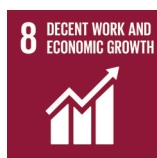


# 03



# CLIENTELA E TERRITORIO

RELAZIONE CON LA CLIENTELA E IL TERRITORIO .....	26
SUPPORTO AL RISPARMIO E ALLE SCELTE CONSAPEVOLI .....	35
INTERNAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO DELLE IMPRESE .....	39
INNOVAZIONE DIGITALE, TUTELA DEI DATI E DELLA PRIVACY .....	43





# RELAZIONE CON LA CLIENTELA E IL TERRITORIO

La relazione con i clienti e il territorio è il nostro principale asset che vogliamo custodire e valorizzare. Per questo motivo abbiamo attivato tutte le leve necessarie, organizzative, di prodotto/servizio, gestione del credito e relazionali per instaurare rapporti duraturi basati sulla fiducia.

## RELAZIONE

### MODELLO COMMERCIALE

organizzazione dei canali e delle attività di supporto per garantire prossimità territoriale, un elevato ed efficiente livello di servizio e complementarietà, presidio fisico e digitale.

### OFFERTA FINANZIARIA E NON FINANZIARIA

prodotti e servizi per le diverse esigenze e valutati in base ad una attività strutturata di ascolto, ma anche iniziative che possano intercettare gli interessi e le esigenze del territorio.

### GESTIONE SOSTENIBILE DEL CREDITO

coniugare controllo dei rischi, raggiungimento di obiettivi aziendali e possibili misure di sostegno per persone e imprese in difficoltà.

La politica aziendale nei confronti dei clienti è formalizzata all'interno del Codice Etico dove si stabilisce che:

"Nei rapporti con la clientela, il personale del Gruppo è tenuto a comportarsi **seguendo criteri di proattività, cortesia, trasparenza, collaborazione e ascolto, fornendo informazioni adeguate, complete e tempestive** al fine di instaurare un rapporto di reciproca e duratura soddisfazione. Gli eventuali reclami della clientela sono trattati con sensibilità in quanto costituiscono un'opportunità di miglioramento, per superare conflittualità e migliorare fiducia e soddisfazione dei clienti".

## CHI SONO I NOSTRI CLIENTI?



3,3  
MILIONI DI  
PERSONE FISICHE

- oltre il 50% clienti da più di 10 anni
- quasi il 29% si serve abitualmente del canale online (+4% vs 2017)
- circa il 10% utilizza solo il canale online (+4% vs 2017)



470.000  
AZIENDE E  
PROFESSIONISTI

- oltre il 15% impegnato nella manifattura
- quasi il 60% si serve abitualmente del canale online
- circa il 90% con un fatturato fino a € 2,5 mln.

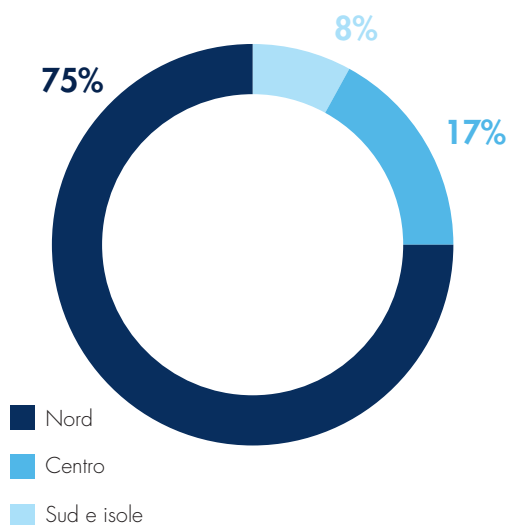


31.000  
NON PROFIT

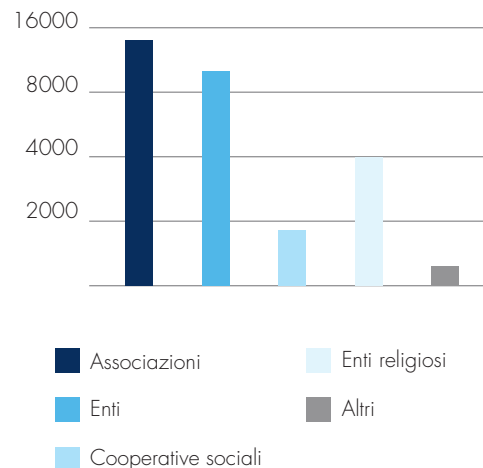
- associazioni, cooperative sociali ed enti pubblici o religiosi, (-4,2% rispetto al 2017<sup>1</sup>), realtà che contribuiscono a generare valore sociale per il Paese
- oltre il 50% sono associazioni
- 1 su 3 con il nostro Gruppo da almeno 10 anni

La maggior parte dei clienti risiede in alcune delle regioni più dinamiche del Paese: in Lombardia il 37%, in Veneto l'12%, in Piemonte il 10% e in Emilia Romagna il 9%. Relativamente alle persone fisiche, circa il 50% è donna, oltre il 7% è straniero e il 6% under 25. Le aziende clienti invece, oltre 380.000<sup>2</sup>, lavorano principalmente nella manifattura, settore dinamico nel 2018 grazie all'export, nel commercio (settore con particolare vivacità soprattutto riguardo al commercio al dettaglio e alla logistica) e nei servizi.

CLIENTELA PER AREA GEOGRAFICA (IN %)



CLIENTELA NON PROFIT (IN N°)



<sup>1</sup> La diminuzione del 4,2% rispetto all'anno precedente è ascrivibile all'eliminazione delle duplicazioni dovute alla clientela comune della rete BPM e Banco BPM.

<sup>2</sup> Rispetto al 2017, si rileva una differenza positiva di circa il 27% che tiene conto anche del conteggio dei piccoli operatori economici (POE) ricompresi nella voce "aziende" nel 2018.

## MODELLO COMMERCIALE

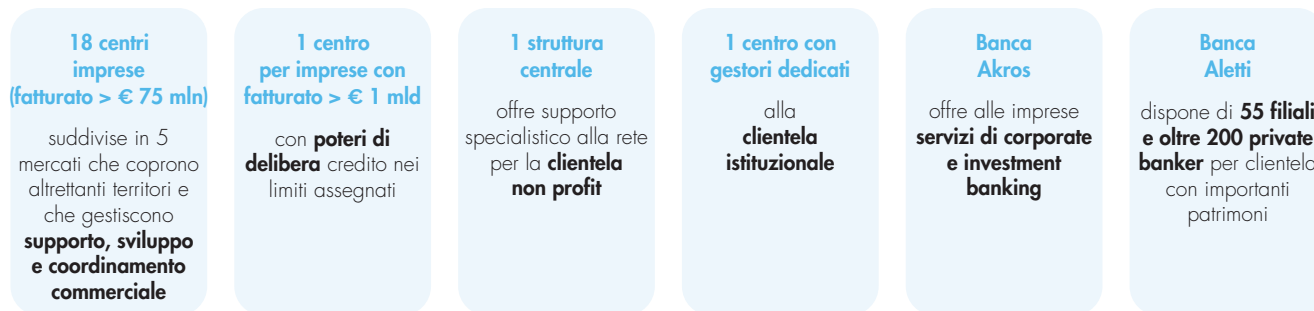
Nel 2018 è divenuto operativo il nuovo modello commerciale che grazie all'accentramento di competenze di supporto e alla riorganizzazione di aree, direzioni territoriali e centri specialistici, contribuisce a migliorare efficacia commerciale e presidio territoriale.

### FILIALI

Oltre **1.700 filiali** a disposizione di tutta la clientela, suddivise in **45 aree** (presidiano il raggiungimento degli obiettivi, le iniziative di sviluppo commerciale e di relazione con la clientela, deliberano sul credito nei limiti assegnati), a loro volta suddivise in **8 direzioni territoriali** (presidiano per le rispettive aree gli ambiti: commerciale, credito, gestione del personale e controlli).



### CENTRI SPECIALISTICI



### DIGITAL

Tutti i clienti possono accedere ai canali digitali, tramite internet banking o tramite APP.

Relativamente alla **rete di filiali**, la creazione delle **direzioni territoriali**, a loro volta declinate in **aree**, ha consentito di accorciare la catena decisionale, rendendo più veloci i tempi di risposta e le politiche commerciali più rispondenti alle esigenze locali.

La creazione di **centri specialistici** ha permesso di accentrare competenze e risorse e perseguire in tal modo qualità del servizio ed economie di scopo. La riorganizzazione del modello commerciale omnicanale è stata accompagnata da una razionalizzazione e riorganizzazione della rete fisica di filiali (con circa 500 sportelli chiusi nel 2018) resasi necessaria sia a motivo delle sovrapposizioni di sportelli sia a fronte dei cambiamenti sociali che vedono un **sempre maggior utilizzo dei canali digitali**.

## OFFERTA FINANZIARIA E NON FINANZIARIA

La creazione e la valorizzazione della relazione si realizzano attraverso diverse modalità che vanno dall'offerta di prodotti e servizi all'ascolto per migliorare l'attività commerciale e alla comprensione degli interessi ed esigenze del territorio.

### PRINCIPALI INIZIATIVE COMMERCIALI 2018



#### Persone

Possibilità di conoscere il finanziamento ottenibile prima di aver individuato l'immobile da acquistare.

Campagne sulla consapevolezza e rilevazione del **fabbisogno assicurativo** allo scopo di informare sulla reale necessità di prodotti e esigenze assicurative da soddisfare tramite offerta ad hoc.



#### Imprese

Campagne per l'utilizzo del credito accordato e per linee di credito dedicate ad adempimenti fiscali e gestionali impegnativi (es: pagamento F24, 13° mensilità ecc.).

Sviluppo di **prodotti innovativi** nell'operatività di incasso.

Soluzioni assicurative per le PMI volte alla tutela dell'attività (protezione dei mezzi di produzione, controversie legali, tutela della continuità aziendale e dei collaboratori, ecc.).

Accordi commerciali con associazioni di categoria (es. Federlegno per finanziamenti su opere di ingegneria in legno).



#### Terzo settore

Rinnovo accordi commerciali con controparti strategiche per lo sviluppo delle realtà non profit quali ad esempio gli accordi con gli Enti Ecclesiastici Cattolici e le ACLI, la rete di cooperative sociali CGM Finance e COESI Servizi e la Federazione Italiana Scuole Materne.

Proseguimento della commercializzazione della linea ad hoc "Incontro" con prodotti e servizi per specifiche esigenze del **Terzo Settore** (es: anticipo 5 per mille e la stipula di operazioni "pro solvendo", in convenzione con le Prefetture, nei confronti del mondo della cooperazione sociale).

All'interno della gamma di prodotti e servizi sono presenti **soluzioni specifiche per fasce di clientela con esigenze particolari**, tra cui:

- per i più giovani, il libretto di risparmio BRUCOCONTO (fino ai 12 anni) e il conto corrente LET'S BANK (dai 12 ai 17 anni);
- per clientela a basso reddito e senza particolari esigenze, il CONTO DI BASE e per nuovi clienti in pensione il CONTO LIBRETTO.

### EQUITY CROWDFUNDING

Il Gruppo è attivo anche nell'ambito dell'equity crowdfunding, modalità online di raccolta fondi grazie alla quale più investitori possono finanziare startup innovative e PMI in cambio di quote societarie delle stesse.

Sui progetti presentati la Banca, previa verifica anti-riciclaggio su società e soggetti coinvolti,





apre i conti necessari all'operazione di crowdfunding e, qualora l'obiettivo di raccolta venga raggiunto, trasferisce le somme sul c/c del beneficiario altrimenti restituisce le somme raccolte agli investitori.

Nel 2018 oltre l'80% delle operazioni di raccolta sono andate a buon fine.

Il Gruppo sta inoltre studiando, in partnership con operatori specializzati, soluzioni in ambito **welfare aziendale**, **servizi per l'efficienza energetica** oltre a **proposte per la diffusione e l'applicazione di soluzioni digitali** in particolare per artigiani e piccole attività imprenditoriali.

Consapevoli che la relazione con la clientela non si esaurisce esclusivamente nell'offerta commerciale e coerentemente con la corporate identity del Gruppo, sono state avviate iniziative per rendere la filiale e le sedi un punto di riferimento per offrire la possibilità di realizzare iniziative e incontri che possano soddisfare le esigenze della comunità.

## OFFERTA NON FINANZIARIA

Filoni di attività	Principali stakeholder coinvolti		
	Giovani	Adulti	Imprese locali
 <b>ECONOMIA, FINANZA E MONDO DEL LAVORO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educazione finanziaria nelle scuole</li> <li>Orientamento al lavoro per studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri e dialogo su consapevolezza finanziaria ed economica</li> <li>Pianificazione e controllo delle spese familiari</li> <li>Incontri per conoscenza su scenari economico-sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventi con importanti testimonial su ambiti altamente specialistici</li> <li>Incontri sul rapporto con le istituzioni finanziarie</li> <li>Concessione di spazi per attività di formazione, team building, eventi etc.</li> </ul>
 <b>CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentazione di libri, incontri con autori, sportivi, cantanti e blogger</li> </ul>		
 <b>SALUTE E BENESSERE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenzione, consapevolezza e controllo sulle principali patologie</li> </ul>		
 <b>EDUCAZIONE INFORMATICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso della rete e degli strumenti informatici</li> </ul>		

L'ascolto tramite indagini di customer satisfaction e l'attento studio dei reclami rappresenta uno strumento fondamentale per monitorare e migliorare la relazione con la clientela. In entrambi gli ambiti, considerando anche le attività di integrazione e le importanti sfide informatiche, i risultati ottenuti mostrano risvolti positivi e sfidanti.

La customer satisfaction nel 2018 è stata condotta coinvolgendo 135 mila clienti, persone fisiche, aziende e professionisti, e utilizzando il TRIM, un indice numerico da 0 a 100, che considera l'esperienza in filiale, sul web e le criticità. Dal 2018, in ottica di trasparenza, miglioramento e condivisione, sulla intranet aziendale è possibile accedere ai risultati delle indagini effettuate.

Le interviste effettuate hanno sostanzialmente confermato i livelli di soddisfazione dello scorso anno. In particolare, sull'aspetto relazionale, i risultati 2018 sono coerenti con il buon livello di servizio rilevato nelle esperienze vissute dai potenziali clienti in filiale (mystery shopper), ed evidenziano risultati superiori alla media di mercato in quasi tutti gli aspetti indagati (ingresso e accoglienza; immagine e decoro; relazione e ascolto attivo; consulenza; orientamento commerciale).



\* Media tra il risultato della soddisfazione Privati e la soddisfazione Aziende

Relativamente al numero di **reclami pervenuti** si rileva, a livello di Gruppo, un calo di circa il 6% rispetto al 2017, un miglioramento della quota di reclami accolti o parzialmente accolti e un peggioramento dei tempi medi di gestione delle pratiche anche se nei limiti di tempo previsti dalla normativa.

Tra le tematiche più significative si rilevano le truffe informatiche causate da malware e le tempistiche di chiusura dei conti correnti.

Nei reclami non rientrano le contestazioni pervenute dalla clientela in relazione all'attività di segnalazione alla società specializzata Intermarket Diamond Business Spa di clientela interessata ad acquistare diamanti, avvenuta anteriormente alla fusione da cui Banco BPM ha avuto origine.

Si tratta di 12.183 contestazioni nel 2018 (di cui 8.851 evasi e 2.972 in istruttoria) e 764 negli anni precedenti (di cui 415 evasi a fine 2017). A fronte di tali contestazioni, i vertici di Banco BPM hanno disposto severe attività di audit, collaborato con le Autorità, effettuato scelte di discontinuità e disposto adeguati accantonamenti. Su tale tema la Banca continuerà ad adottare ogni misura che si rilevi necessaria in un'ottica di vicinanza con la clientela a suo tempo coinvolta<sup>4</sup> e al fine di preservare i rapporti con la stessa.

RECLAMI GRUPPO BANCO BPM <sup>3</sup>	2018	2017	Variazione (in %)
<b>Reclami pervenuti (in n°)</b>	<b>7.861</b>	<b>8.346</b>	<b>- 6</b>
- di cui per servizi bancari	7.017	7.494	- 6
- di cui per prodotti di investimento	732	741	- 1
- di cui per prodotti assicurativi	112	111	+ 1
<b>Reclami evasi</b>	<b>7.882</b>	<b>8.438</b>	<b>- 7</b>
- accolti	2.418	2.693	- 10
- parzialmente accolti	1.870	1.984	- 6
- respinti	3.534	3.761	- 6
<b>Lavorazione pratica (giornate medie)</b>			
- per servizi bancari	19	17	+ 12
- per prodotti di investimento	29	19	+ 53
- per prodotti assicurativi	25	18	+ 39

<sup>3</sup> Il numero di reclami evasi è differente dal numero dei reclami pervenuti in quanto il primo dato tiene conto anche di quei reclami ricevuti nel 2017 ed evasi nel 2018.

<sup>4</sup> Come specificato nel paragrafo "Fatti di rilievo dell'esercizio" della Relazione sulla Gestione del Gruppo, al 31 gennaio 2019 il numero totale di tali contestazioni è pari a 13.300. Per ulteriori informazioni, si rimanda alla sezione "Fatti di rilievo dell'esercizio" della Relazione sulla Gestione del Gruppo.



## GESTIONE SOSTENIBILE DEL CREDITO

Il Gruppo sostiene persone e imprese principalmente attraverso il credito. A fine 2018 gli impieghi totali sono stati oltre € 101 mld<sup>5</sup> e rappresentano oltre il 60% delle attività del Gruppo.

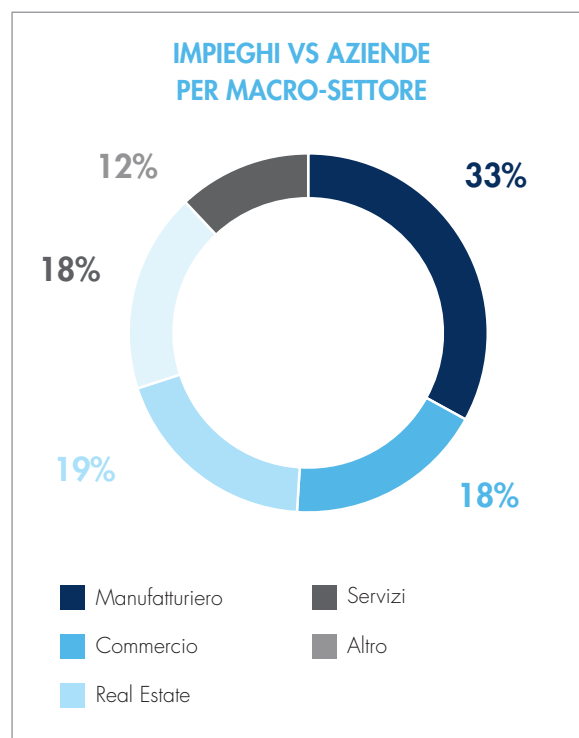
In particolare, lo stock di crediti nei confronti delle imprese è pari a quasi € 58 mld, 1/3 dei quali concentrato nel settore manifatturiero.

Nella concessione del credito alle imprese si valuta la loro capacità di rimborso tenendo conto della performance economica attuale e prospettica, del settore di appartenenza, ma anche di informazioni pre-finanziarie quali il management, la trasparenza, la qualità e l'innovazione, l'immagine, la reputazione e le relazioni con i fornitori.

Inoltre, si prendono in considerazione eventuali questioni che potrebbero incidere negativamente sulla reputazione del Gruppo nelle operazioni particolarmente rilevanti (c.d. operazioni di maggior rilievo). Le operazioni di finanziamento del **settore armamenti** vengono deliberate direttamente dal Consiglio di Amministrazione anche per importi che normalmente non richiederebbero tale livello di delibera.

Relativamente alle **persone fisiche**, nel 2018 lo stock di impieghi è stato di quasi € 27 mld (-1,3% rispetto al 2017), quasi il 90% dei quali relativi a mutui residenziali che, dal 2018, i clienti possono richiedere ancor prima di scegliere l'immobile, con la consapevolezza dell'importo che la Banca si impegna a mettere a disposizione sulla base della capacità di reddito.

Anche nel 2018 è stato rilevante l'impegno nei confronti delle Istituzioni **non profit** attraverso una linea di prodotti e servizi nonché una struttura aziendale dedicata e, soprattutto, attraverso il credito che, a fine anno, ammonta a oltre € 819 mln (di cui circa 560 alle sole organizzazioni del Terzo Settore e ad Enti Religiosi).



<sup>5</sup> I dati sui crediti fanno riferimento a posizioni in bonis.

Oltre al credito ordinario, il Gruppo è attivo nell'ambito dei **finanziamenti agevolati** (attraverso garanzie pubbliche o fondi ottenuti a condizioni agevolate) finalizzati a ridurre il rischio e a facilitare l'accesso al credito.

TIPOLOGIA DI INTERVENTO	NUMERO OPERAZIONI IN ESSERE A FINE 2018	NUMERO OPERAZIONI IN ESSERE A FINE 2017	STOCK IMPIEGHI A FINE 2018	STOCK IMPIEGHI A FINE 2017
Finanziamenti assistiti da GARANZIE PUBBLICHE	15.071	12.136	€ 2,9 mld	€ 2,4 mld
Finanziamenti assistiti da garanzie dei CONFIDI	15.853	23.527	€ 0,8 mld	€ 0,9 mld
Finanziamenti erogati con utilizzo di PROVVISTE SPECIALI	11.919	12.131	€ 2,1 mld	€ 2,2 mld
Finanziamenti assistiti da CONTRIBUTI IN C/INTERESSI	4.947	4.722	€ 0,5 mld	€ 0,5 mld
<b>TOTALE</b>	<b>47.790</b>	<b>52.516</b>	<b>€ 6,3 mld</b>	<b>€ 6 mld</b>

Nei confronti di **persone e imprese, beneficiari di credito, che attraversano periodi di difficoltà ma presentano comunque prospettive economiche positive**, il Gruppo valuta l'attuazione di misure di forbearance che consentano di beneficiare di un alleggerimento/differimento degli impegni assunti (es. sospensione dei pagamenti per un determinato periodo, allungamento del periodo di ammortamento e rifinanziamento per la ripresa e lo sviluppo delle attività).

A fine 2018 il valore totale di tali misure è di quasi **€ 7 mdl, l'84% dei quali nei confronti delle imprese**.

Relativamente ai crediti c.d. non performanti, il Gruppo si impegna a cercare soluzioni win-win con i propri clienti in difficoltà evitando in tal modo l'attivazione di azioni legali per l'escussione delle garanzie a protezione del credito. A livello di Gruppo **lo stock dei crediti non performanti è passato da circa € 25 mld a fine 2017 a circa € 12 mld a fine 2018**, grazie sia alla cessione dei crediti "pro soluto"

(circa € 11 mld) sia all'attività di gestione e recupero realizzate anche grazie all'attività di mediazione.

Sono inoltre proseguite le **collaborazioni con le Fondazioni Antiusura** che concedono una garanzia al finanziamento bancario (generalmente non superiore ai € 30.000) destinato tipicamente al sostegno della necessità di liquidità del cliente (es: pagamento bollette, affitti arretrati, cartelle esattoriali, ecc.). A fine 2018 sono attive 8 convenzioni con Fondazioni Antiusura<sup>6</sup>, sono state realizzate 150 operazioni per un totale di 496 operazioni garantite e € 6,9 mln.

Banco BPM ha inoltre sostenuto persone e imprese colpiti da eventi calamitosi, ad esempio, concedendo mutui a **tassi agevolati** alle PMI danneggiate a seguito del crollo del "Ponte Morandi" a Genova del 14 agosto 2018 e proseguendo nei finanziamenti a condizioni vantaggiose verso le popolazioni colpite dal terremoto del 2016 in Italia centrale.

<sup>6</sup> Fondazione Adventum Onlus, Fondazione Beato G. Tovini, Associazione Baccarato Antiusura Onlus – ASBAC, Ambulatorio Antiusura Onlus, Adiconsum, Fondazione Salus Populi Romani, Fondazione San Giuseppe Moscati, Fondazione Wanda Vecchi Onlus.

PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<p><b>CREDITO E SOVRA-INDEBITAMENTO</b></p>	<p>Valutazione del merito creditizio e dei rischi nel processo di concessione del credito e netta distinzione dei ruoli tra proponente e deliberante.</p> <p>Modello e metriche di misurazione del rischio di credito all'avanguardia.</p> <p>Verifica della capacità del cliente di far fronte ai debiti assunti.</p> <p>Presidio della qualità del credito e iniziative di mediazione per consentire ai clienti in temporanea difficoltà finanziaria di far fronte ai propri impegni.</p>
<p><b>ERRATA CONDOTTA DA PARTE DEL PERSONALE COMMERCIALE E RISCHI OPERATIVI</b></p>	<p>Principi di condotta previsti dal Codice Etico e norme interne relative al comportamento del personale verso gli interlocutori interni ed esterni e nell'operatività commerciale.</p> <p>Definizione, all'interno del nuovo modello di rete, di nuovi ruoli specifici di direzione territoriale e di filiale come parte integrante del processo dei controlli al fine di presidiare al meglio i rischi operativi.</p>
<p><b>POSSIBILE DETERIORAMENTO/ALTERAZIONE DELLA RELAZIONE CON LA CLIENTELA</b></p>	<p>Trasparenza nell'informazione e iniziative di consapevolezza finanziaria al fine di condividere informazioni fondamentali e conoscenza; ricerca di soluzioni win-win in grado di portare valore sia alla Banca sia al cliente.</p> <p>La chiusura delle filiali avviene secondo criteri economici e di presidio territoriale, ma è accompagnata da iniziative finalizzate a curare la relazione con la clientela anche attraverso il canale digitale.</p>



# SUPPORTO AL RISPARMIO E ALLE SCELTE CONSAPEVOLI

**La tutela e la valorizzazione del risparmio e la diffusione di conoscenze finanziarie rappresentano un'attività con un forte impatto sociale. L'Italia, infatti, è tra i paesi in Europa con minore cultura finanziaria e allo stesso tempo con un livello di ricchezza elevato ed una buona propensione al risparmio.**

Come citato nel Codice Etico, *"i prodotti e i servizi proposti al cliente devono essere rispondenti alle sue reali esigenze e non è consentito il ricorso a pratiche elusive o comunque tendenti a forzare il suo giudizio o il suo comportamento. **I clienti sono informati in modo chiaro e completo** sui prodotti e servizi offerti e relative condizioni applicate, al fine di facilitarne la comprensione e l'assunzione di scelte consapevoli"*.

Per fornire un servizio di qualità a tutti i clienti del Gruppo è stato creato presso Banca Aletti, specializzata nel private banking, un presidio a supporto non solo delle filiali private, ma di tutta la rete allo scopo di garantire **una consulenza evoluta per ogni tipologia di cliente differenziata in base alle singole esigenze**.

Nel corso del 2018 alle attività conseguenti all'avvio della MIFID II sono state associate iniziative per realizzare un modello di servizio che va dalla selezione ed offerta delle migliori soluzioni

di investimento, alla consulenza evoluta ed alla diffusione di cultura finanziaria.

In particolare, l'adeguamento di processi e procedure alla MIFID II e il modello di consulenza finanziaria basato sull'adeguatezza del portafoglio al profilo del cliente, è stato esteso a tutte le reti distributive. A fine 2018, a livello di Gruppo, **la percentuale dei portafogli clienti con contratto di consulenza evoluta attiva adeguati al profilo di rischio è dell'88%, in sensibile miglioramento da inizio anno**.

L'ideazione di nuovi prodotti finanziari nasce dall'analisi delle esigenze della clientela, dal riesame periodico della gamma prodotti nonché dal contesto di mercato. A seguito della commercializzazione, il Gruppo effettua il monitoraggio dei prodotti offerti verificando che si mantengano in linea con gli interessi, gli obiettivi e le caratteristiche della clientela a cui sono destinati.

## CONSULENZA FINANZIARIA EVOLUTA

### ATTIVITÀ DA MIFID II

- ✓ Informativa su prodotti e servizi di terzi collocati dal Gruppo.
- ✓ Trasparenza ex ante su costi e commissioni.
- ✓ Profilatura dei clienti in base a tolleranza al rischio, esperienza e conoscenza e liquidità degli investimenti.
- ✓ Rafforzamento delle competenze del personale di rete addetto alla consulenza finanziaria\*.
- ✓ Sistema incentivante ai distributori sulla base della qualità del servizio.
- ✓ Rafforzamento dei controlli sulle transazioni finanziarie.



### ULTERIORI ATTIVITÀ REALIZZATE



**MODELLO DI CONSULENZA FINANZIARIA BASATA SULL'ANALISI DI ADEGUATEZZA DEI PORTAFOGLI ALLE ESIGENZE/PROFILO CLIENTE.**



**SCREENING DELLE MIGLIORI SOLUZIONI FINANZIARIE ATTRAVERSO UN MODELLO DI SCORING INTERNO.**



**STRATEGIE DI INVESTIMENTO APPROVATE DAL COMITATO ASSET ALLOCATION.**



**NUOVE OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO APPROVATE DAL COMITATO NUOVI PRODOTTI E MERCATI.**



**CONTROLLI CONTINUI SULL'EFFICACIA DEI PRODOTTI SELEZIONATI E SULLA CONSULENZA EROGATA.**



**STRUTTURA DI ADVISORY TERRITORIALE PER ASSISTERE LA RETE COMMERCIALE.**



**INCONTRI CON LA CLIENTELA E LA RETE SU OPPORTUNITÀ E RISCHI DEI NUOVI SCENARI MACROECONOMICI E DI MERCATO.**



**FORMAZIONE CONTINUA SU TEMI DI ECONOMIA E FINANZA E PER IL MANTENIMENTO IDONEITÀ MIFID II DA PARTE DEI CONSULENTI.**

\* tema approfondito nel capitolo Sviluppo, coinvolgimento e benessere del personale

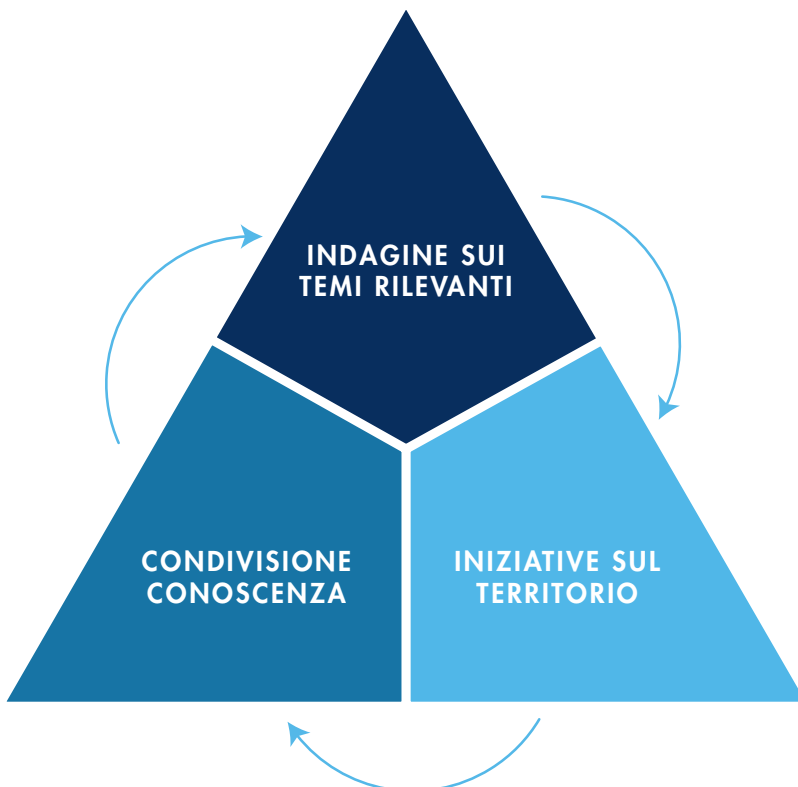
Tra le opportunità di investimento offerte alla clientela è stata posta particolare attenzione sia da parte della Banca sia da parte del mercato a **prodotti finanziari gestiti con criteri ESG** (ambientali, sociali e di buona governance) in grado di indirizzare il risparmio verso attività che generano impatti positivi sulla società oltre che opportunità reddituali.

A fine 2018 il patrimonio gestito con tali prodotti, pari a **oltre € 1,2 mld**, è **raddoppiato rispetto all'anno precedente anche grazie all'ampliamento dell'offerta**. Oltre ai fondi SRI di Etica Sgr e Eurizon Sgr, sono state offerte delle soluzioni quali le polizze assicurative di Vera Financial con sottostante prodotti SRI e le Sicav lussemburghesi GIS Cedola Risk Control con investimenti a volatilità controllata collegati all'indice ECPI Global Megatrend, queste ultime con lo scopo di avvicinare i clienti agli investimenti socialmente responsabili, ma gestendone e contenendone i rischi.

Nel corso dell'anno il patrimonio di conoscenze, finalizzate al continuo miglioramento della consulenza, è stato messo a fattor comune con i colleghi di rete e con i clienti attraverso incontri su temi economici e finanziari.

Tali interventi effettuati direttamente da specialisti di Banca Aletti si sono sommati a quelli realizzati in filiale e nelle scuole. Banco BPM ha scelto di sviluppare tali iniziative a seguito dei risultati emersi dall'indagine, realizzata nel 2017 in collaborazione con IPSOS, sui temi di economia e finanza di maggior interesse per le persone.

**Nel corso del 2018 sono state realizzate una serie di iniziative quali diversi workshop in filiale, aperti non solo a clienti ma a tutta la comunità, e incontri nelle scuole** anche in collaborazione con la Fondazione per l'educazione finanziaria e al risparmio, con la società di divulgazione scientifica Taxi 1729 e la Compagnia Teatrale di Genovese Belatramo.



#### PERSONE COINVOLTE

per l'indagine sui temi economico-finanziari realmente importanti.



#### WORKSHOP IN FILIALE

in 18 città e 900 persone coinvolte.



#### INCONTRI NELLE SCUOLE

con oltre 2.500 studenti.



PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<b>SOSTENIBILITÀ DEL MODELLO DI CONSULENZA</b>	Abbandono del modello di prodotto per un modello di servizio olistico per tutta la clientela
<b>CONOSCENZA FINANZIARIA POCO DIFFUSA</b>	Iniziative di educazione finanziaria sui dipendenti e sulla clientela
<b>MISELLING DI PRODOTTI FINANZIARI</b>	Valutazione delle effettive esigenze, degli obiettivi e della propensione al rischio della clientela prima della proposta e della vendita di prodotti finanziari



# INTERNAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO DELLE IMPRESE

**La crescita delle imprese italiane è un tema di forte rilevanza per il Paese e allo stesso tempo rappresenta una grande opportunità di business per un gruppo bancario come Banco BPM.**

Il Gruppo si propone come partner di riferimento per le imprese, in particolare per le mid-cap<sup>7</sup>, affiancandole nel loro percorso di crescita in Italia e all'estero. Grazie alla stretta collaborazione tra Banca Akros e la divisione Corporate della Banca, il Gruppo è in grado di assistere le aziende attraverso un'offerta completa e integrata.



<sup>7</sup> Aziende di media capitalizzazione quotate in borsa.



Per **supportare le imprese nello sviluppo delle attività all'estero**, Banco BPM ha evoluto il proprio modello di servizio da una presenza fisica sulle principali piazze internazionali ad una piattaforma digitale che, collegandosi a banche corrispondenti e leader nei rispettivi paesi, garantisce un servizio eccellente e opportunità relazionali a costi sostenibili insieme a un costante presidio dei rischi. Tale piattaforma consente di ampliare l'offerta nei confronti delle imprese, accostando l'accesso ai mercati esteri alle tradizionali soluzioni di finanziamento.

A livello di Gruppo a fine 2018 il **totale dei finanziamenti alle imprese è di circa € 58<sup>8</sup> mld**, in leggera crescita rispetto al 2017 (+1,4%), rappresenta oltre il 57% dei crediti verso i clienti e circa il 36% dell'attivo di Gruppo.

Le strategie creditizie del Gruppo hanno avuto l'obiettivo di individuare i **settori con prospettive di sviluppo interessanti** e, al contempo, una rischiosità contenuta. I settori privilegiati nel corso del 2018 sono stati il manifatturiero (trainato dall'export), il commercio al dettaglio e la logistica (trainati dalla dinamica positiva dell'e-commerce) oltre all'agricoltura, supportata da tutte le filiere del made in Italy. Il settore del Real Estate è stato valutato ancora critico, sia a causa delle prospettive di sistema che dell'elevata concentrazione nel portafoglio crediti della Banca.

Relativamente alle aziende di medio-grandi dimensioni (fatturati superiori ai € 75 mln) nel 2018 sono stati erogati nuovi crediti per circa € 10 mld (+30% rispetto al 2017), di cui il 60% a fronte di operazioni che hanno riguardato progetti di finanza straordinaria.

Rientrano in tale ambito le erogazioni per **interventi infrastrutturali** realizzati in project financing pari a € 440 mln e i finanziamenti dedicati allo **sviluppo internazionale delle imprese** pari a circa € 800 mln.

Quest'ultima tipologia di finanziamento ha riguardato operazioni:

- di breve termine (fino a 15 mesi) quali acquisti materie prime/semilavorati e altri costi necessari per i beni e/o i servizi oggetto di esportazione;
- di medio-lungo termine quali l'acquisto di beni strumentali, gli studi di fattibilità per l'apertura di sedi all'estero, l'acquisizione di società estere, l'ampliamento di strutture produttive e altre iniziative di sviluppo attraverso il finanziamento di attività materiali (es: acquisto, riqualificazioni e rinnovo di impianti e attrezzature) e immateriali (es: attività promozionale, ricerca e sviluppo, consulenze specialistiche, marchi e brevetti, ecc.) delle società clienti.

Lo sviluppo dell'export italiano sostenuto dal Gruppo ha avuto particolare vivacità in aree e paesi in via di sviluppo come India e Nord Africa, con una crescita media annua superiore al 50%.

Particolare attenzione è stata posta alla **formazione dei colleghi che si relazionano con le imprese** e ha interessato tutti i livelli organizzativi e ha riguardato sia lo sviluppo di capacità manageriali e relazionali, sia il potenziamento di competenze tecniche.

Un contributo alla crescita delle imprese clienti è stato offerto anche tramite la possibilità di partecipare a **business community** con opportunità di business sia in Italia, sia all'estero e a **percorsi di management e finanza** volti a stimolare innovazione e crescita aziendale.

<sup>8</sup> Considerando i crediti in bonis nei confronti delle imprese non finanziarie.

DESCRIZIONE	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI DA BANCO BPM	BENEFICI PER L'IMPRESA
<p><b>YOULOUNGE</b></p> <p><b>LA BUSINESS COMMUNITY INTERNAZIONALE DI BANCO BPM PER I CLIENTI IMPRESE</b></p>	<p>Promuovere i prodotti e servizi delle aziende clienti; svilupparne le opportunità di business in ambito import ed export; stringere relazioni commerciali con primarie banche nel mondo.</p>	<p>La community di Banco BPM annovera 251 aziende clienti, di cui 225 Retail e 26 Corporate.</p>	<p>Partecipando alla "Trade Club Alliance", network composto da 13 Banche internazionali, l'impresa entra in connessione con le esigenze di acquisto/vendita di tutti i membri delle community afferenti le singole Banche aderenti.</p>
<p><b>YOUWORLD</b></p> <p><b>IL PORTALE INFORMATIVO DI BANCO BPM PER IL COMMERCIO ESTERO</b></p>	<p>Fornire alle aziende clienti un set di informazioni relative al commercio estero, organizzate per paese, tipologia di merce o servizi trattati.</p>	<p>Le aziende fruitrici sono 1.248, di cui 1.172 Retail e 76 Corporate.</p>	<p>Disporre di informazioni costantemente aggiornate sui paesi esteri relativamente a import/export, quadro politico-istituzionale, norme doganali e fiscali, adempimenti contrattuali, oltre a linee guida per il commercio nel paese prescelto e a contatti con istituzioni finanziarie locali, potenziali fornitori o acquirenti esteri.</p>
<p><b>YOUTRADE FINANCE</b></p> <p><b>LA PIATTAFORMA DI BANCO BPM PER L'OPERATIVITÀ MERCI IN VIA TELEMATICA</b></p>	<p>Semplificare ed ottimizzare il rapporto tra Banca e il cliente impresa operante sui mercati esteri.</p>	<p>420 contratti sottoscritti dalle imprese clienti.</p>	<p>Gestire lo scambio di documenti digitali tra Banca e cliente, attraverso procedure guidate e costantemente tracciate, in grado di assicurare la massima sicurezza (es. utilizzo della firma digitale) garantendo la riduzione dei tempi e il monitoraggio dello stato di lavorazione della pratica da parte del cliente.</p>
<p><b>LEAN THINKING</b></p> <p><b>PARTNERSHIP CON L'OSSERVATORIO "ICRIOS" DI UNI BOCCONI SUL "LEAN THINKING"</b></p>	<p>Favorire l'innovazione organizzativa e gestionale delle imprese attraverso la diffusione del modello manageriale "lean".</p>	<p>Campione di imprese clienti che hanno adottato l'approccio "lean", in vari settori di attività.</p>	<p>L'adozione del metodo "lean" porta a una razionalizzazione delle risorse e dei processi aziendali attraverso un percorso di sperimentazione e progressivo efficientamento delle dinamiche non solo produttive dell'impresa, con relativo miglioramento di alcuni finanziari.</p>
<p><b>ELITE</b></p> <p><b>PROGETTO FORMATIVO BIENNALE (2017-2019) PER LE IMPRESE IN PARTNERSHIP CON BORSA ITALIANA E IN COLLABORAZIONE CON BANCA AKROS</b></p>	<p>Supportare le aziende clienti nel fornire competenze finanziarie utili a concretizzare i loro progetti di crescita e sviluppo.</p>	<p>47 società clienti del Gruppo con importanti prospettive e progetti di sviluppo, tra cui la quotazione.</p>	<p>Offrire alle aziende l'accesso ad un network internazionale; fornire competenze finanziarie circa la disponibilità di fonti di finanziamento diversificate attraverso un percorso formativo dedicato; favorire collaborazioni attraverso la creazione di contatti utili tra aziende e investitori.</p>

PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<b>IL MANCATO SVILUPPO DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE INCIDE NEGATIVAMENTE SUL SISTEMA PAESE E QUINDI ANCHE SUL SETTORE BANCARIO.</b>	Attività di origination su clienti attuali o prospect, analisi fondamentale su aziende non quotate allo scopo di identificare eventuali opportunità di business.  Offerta integrata di soluzioni specifiche per ogni esigenza di business anche grazie a importanti partnership a livello italiano e internazionale.
<b>POSSIBILE INSUCCESSO DELLE OPERAZIONI SUPPORTATE, CON CONSEGUENTE DANNO PER IL GRUPPO E I CLIENTI.</b>	Dialogo costante e trasparente con le aziende clienti, offerta di servizi e strumenti finanziari coerenti con le esigenze dei clienti e analisi accurata dei rischi.
<b>RISCHI LEGATI ALL'OPERATIVITÀ IN PAESI ESTERI</b>	Appoggio delle operazioni sulle banche estere leader nei rispettivi paesi in grado di presidiare i rischi e le opportunità a livello locale.



# INNOVAZIONE DIGITALE, TUTELA DEI DATI E DELLA PRIVACY

**La digital transformation rappresenta la sfida in cui si gioca la capacità delle banche di lavorare con efficacia e in modo competitivo nei prossimi anni.**

Banco BPM ha avviato nel 2017 il progetto **“Digital Omnichannel Transformation”** (progetto **DOT**) confrontandosi con i suoi stakeholder dalla fase di progettazione a quella di rilascio e testing. **L’ascolto, un elevato coinvolgimento interno ed esterno e la condivisione di una cultura digitale** hanno accompagnato nel corso del 2018 il rilascio di diversi servizi che a loro volta sono stati oggetto di test, indagini di soddisfazione e attività di formazione.

## CONDIVISIONE

Condivisione delle idee e dei progetti in ambito digital in modalità “agility” e attraverso workshop e testimonianze specialistiche

## TEST A RILASCIO

Testing e rilascio dei servizi, formazione e diffusione della cultura digitale, feedback da parte degli utenti e confronto continuo



## INDAGINI E ASCOLTO

Indagini vs clienti, prospect e dipendenti su soluzioni digitali, servizi evoluti, modello omnicanale e servizi non finanziari

## SELEZIONE

Selezione dei servizi e dei fattori abilitanti da avviare, articolazione progettuale e avvio gruppi di lavoro

## PRINCIPALI SERVIZI 2018

### RILASCIATI



- Anticipo fatture fully digital
- Community digitale YouLounge per l'internazionalizzazione delle imprese
- Interventi tecnologici e propedeutici sul Contact Center per la costruzione di proposte commerciali omnichannel ad hoc (data driven) a livello di Gruppo
- Abbinamento fra carte di credito Nexi e pagamenti tramite smartphone
- Miglioramento ed estensione del servizio di Assistenza Virtuale integrato nell'internet banking
- APP Webank con interfaccia vocale per informazioni e disposizioni in via sperimentale
- Simulatore mutui residenziali

### AVVIATI



- Integrazione tra il servizio di fatturazione elettronica YouInvoice e internet banking
- Integrazione di internet banking con i principali software gestionali

## FORMAZIONE



OLTRE

8.000

Dipendenti coinvolti



OLTRE

82.000

Ore di formazione per la crescita delle competenze digitali

### FOCUS SU:

- Trasformazione digitale e omnicanalità per le banche
- Offerta di servizi digitali di Banco BPM
- Customer journey e customer experience
- Nuove competenze digitali e cultura agile

Dati e informazioni raccontano molto sulla vita delle persone ed è fondamentale custodire tale patrimonio: **il diritto alla privacy**, tra i diritti umani riconosciuti, riguarda la sfera personale e la dignità delle persone e deve confrontarsi con tecnologia e strumenti sempre più pervasivi e invasivi.

Lo sviluppo della digitalizzazione all'interno del Gruppo è stato accompagnato da un migliore presidio della **sicurezza informatica e della tutela dei dati**, in linea con il nuovo Regolamento Europeo sulla Privacy (GDPR). Le iniziative interne in tale ambito sono state indirizzate a coniugare ed armonizzare il diritto alla sicurezza e alla privacy con l'introduzione di soluzioni innovative.

Nel 2018 un ruolo fondamentale hanno avuto le attività formative e di consapevolezza rivolte ai dipendenti, nonché le **misure di protezione tecnologiche**, di **processo** e di **cyber intelligence** per migliorare la salvaguardia della clientela (protezione contro le frodi), garantire l'integrità dei sistemi informativi (protezione da cyber crime e hacker), proteggere dati e informazioni contro il furto o l'uso illecito, assicurare l'efficace operatività della clientela in particolare in ambito mobile, irrobustire la resilienza del Gruppo con particolare focus alle unità organizzative delle società del Gruppo che gestiscono attività critiche.

Nel corso dell'anno non si sono verificate violazioni informatiche tali da creare danni rilevanti al sistema informatico del Gruppo; si sono tuttavia verificati casi di frodi informatiche conseguenti soprattutto all'installazione ed attivazione di malware sulle postazioni della clientela, generando potenziali perdite comunque coperte dall'intervento economico del Gruppo.

Relativamente alle controversie sulla privacy, sono stati presentati rispettivamente una segnalazione e un reclamo, sui quali il Garante della Privacy non si è ancora pronunciato e un ricorso che si è risolto positivamente per la Banca.

## ACCORDO TRA BANCO BPM E POLIZIA POSTALE PER PREVENIRE E CONTRASTARE IL CYBER CRIME

A seguito dell'accordo sottoscritto con la **Polizia di Stato**, prosegue efficacemente la condivisione di procedure di intervento e di scambio di informazioni utili a prevenire attacchi informatici. In questo modo la Polizia potrà disporre in tempi brevi di informazioni utili alle indagini e la Banca potrà usufruire di una base informativa centralizzata.

PRINCIPALI RISCHI	MODALITÀ DI GESTIONE/POLITICHE PRATICATE
<b>MANCATO UTILIZZO DELLE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLA DIGITALIZZAZIONE</b>	Avvio di un progetto finalizzato a fare evolvere la relazione con il cliente sfruttando le opportunità della digitalizzazione per rendere più agevole ed efficace il rapporto commerciale.  In una fase di razionalizzazione del numero di filiali, la tecnologia digitale consente di continuare a presidiare la relazione con il cliente in modo ottimale.
<b>MANCANZA DI COMPETENZE DIGITALI ALL'INTERNO DEL GRUPPO</b>	Diffondere a tutti i livelli la cultura digitale, far evolvere competenze, strumenti e le modalità di lavoro per agevolare il percorso di trasformazione ed il coinvolgimento del capitale umano.
<b>TUTELA DELLA SICUREZZA INFORMATICA, DEI DATI E DELLA PRIVACY</b>	Investimenti e misure adeguate per tutelare identità digitale e dati personali, prevenire eventuali frodi e incidenti informatici, in particolare su app e dispositivi mobili, e garantire in ogni circostanza la continuità operativa.
<b>RISCHIO OPERATIVO</b>	La digitalizzazione di documenti e procedure contribuisce a ridurre l'errore umano e l'eventuale perdita di informazioni.