiti nel precedente quadriennio (esercizi 2020-2023);
- ◆ Un nuovo programma di riacquisto e cancellazione di azioni proprie per un totale complessivo di €1mld nell'arco di Piano, a partire da ottobre 2023 con valutazione annuale del quantum in funzione della crescita organica; la cancellazione delle azioni riguarderà circa l'80% delle azioni riacquistate.

Tale politica di distribuzione, soggetta al monitoraggio e/o autorizzazione BCE, verrà rivista qualora il CET1 FL sia inferiore al 13,5%.

Milano, 24 maggio 2023

Investor Relations

tel. +39-02-8829.860

Media Relations

tel. +39-02-8829.319

Disclaimer

Il presente Comunicato Stampa potrebbe contenere "dichiarazioni previsionali", che comprendono tutte le affermazioni che non fanno riferimento esclusivo a fatti presenti o passati e sono pertanto incerte per loro natura. Tutte

¹¹ ai sensi degli artt. 77 e 78 della CRR2



Le dichiarazioni previsionali si basano su varie assunzioni, aspettative, proiezioni e dati previsionali relativi a eventi futuri e sono soggette a numerose incertezze e altri fattori, molti dei quali al di fuori del controllo di Mediobanca S.p.A. (la "Società"). Per una serie di fattori i risultati e le performance effettive potrebbero differire significativamente dai contenuti espliciti o impliciti delle dichiarazioni previsionali e pertanto tali dichiarazioni previsionali non sono un indicatore affidabile della performance futura. La Società non si assume alcun obbligo di aggiornare o revisionare pubblicamente qualsiasi dichiarazione previsionale sia in caso di nuove informazioni, eventi futuri o altro, se non richiesto per legge. Le informazioni e opinioni contenute nel presente Comunicato Stampa sono fornite alla data dello stesso e sono soggette a cambiamenti senza preavviso. Né il presente Comunicato Stampa né alcuna sua parte né la sua distribuzione possono costituire la base di un eventuale accordo o decisione di investimento, né può essere fatto affidamento alcuno allo stesso rispetto.

Le informazioni, dichiarazioni e opinioni contenute nel presente Comunicato Stampa hanno finalità puramente informative e non costituiscono un'offerta pubblica in base ad alcuna legislazione, né un'offerta di vendita o sollecitazione ad acquistare o sottoscrivere strumenti finanziari, né un consiglio o raccomandazione relativamente a detti strumenti finanziari. Nessuno degli strumenti finanziari a cui si fa riferimento nel presente documento sono stati né saranno registrati negli Stati Uniti ai sensi dello United States Securities Act of 1933 (come successivamente modificato) (il "Securities Act"), o ai sensi delle leggi sugli strumenti finanziari vigenti in altri Stati o giurisdizioni degli Stati Uniti o in Australia, Canada o Giappone o in qualsiasi altra giurisdizione laddove tale offerta o sollecitazione sarebbe vietata ai sensi di legge (gli "Altri Paesi"), né ci sarà alcuna offerta pubblica di tali strumenti finanziari negli Stati Uniti. Il presente Comunicato Stampa non costituisce né forma un'offerta o sollecitazione ad acquistare o sottoscrivere strumenti finanziari negli Stati Uniti o negli Altri Paesi.

La distribuzione di questo documento in altre giurisdizioni può essere vietata e i destinatari in possesso di questo documento saranno gli unici responsabili dell'informazione e dell'osservanza di tali restrizioni.

Il presente Comunicato Stampa può contenere informazioni sintetiche o informazioni non revisionate e i suoi destinatari sono invitati a consultare la documentazione e le informazioni pubbliche messe a disposizione da Mediobanca.

Per le finalità sopraindicate, per "Comunicato Stampa" si intende il presente documento e qualsiasi presentazione orale, sessione di Q&A e materiale scritto o orale discussi a seguito della distribuzione del presente documento.

Né la Società, né alcun membro del Gruppo Mediobanca né alcuno dei suoi o loro rappresentanti, amministratori o dipendenti si assume alcun obbligo di alcun genere relativamente al presente Comunicato Stampa o suoi contenuti o in relazione ad eventuali perdite derivanti dal suo utilizzo o da eventuale affidamento fatto su di esso.

Fine Comunicato n.0187-16

Numero di Pagine: 19