



BANCA POPOLARE DI MILANO

Una banca solida e di elevata qualità:  
Valore per Famiglie e PMI

**Gruppo Bipiemme**  
**Piano Industriale 2011-13/2015**

Milano, 20 luglio 2011

## Disclaimer

*Questo documento è stato preparato da Banca Popolare di Milano a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari del Gruppo.*

*La Società, i suoi consulenti e rappresentanti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di questo documento e dei suoi contenuti.*

*Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non corrette e pertanto i risultati qui riportati potrebbero variare.*

*Proprio per l'incertezza relativa alle assunzioni ed ipotesi qui adottate, si avvisano i lettori di non fare eccessivo affidamento sulle informazioni previsionali come previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo BPM di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da numerosi fattori fuori dal controllo del management. I risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente – anche in termini peggiorativi – da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali stime e previsioni implicano un grado di incertezza che potrebbe influenzare sensibilmente i risultati attesi e sono costruite su ipotesi di base.*

*Le previsioni, stime e obiettivi qui formulati si basano su informazioni di cui dispone il Gruppo BPM in data odierna. Il Gruppo BPM non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora venissero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e stime successive - scritte ed orali – attribuibili al Gruppo BPM o a persone che agiscono per conto dello stesso sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.*

*Nel formulare una propria opinione i lettori devono tenere in considerazione i fattori sopra citati.*

*Questo documento non rappresenta né un'offerta né un invito ad acquistare o a sottoscrivere azioni e nessuna parte di tale documento può essere considerata la base di alcun contratto o accordo.*

*Tutte le informazioni qui contenute non possono essere riprodotte, pubblicate o distribuite, né integralmente, né in parte per nessuna finalità.*

*Con l'accettazione di tale avvertenze Lei acconsente a tutti i suddetti limiti.*

*Questo documento è la traduzione della versione originale redatta in lingua inglese della presentazione utilizzata per l'illustrazione del Piano Industriale 2011-13/15 alla comunità finanziaria. Si fa presente che, in caso di discordanze tra le due versioni, farà fede la versione in lingua inglese.*

\*\*\*

*I dati utilizzati per le analisi di benchmarking sono rivenienti dai bilanci al 31 dicembre 2010 delle società campione*

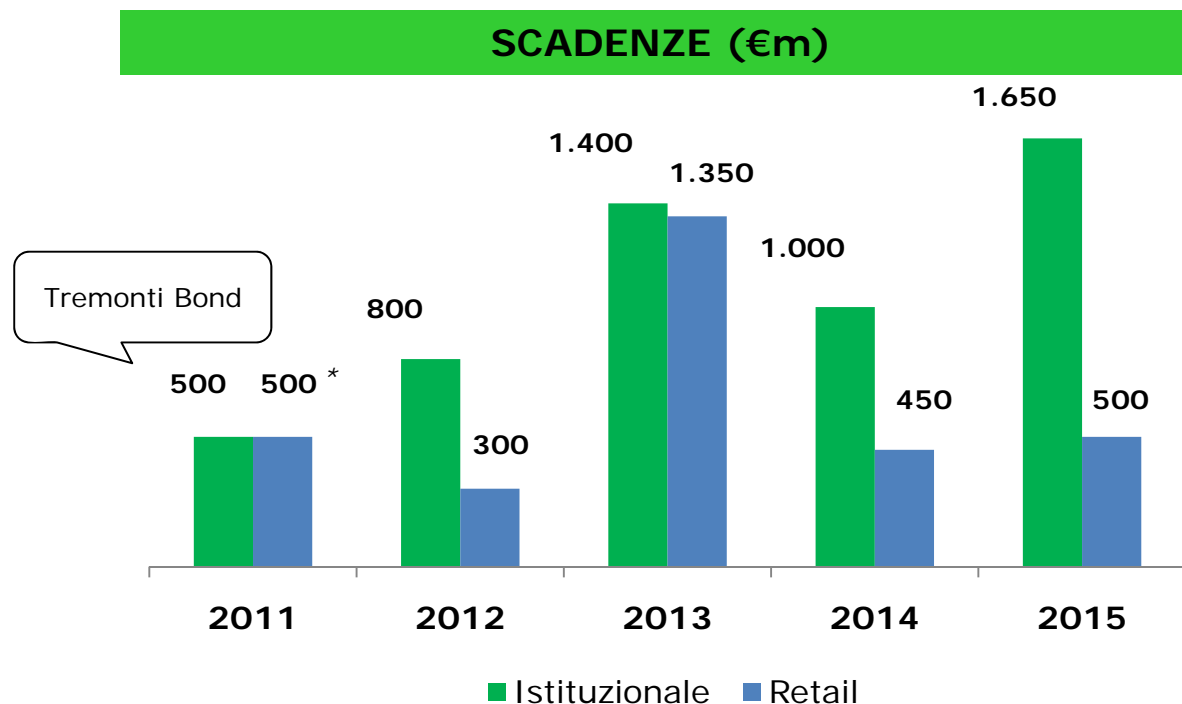
*Gli aggregati patrimoniali del piano industriale sono dati medi mensili a fine dicembre desunti da report gestionali interni*

\*\*\*

*This communication is not for distribution, directly or indirectly, in or into the United States (including its territories and dependencies, any State of the United States and the District of Columbia). This communication does not constitute or form a part of any offer or solicitation to purchase or subscribe for securities in the United States. The securities mentioned herein have not been, and will not be, registered under the United States Securities Act of 1933 (the "Securities Act"). The securities may not be offered or sold in the United States or to, or for the account or benefit of, U.S. persons (as such term is defined in Regulation S under the Securities Act) except pursuant to an exemption from the registration requirements of the Securities Act. There will be no public offer of securities in the United States. It may be unlawful to distribute these materials in certain jurisdictions. The information contained herein is not for publication or distribution in Canada, Japan or Australia and does not constitute an offer of securities for sale in Canada, Japan or Australia.*

- **In continuità con quanto definito nel Piano Industriale 2010-2012, il presente documento illustra il Piano Industriale 2011-2015 del Gruppo sulla base delle indicazioni di Banca d'Italia oltre che:**
  - del mutato scenario di riferimento
  - delle azioni industriali in corso
  
- **Il Piano è stato dettagliato nei programmi industriali sino al 2013 mentre i valori al 2015 riflettono le attese di consolidamento dei risultati delle azioni attivate e pianificate**

## Gruppo Bipiemme: liquidità e prossime scadenze obbligazionarie



- Nei primi sei mesi 2011 collocati €2,1 mld di obbligazioni istituzionali a cui si aggiungono €1,7 mld collocati a clientela retail, di cui €1.5mld emissioni proprie BPM.
- In linea con marzo 2011 la composizione della raccolta: 81% retail e 19% da clientela istituzionale.
- Posizione complessiva di liquidità, positiva fino a 3 mesi\*\*
- €7,1mld attivi stanziabili presso la BCE
- Circa €5,2 mld (a marzo 2011) di attività finanziare investite in titoli governativi di cui 99% italiani e 1% BEI
- Nessuna esposizione verso paesi periferici UE

(\*) Obbligazioni retail in scadenza da luglio 2011 a dicembre 2011 (\*\*\*) fonte: Report settimanale Banca di Italia

**Una banca solida e di elevata qualità:  
valore per Famiglie e PMI**

**L'avanzamento  
del Piano 2010**

**Posizionamento e  
Benchmarking**

**Scenario di  
mercato**

**Gli obiettivi economico – finanziari del Piano 2011 – 2013/15**

## I pilastri del Piano BPM

---



### Redditività e gestione del rischio

- Razionalizzazione ed ottimizzazione impieghi (de-leveraging e liquidità)
- Evoluzione strumenti gestionali e politiche creditizie



### Sviluppo Famiglie e Imprese

- Presidio Rete e clientela
- Sviluppo Private e PMI
- Sviluppo Webank e Profamily



### Miglioramento efficienza strutturale

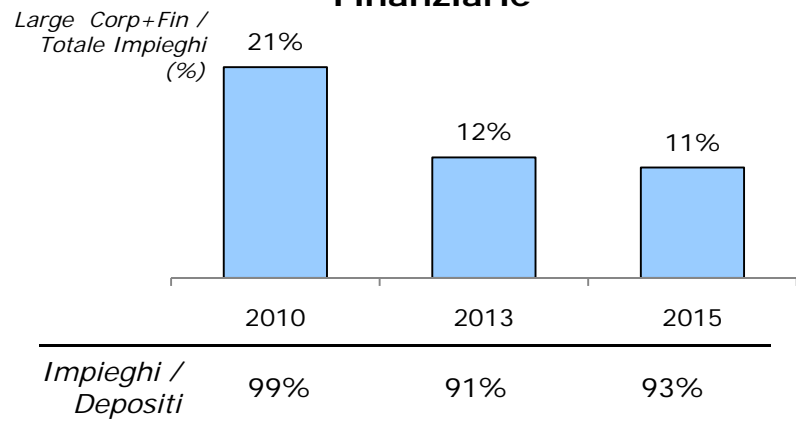
- Evoluzione piattaforma IT
- Riorganizzazione Rete e Sede
- Efficientamento e riqualificazione del Personale

*Aumento di capitale*

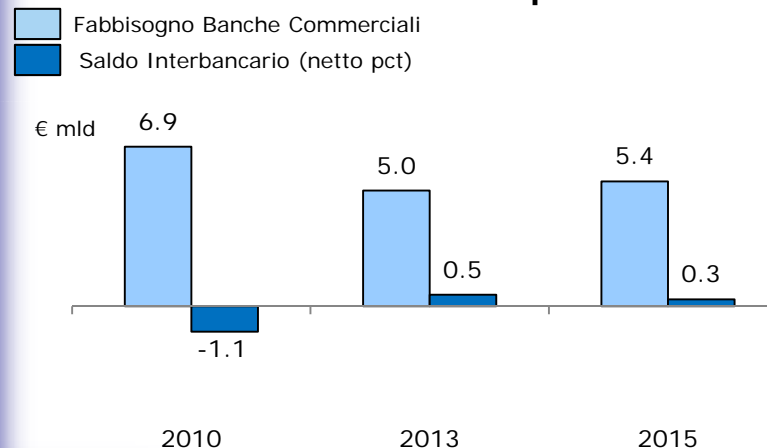
# Plan's KPI: redditività e gestione del rischio



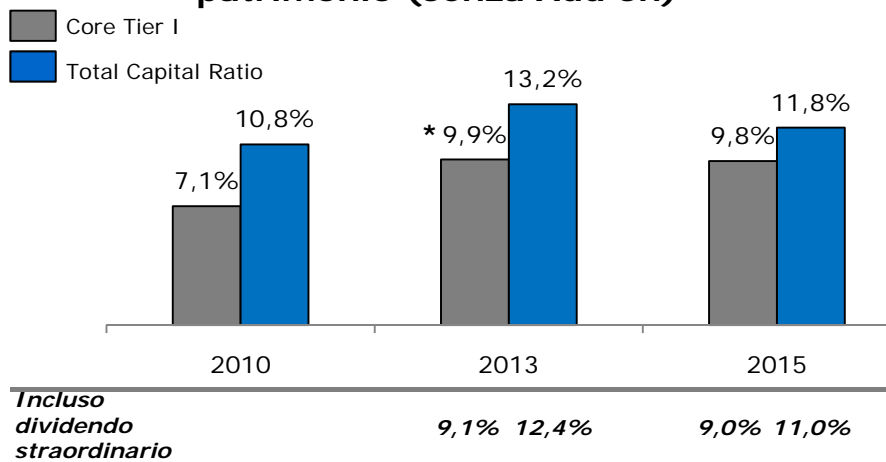
## Remix e riduzione incidenza impieghi con contrazione Large Corporate e istituzioni Finanziarie



## Contenimento del fabbisogno ed incremento della liquidità



## Rafforzamento dei principali indicatori di patrimonio (senza Add on)



*Non sono inclusi benefici da modelli interni Basilea II e Basilea III e da cessione asset non strategici*

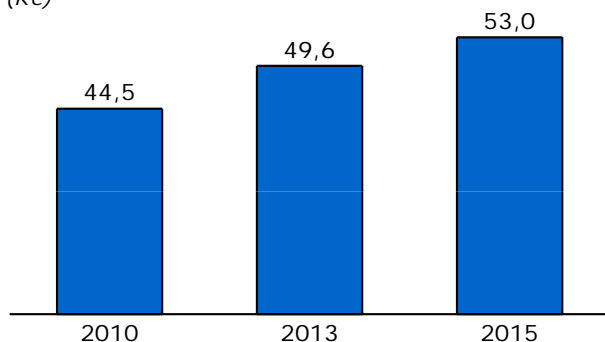
(\*) La differenza rispetto al target di Core Tier1 del 10.4% annunciato lo scorso maggio è da attribuirsi ad una prevista maggiore crescita degli impieghi e al diverso mix degli stessi con uno spostamento dal Large Corporate e Istituzioni Finanziarie a PMI.

# I KPI del Piano: sviluppo Famiglie e Imprese



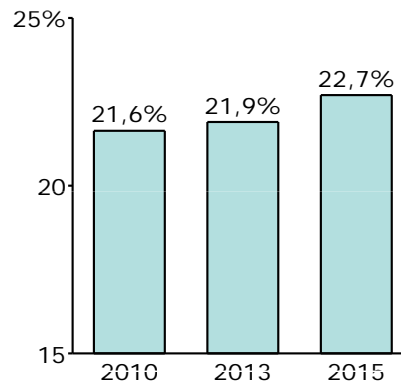
## Incremento del 20% delle masse amministrate per cliente

Masse amministrate / Clienti (K€)

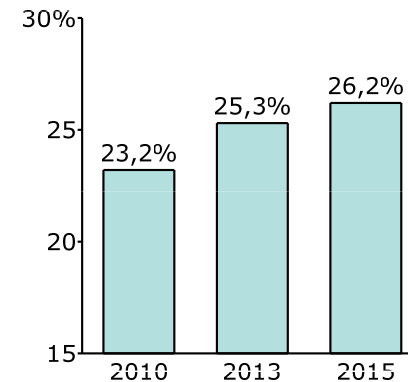


## Offerta mirata e focalizzata alla clientela Private e PMI

% Raccolta Private su Totale Massa Amministrata



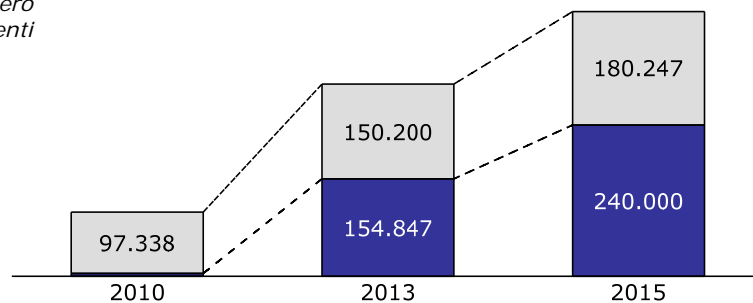
% Impieghi PMI su Totale Impieghi



## Acquisizione di 320.000 nuovi clienti retail con la multicanalità

Webank  
ProFamily

Numero Clienti



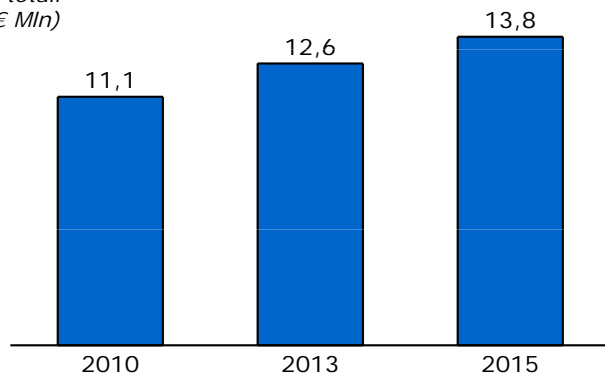


# I KPI del Piano: miglioramento efficienza strutturale



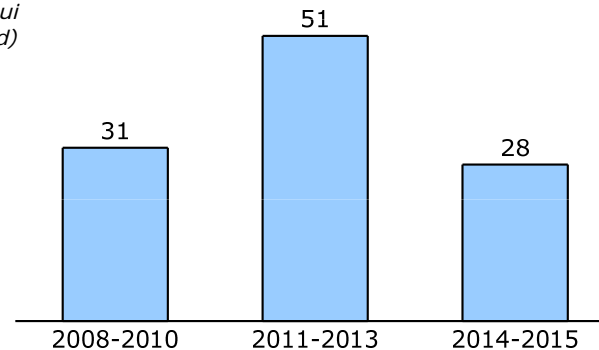
## Incremento del 25% della produttività della Rete

Masse Totali\* /  
Organici totali  
(€ Mln)



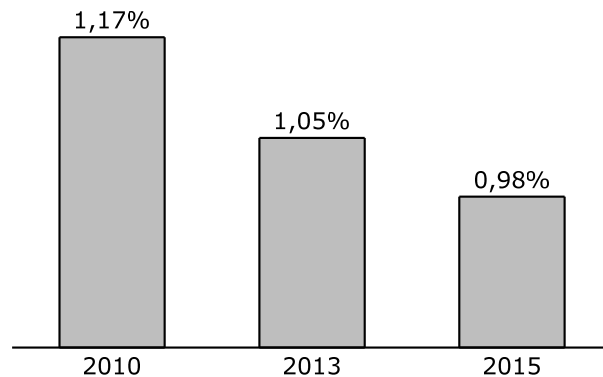
## Rinnovo dell'infrastruttura tecnologica con un programma di investimenti mirato

Investimenti  
medi annui  
(€ Mld)



## Applicazione di politiche tese al contenimento dei costi

% Costi Operativi /  
Masse



\* Masse Totali= Masse amministrate + Impieghi

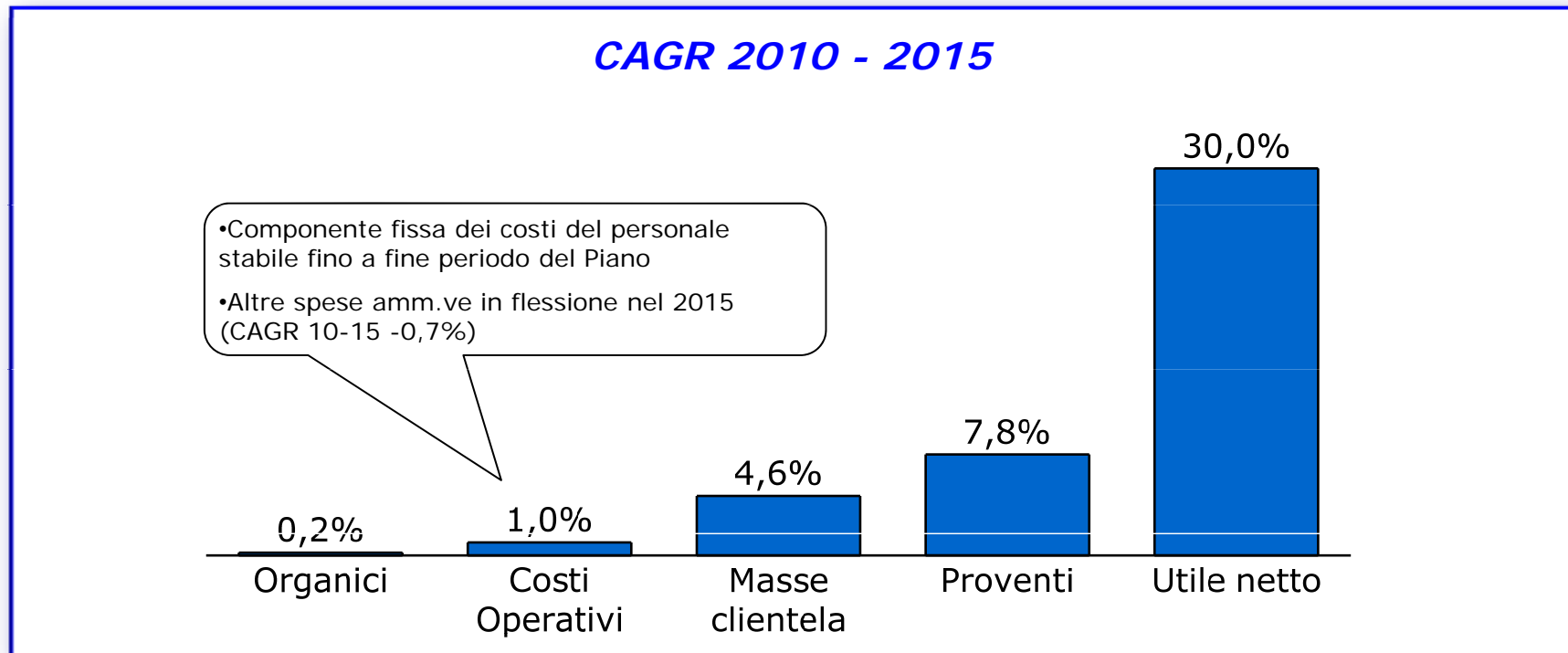
## L'aumento di capitale BPM

- *L'assemblea BPM del 25 giugno 2011 ha approvato un aumento di capitale fino a € 1,2 Mld da realizzarsi entro l'autunno 2011*
- *In parallelo, entro la fine del 2011, verrà ottimizzata la struttura di capitale del Gruppo :*
  - *conversione anticipata del Convertendo per € 406 Mln*
  - *rimborso dei Tremonti Bond per € 500 Mln, con un beneficio sui dividendi distribuibili pari a € 42,5 Mln anno*
  - *esercizio call sul prestito Tier1 8,393% emesso nel 2001.*
- *Sulla base degli interventi previsti a Piano si ritiene che le penalizzazioni sui requisiti patrimoniali possano essere rimosse gradualmente in modo da ritornare a coefficienti "normali" a fine 2013. Successivamente si procederà alla redistribuzione agli azionisti del capitale in eccesso rispetto ad un Core Tier1 target del 9%.*

Core Tier 1	2010 PF	2011 E	2013 E	2015 E
Con Add-on	5,8%	8,4%		
Senza Add-on	7,1%	10,1%	9,9%*	9,8%
Senza Add-on e con rimborso capitale in eccesso	7,1%	10,1%	9,1%	9,0%

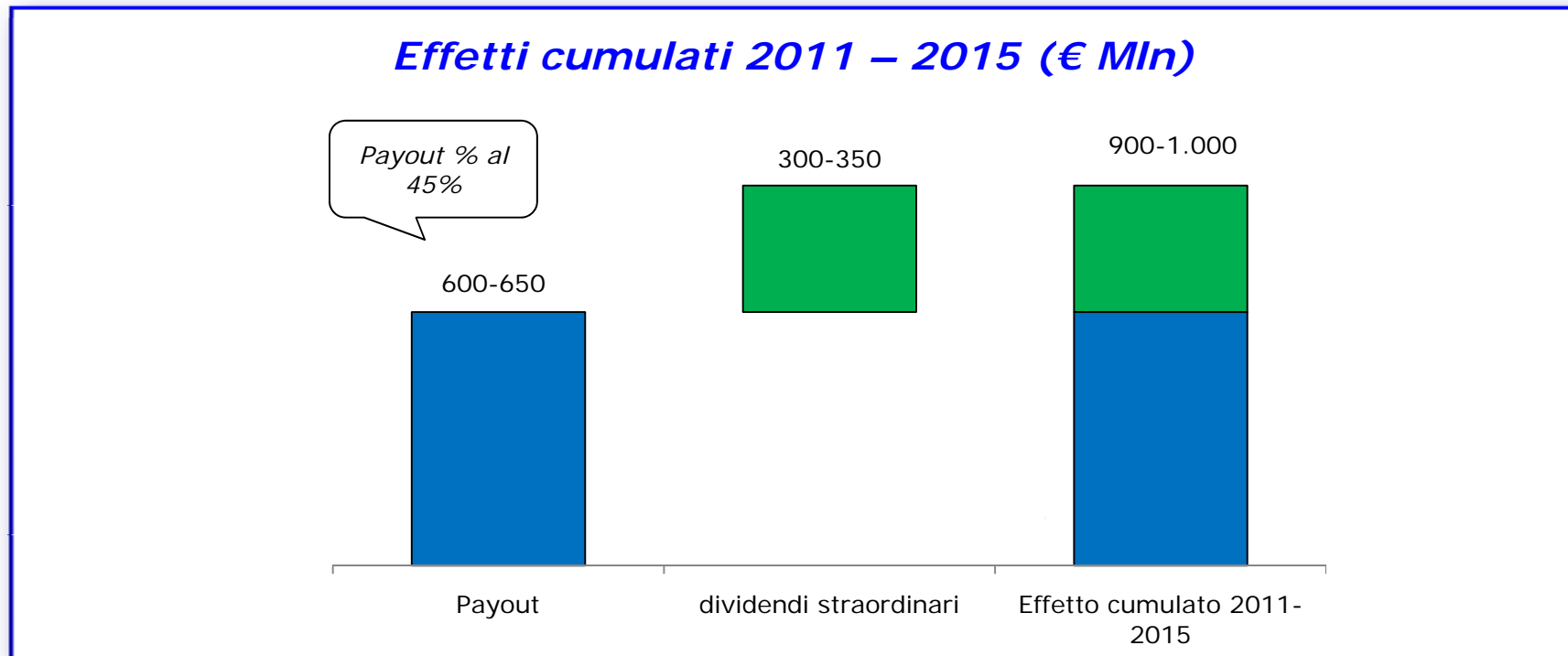
(\*) La differenza rispetto al target di Core Tier1 del 10.4% annunciato lo scorso maggio è da attribuirsi ad una prevista maggiore crescita degli impieghi e al diverso mix degli stessi con uno spostamento dal Large Corporate e Istituzioni Finanziarie a PMI.

## I target del Piano BPM



	2010	2013	2015
<b>Risultato Netto (€Mln)</b>	106	291	394
<b>EVA (Mln)</b>	-161	+15	+124

## Dividendi attesi per gli azionisti



### Elementi NON fattorizzati nel Piano

- *Cessione di asset non strategici, per una potenziale liberazione di 50 bps di capitale*
- *Benefici netti da modelli interni Basilea II e Basilea III*

**Una banca solida e di elevata qualità:  
valore per Famiglie e PMI**

**L'avanzamento  
del Piano 2010**

**Posizionamento e  
Benchmarking**

**Scenario di  
mercato**

**Gli obiettivi economico – finanziari del Piano 2011 – 2013/15**

## ***Le principali linee strategiche del piano di impresa 2010 – 2012 sono già state attivate e, alcune, concluse...***

---

***Ottimizzazione e sviluppo commerciale***

***Nuova segmentazione della clientela***

***Ridefinizione catalogo prodotti***

***Leva pricing***

***Investment center***

***Ottimizzazione redditività imprese e PMI***

***Rafforzamento relazione con servizi evoluti***

***Rafforzamento dei canali alternativi***

***Webank it***  
ONLINE DAL 1999

***ProFamily***  
Il Credito Genuino

***Efficienza organizzativa e sviluppo tecnologico***

***Ottimizzazione produttiva***

***Razionalizzazione rete territoriale***

***Razionalizzazione comparto Private***

***Razionalizzazione BO Dicto***

***Ottimizzazione processo mutui***

***Cash in/Cash out e Self service***

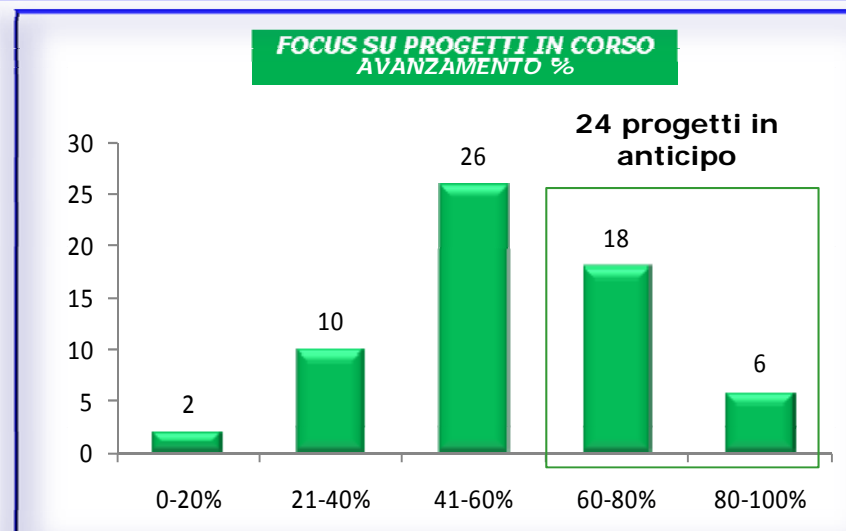
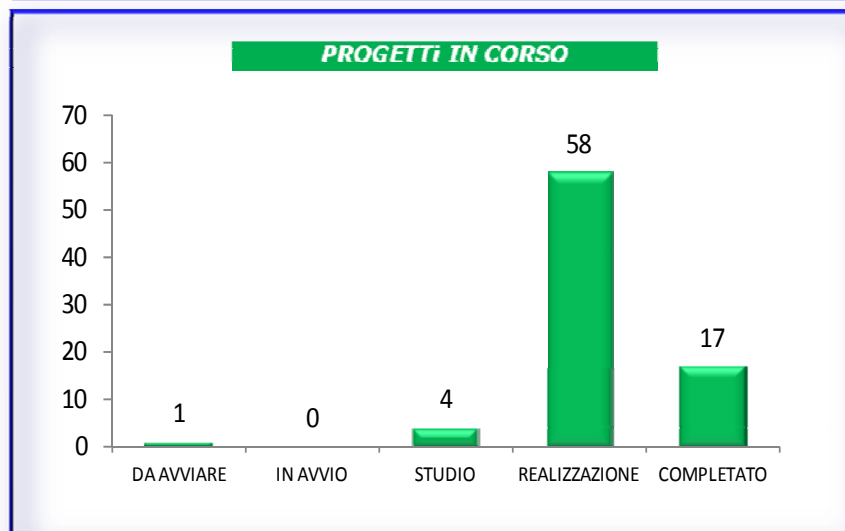
***Focalizzazione sul core business***

***•Completato il percorso di semplificazione e focalizzazione sul core business attraverso le cessioni del ramo d'azienda Banca Depositaria (2009), di Anima SGR (2010) e di Bipiemme Vita (2011) con plusvalenze complessive superiori a € 300 Mln***

*... con un efficace avanzamento dei progetti avviati: 17 completati e 24 in fase avanzata sugli 80 definiti inizialmente*

---

**Stato avanzamento al 30/06/2011**



### Nuova segmentazione della clientela

Conclusa fase preliminare del progetto **nuova segmentazione della clientela sia privati che aziende** finalizzata ad un maggior presidio e ad un'offerta personalizzata. Nell'ambito della portafolazione 2011, operativa da marzo, sono stati trasferiti ~ 20.000 clienti da Mass a Plus e ~ 16.000 da Plus a Mass

### Ridefinizione catalogo prodotti

Ridefinito il catalogo prodotti privati che ha portato a una **riduzione del numero di prodotti/convenzioni da ~1.500 a ~670**. A partire da ottobre sarà operativa anche la **semplificazione del catalogo Aziende e Small Business** che porterà una riduzione del numero di prodotti / convenzioni da 114 a 13

### Leva pricing

Definiti gli aspetti di **pricing** per comparti **carte e C/C** ed in fase conclusiva l'estensione del progetto ai finanziamenti e investimenti, portafoglio, estero e fidejussioni

### Investment center

**Operativo il nuovo modello di consulenza finanziaria** basato su una logica di ottimizzazione della gestione di portafoglio. Roll-out di tutte le agenzie BPM terminato a maggio 2011. E' stata pianificata l'introduzione di un nuovo contratto di consulenza a partire da ottobre 2011. Nuovi prodotti di risparmio gestito, assicurativi e di raccolta nella seconda parte del 2011

### Ottimizzazione redditività imprese e PMI

Avviate iniziative specifiche finalizzate all'**ottimizzazione del rapporto rischio / rendimento** delle **Imprese e PMI** con benefici in termini di **miglioramento della creazione di valore**, con primi riscontri positivi in particolare per le Imprese.

### Rafforzamento relazione con servizi evoluti

Potenziamento dell'offerta a PMI e Imprese mediante un **servizio estero** e di **finanza d'impresa**, supportato dalla nuova **struttura di origination e di project finance**




**Webank it**  
ONLINE DAL 1999

trasformata in Banca  
a **fine 2009** ha  
proceduto  
all'incorporazione di  
WeTrade **a fine 2010**

<b>Numero clienti</b>	c.a. 97 k <sup>(1)</sup>
<b>Raccolta diretta</b>	c.a. 1.730 €mln
<b>Risparmio gestito</b>	c.a. 76 €mln
<b>Outstanding Mutui</b>	c.a. 120 €mln

Dati a dicembre 2010  
(1) Oltre e 434 k B2B

**ProFamily**   
**Il Credito Genuino**

Attiva da metà  
del 2010

<b>Numero clienti</b>	c.a. 4.480 <sup>(2)</sup>
<b>Rete Distributiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 punti vendita dirette</li> <li>• 560 Filiali BPM</li> </ul>
<b>Outstanding</b>	c.a. 49,6 €mln
<b>Volumi erogati</b>	c.a. 52,2 €mln

Dati a dicembre 2010  
(2) Oltre e 2.170 B2B

### Ottimizzazione della produttività

*Pienamente raggiunto l'obiettivo di ottimizzazione produttiva anche grazie ad una gestione attiva del turn over e al Fondo esuberi (662 adesioni volontarie), senza impatti sui processi commerciali ed operativi. Complessivamente l'organico delle Banche Commerciali del Gruppo scende di circa 500 risorse nel periodo 2008-2011*

### Razionalizzazione della rete commerciale

*Razionalizzazione della Rete attraverso la **chiusura di filiali non strategiche** (5 nel 2009 e 7 nel 2010) e all'**accorpamento di filiali** a bassa marginalità **in aree di forte concentrazione** (filiali chiuse per accorpamento: 11 nel 2010 e 13 nel 2011)*

### Razionalizzazione del Private Banking

***Realizzata la fusione** per incorporazione della Private Banking SIM nella Capogruppo che ha consentito una maggiore integrazione tra la rete delle agenzie e i gestori Private ed un miglioramento dell'offerta di servizio*

### Razionalizzazione del Back Office

*Realizzato il 50% circa degli interventi volti all'**esternalizzazione e ottimizzazione di alcuni processi**, riguardanti in particolare l'amministrazione crediti e titoli*

### Ottimizzazione del nuovo processo mutui

*Completata analisi per il **nuovo processo mutui** finalizzato all'efficienza operativa ed all'accentramento dei carichi di lavoro su attività a basso valore aggiunto*

### CICO\* e Self Service

*Evoluzione del modello di servizio al cliente in un'ottica di miglioramento dell'efficienza commerciale e di soddisfazione dei bisogni della clientela con l'installazione di **CICO e Self Service** nelle filiali del Gruppo. A metà 2011 risultano installati oltre 380 CICO e 40 Self Service*

(\*) CICO: cash-in/ cash-out

**Una banca solida e di elevata qualità:  
valore per Famiglie e PMI**

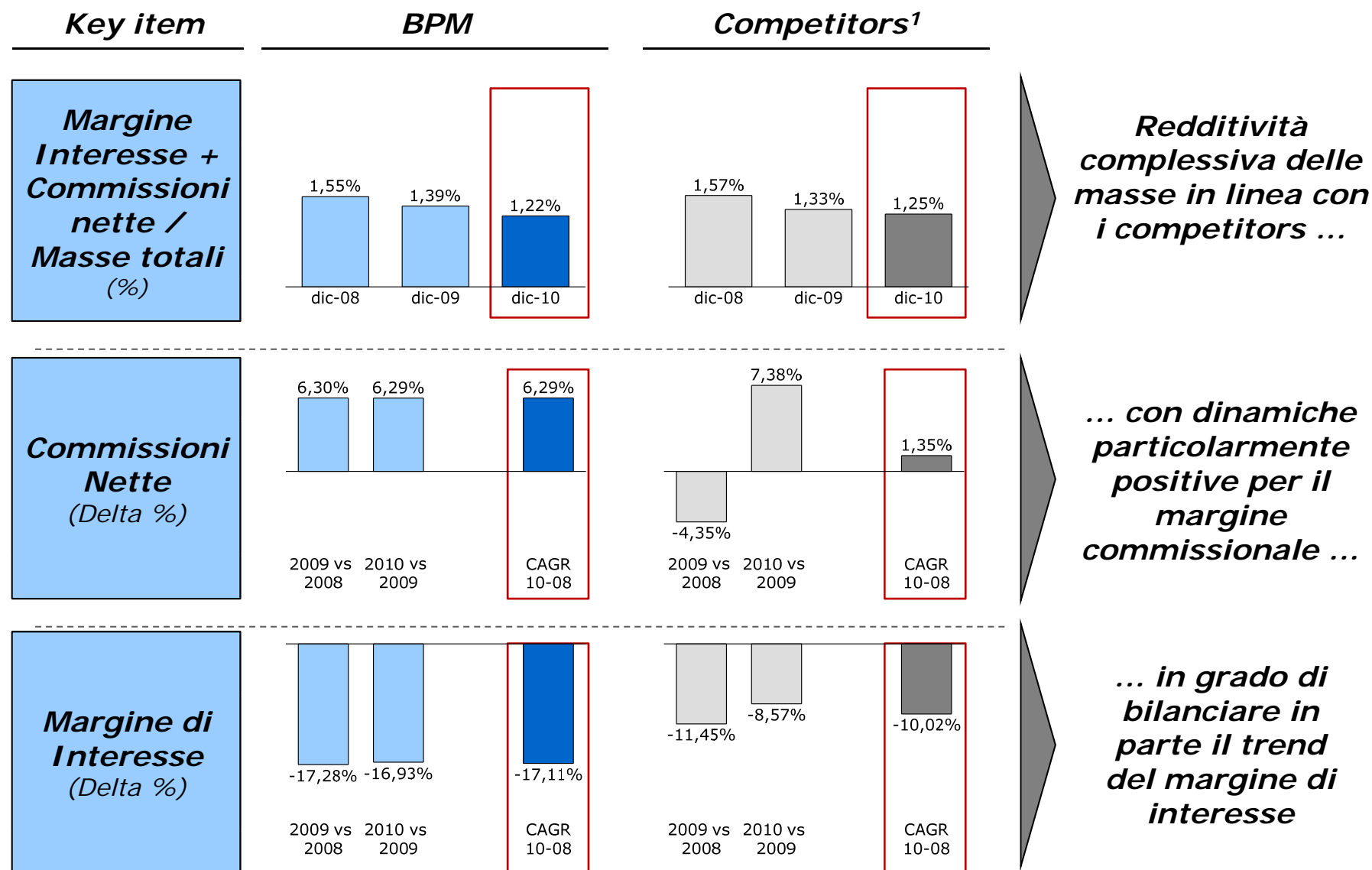
**L'avanzamento  
del Piano 2010**

**Posizionamento e  
Benchmarking**

**Scenario di  
mercato**

**Gli obiettivi economico – finanziari del Piano 2011 – 2013/15**

# Redditività allineata ai competitors fino al 2010 e maggiore upside da recupero tassi



1) UBI, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna, Cariparma, Gruppo Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Carige, Credem

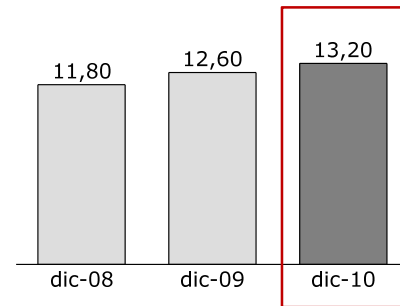
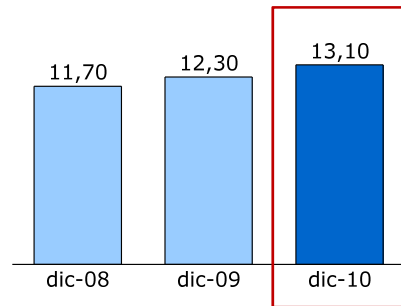
# Produttività in linea con i competitors nell'ultimo triennio...

## Fattori chiave

## BPM

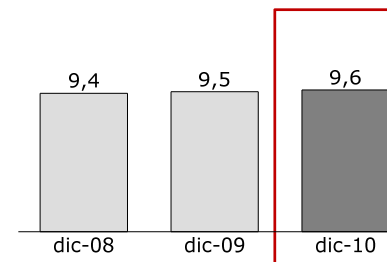
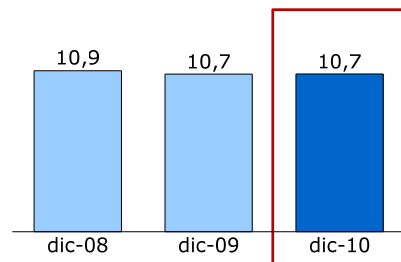
## Competitors<sup>1</sup>

**Masse totali**  
(Raccolta diretta ed indiretta, Impieghi) per dipendente (€Mln)



*Produttività in linea con quella dei competitors ...*

**Dipendenti per filiale**

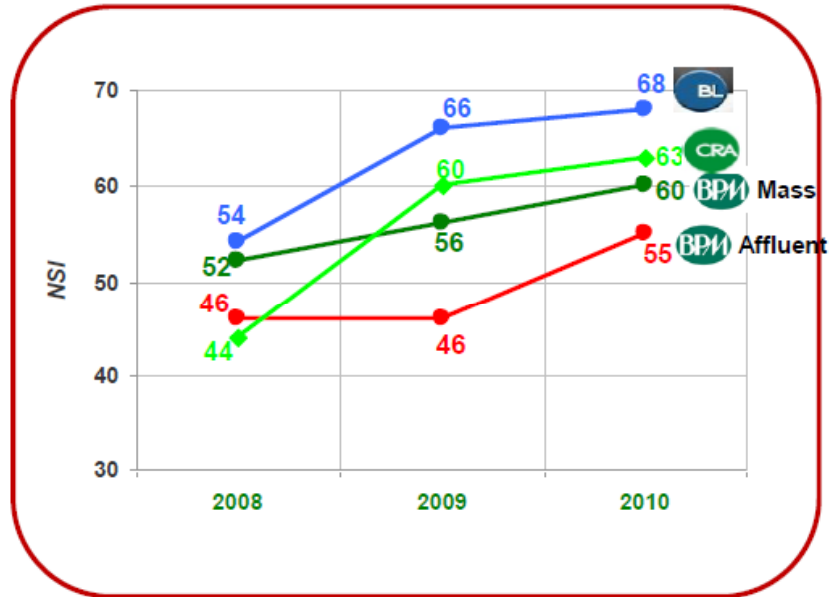


*... pur a fronte di una struttura di organici più complessa*

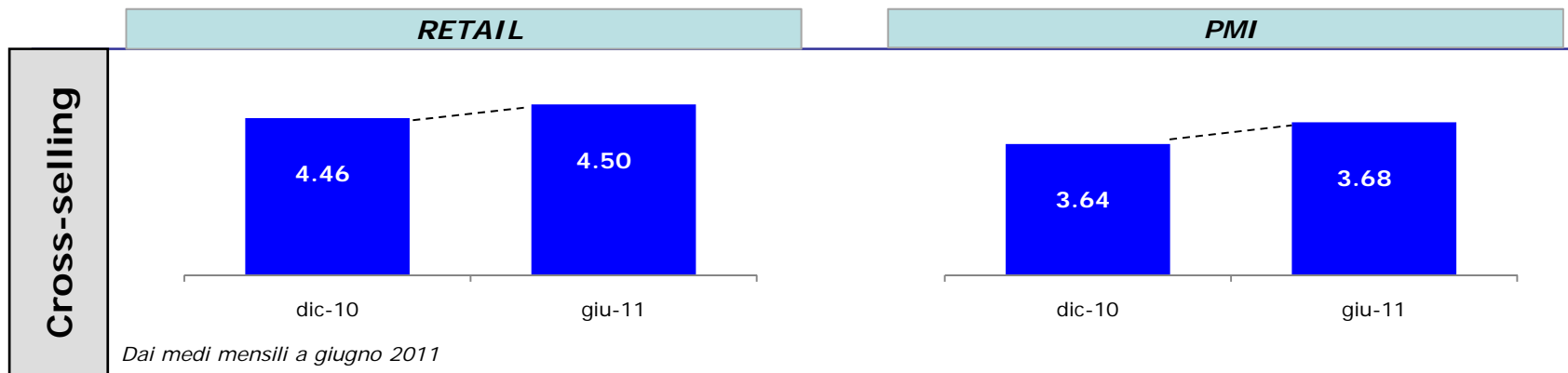
1) UBI, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna, Cariparma, Gruppo Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Carige, Credem

## ...soddisfazione crescente dei clienti...

Andamento complessivo del livello di soddisfazione



... e sviluppo del cross selling



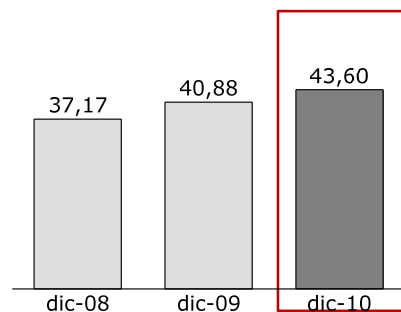
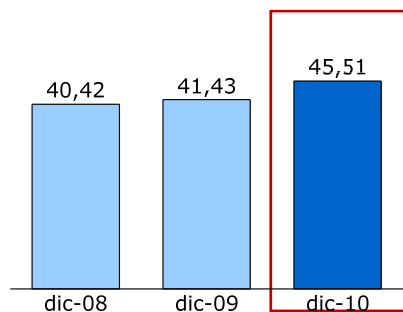
# Performance positiva delle filiali

**Fattori chiave**

**BPM**

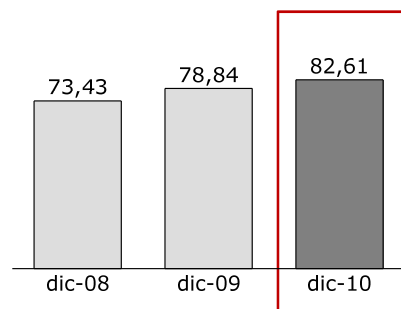
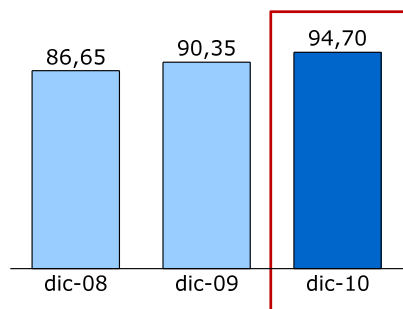
**Competitors<sup>1</sup>**

**Impieghi per filiale (€Mln)**



**Filiali particolarmente produttive rispetto ai competitors sia relativamente agli impieghi ...**

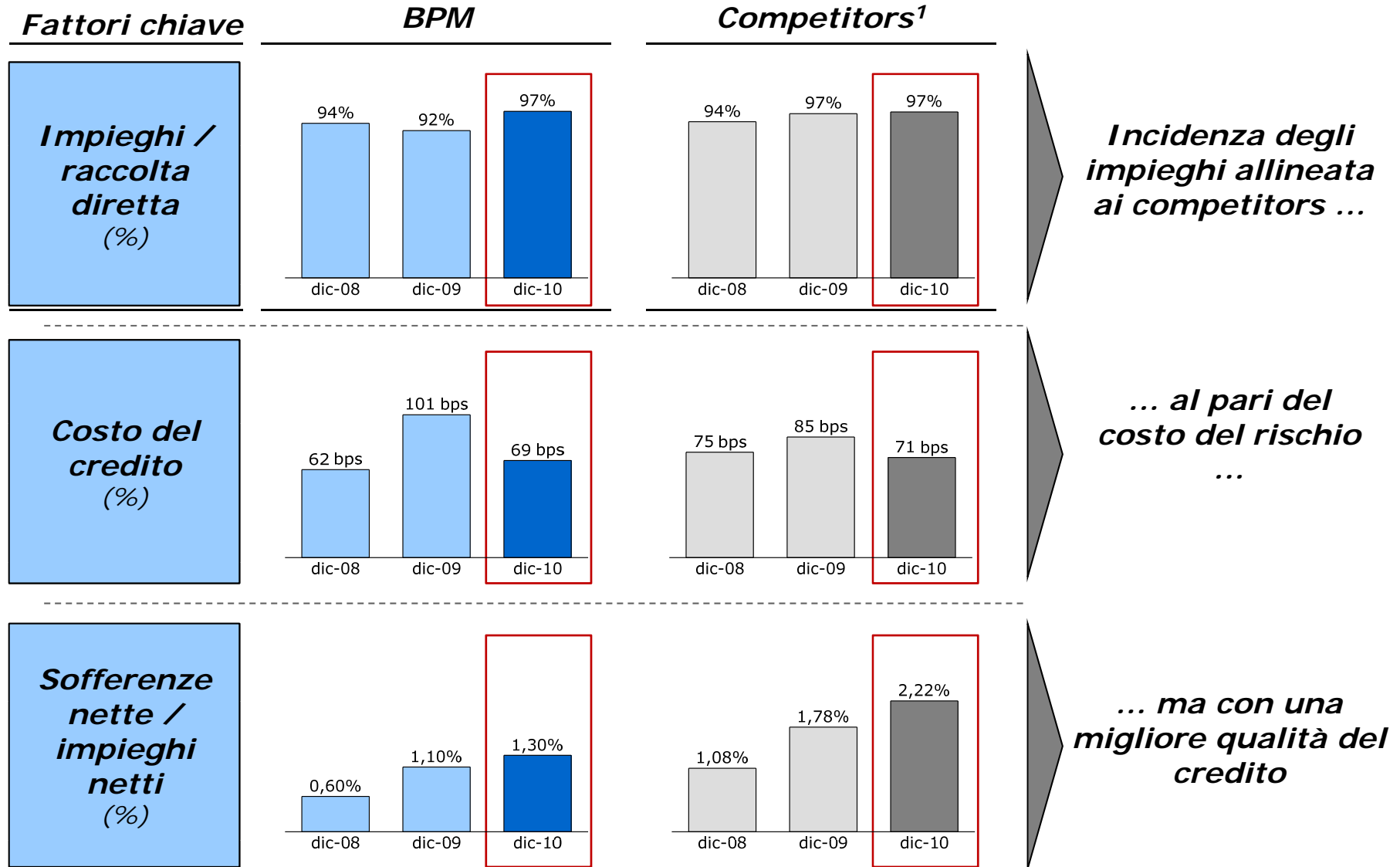
**Raccolta diretta ed indiretta per filiale (€Mln)**



**...sia rispetto alla raccolta, superiore per volumi**

1) UBI, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna, Cariparma, Gruppo Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Carige, Credem  
 2) Dato influenzato da operazioni di acquisizione filiali e società (es. Meliorbanca per Banca Popolare Emilia Romagna)

# Incidenza e qualità degli impieghi allineate ai competitors



1) UBI, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna, Cariparma, Gruppo Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Carige, Credem



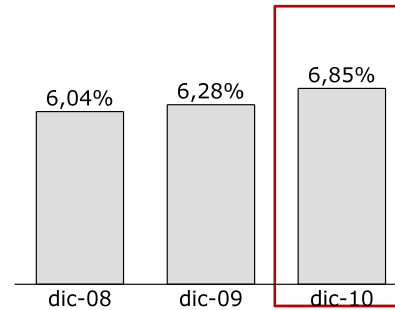
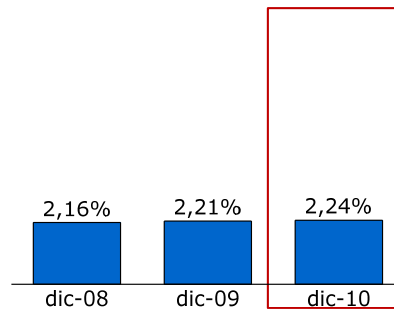
# Tenuta delle quote di mercato

*Quota di Mercato*

*Italia*

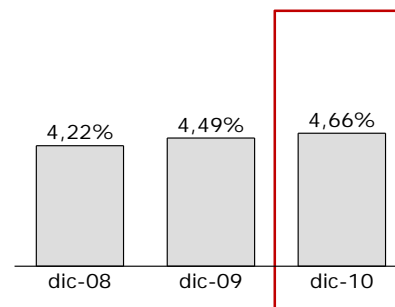
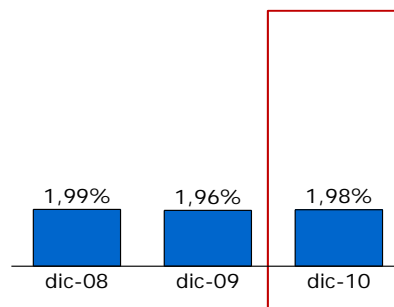
*Lombardia*

**Depositi**



*Quote di mercato in aumento relativamente ai depositi...*

**Impieghi**



*... e sostanzialmente stabili per quanto riguarda gli impieghi*

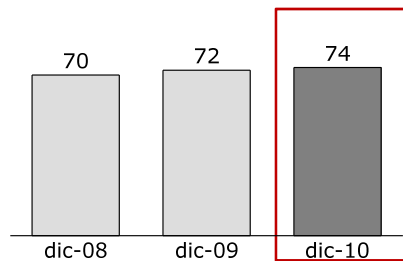
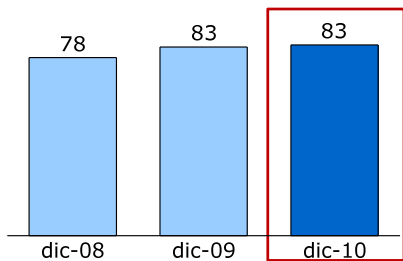
# Costi più alti dei competitors ma in ripresa<sup>3</sup>

**Fattori chiave**

**BPM**

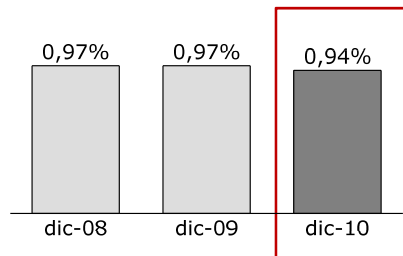
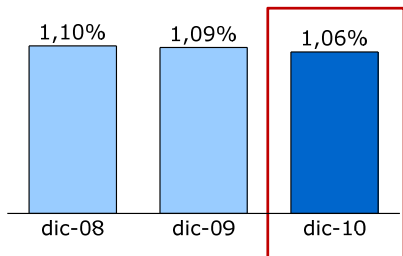
**Competitors<sup>1</sup>**

**Costo del personale<sup>2</sup> / Dipendente (€k)**



**Costo medio per dipendente elevato ...**

**Costi totali<sup>2</sup> / Masse (%)**



**... con impatto diretto sui costi totali**

1) UBI, Banco Popolare, Banca Popolare Emilia Romagna, Cariparma, Gruppo Popolare di Vicenza, Credito Valtellinese, Carige, Credem  
 2) Dati al netto del fondo esuberi per BPM e per i peers  
 3) Cagr 2010-08 pari all'1,15%

**Una banca solida e di elevata qualità:  
valore per Famiglie e PMI**

**L'avanzamento  
del Piano 2010**

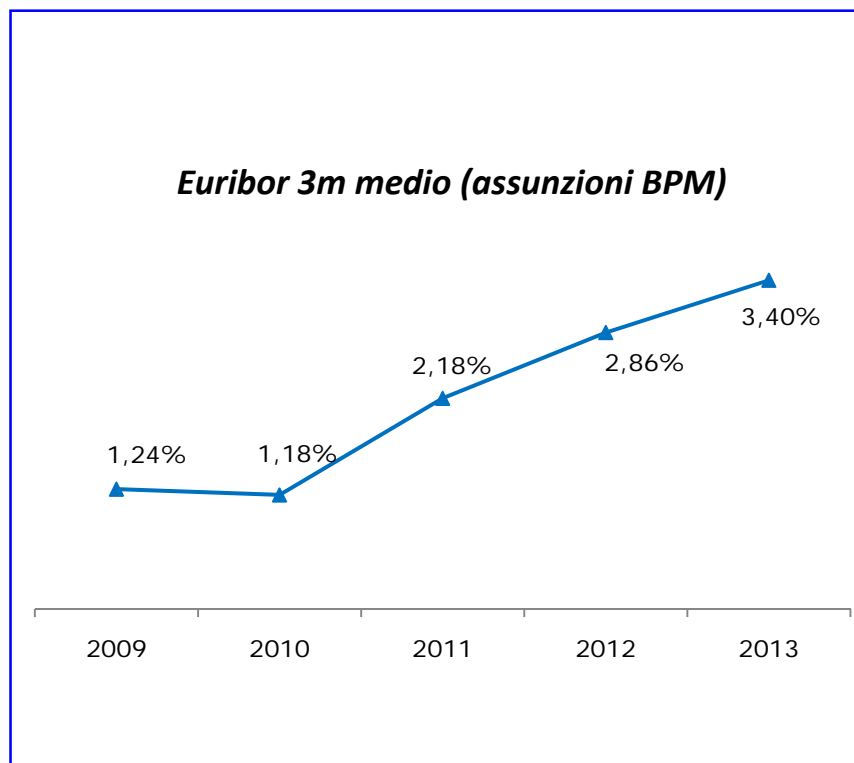
**Posizionamento e  
Benchmarking**

**Scenario di  
mercato**

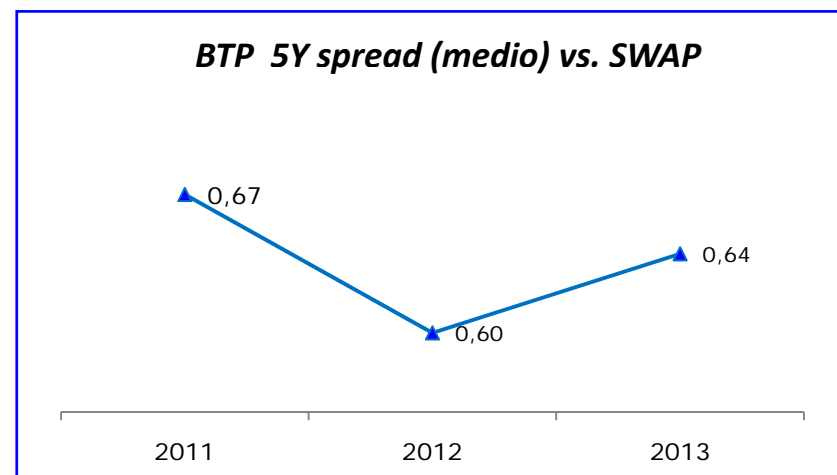
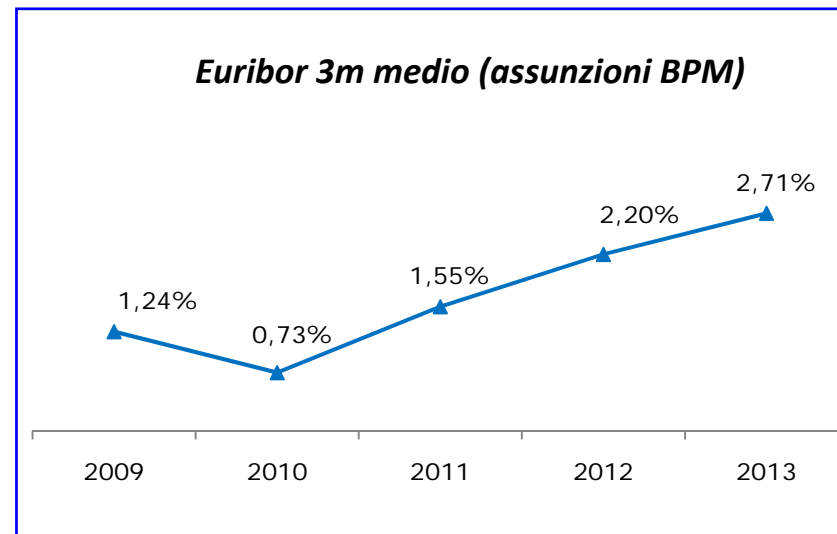
**Gli obiettivi economico – finanziari del Piano 2011 – 2013/15**

# Scenario finanziario meno favorevole rispetto a quanto ipotizzato nel Piano 2010 ma con un atteso miglioramento del rischio Italia

## Piano Industriale 2010-12

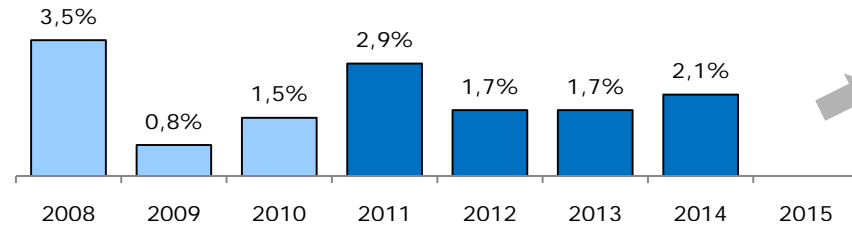


## Piano Industriale 2011-13

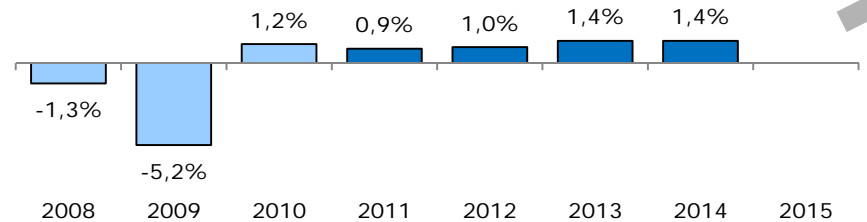


# A livello economico ci si attende una lenta ripresa dello scenario ...

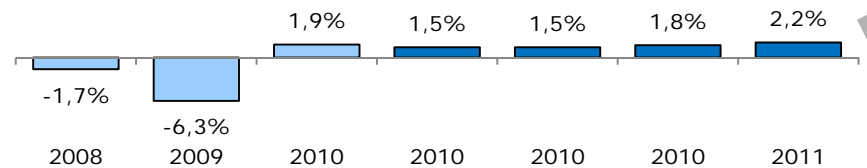
**Inflazione<sup>1</sup>**



**PIL<sup>1</sup>**



**PIL<sup>2</sup>  
Lombardia**



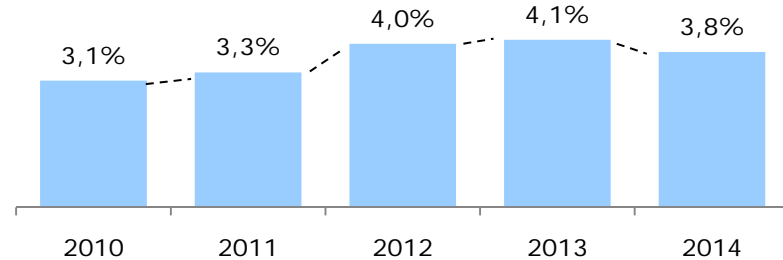
*Il contesto macroeconomico italiano ha evidenziato negli ultimi anni un trend particolarmente difficile con previsioni di crescita ancora contenuta*

*La Lombardia ha evidenziato una maggiore "elasticità" degli indicatori mostrando decisi segnali di ripresa*

1) Fonte: Prometeia, Rapporto di previsione, Aprile 2011  
2) Lombardy UnionCamere, Analisti trimestrale settore industriale, 1 trimestre 2011

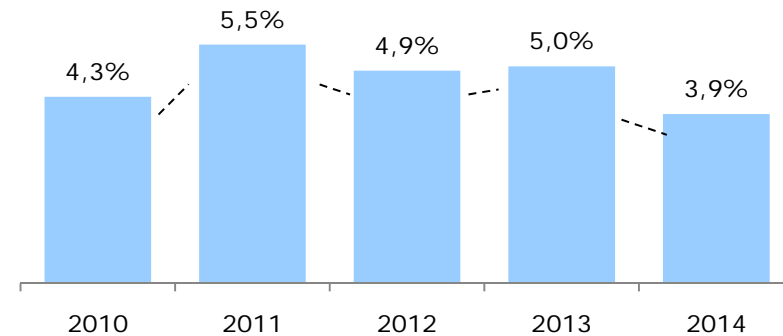
... con una crescita delle masse bancarie a tassi del 4-5% annui e un miglioramento della redditività complessiva ...

Tassi di crescita Raccolta diretta di sistema

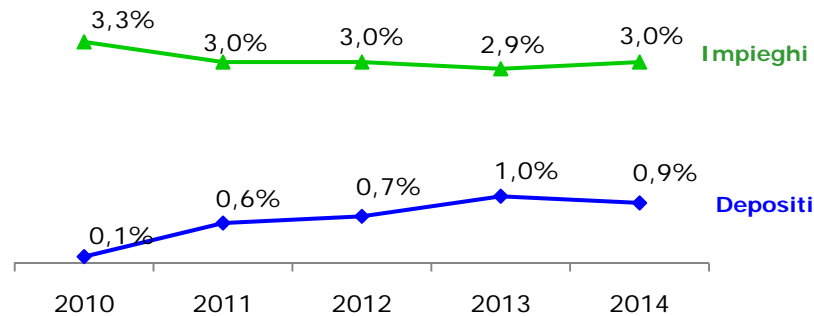


\* Raccolta complessiva = Depositi + Obbligazioni + Provvista all'estero

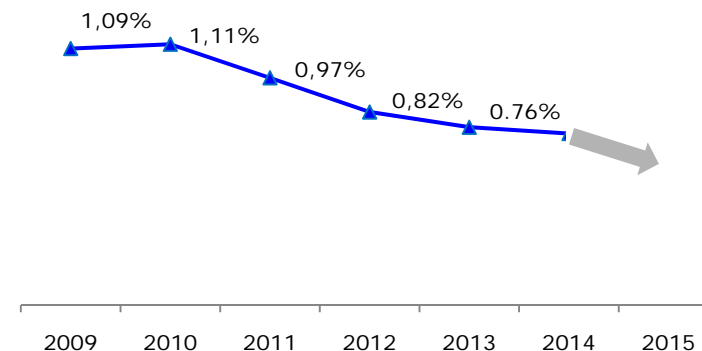
Tassi di crescita Impieghi di sistema



Mark up e Mark down a breve di sistema



Costo del credito di sistema



...e i piani industriali dei competitors si focalizzano sul rafforzamento patrimoniale e sull'ottimizzazione gestionale

**Una banca solida e di elevata qualità:  
valore per Famiglie e PMI**

**L'avanzamento  
del Piano 2010**

**Posizionamento e  
Benchmarking**

**Scenario di  
mercato**

**Gli obiettivi economico – finanziari del Piano 2011 – 2013/15**

## Le linee guida del Piano BPM

---



### Redditività e gestione del rischio

- Razionalizzazione ed ottimizzazione degli impieghi (de-leveraging e liquidità)
- Evoluzione degli strumenti gestionali e delle politiche creditizie



### Sviluppo Famiglie e Imprese

- Presidio della Rete e della clientela
- Sviluppo Private e PMI
- Sviluppo di Webank e Profamily



### Miglioramento efficienza strutturale

- Evoluzione della piattaforma IT
- Riorganizzazione di Rete e Sede
- Efficientamento e riqualificazione del Personale

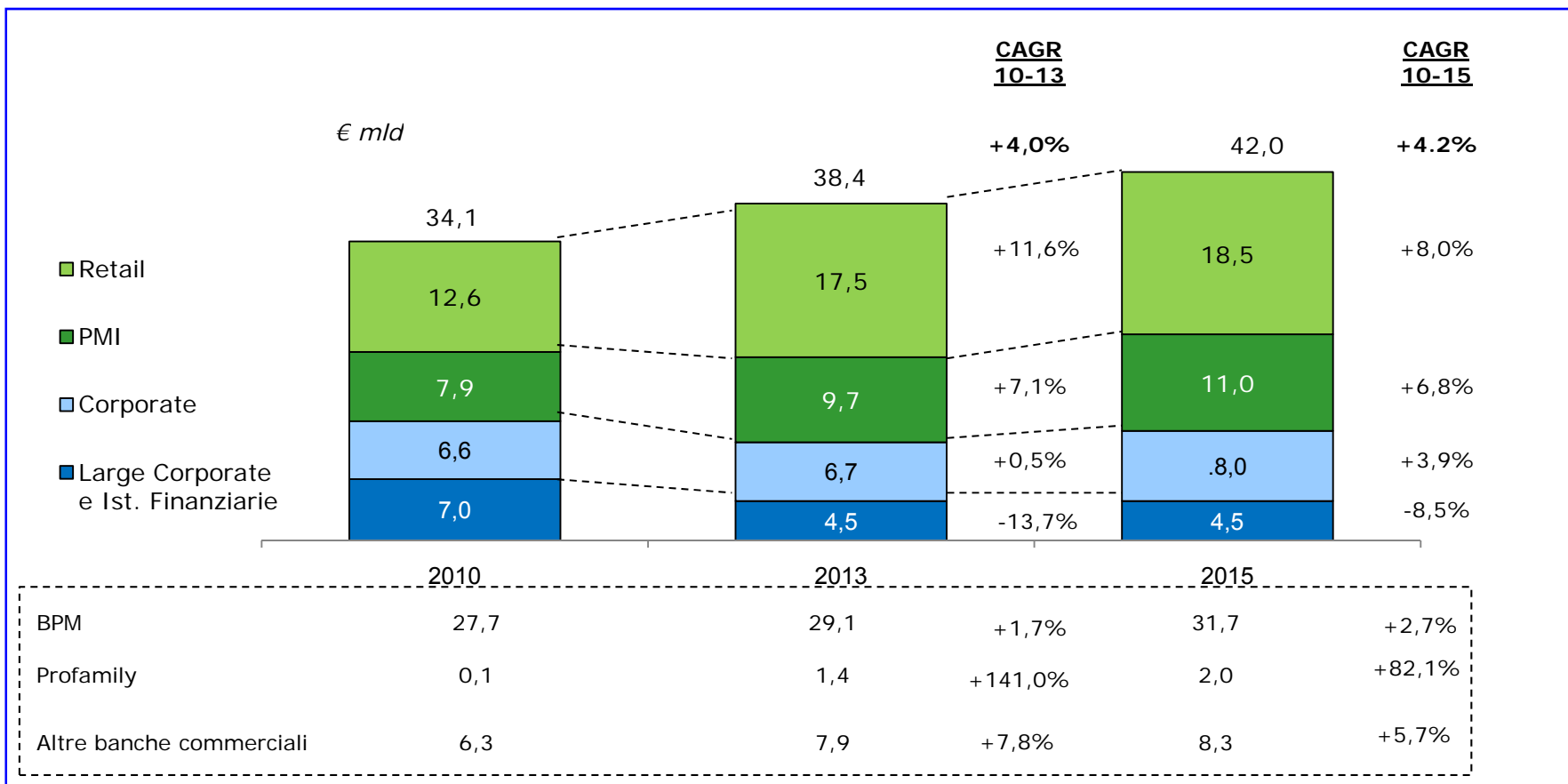


***Crescita solida e redditizia***



## Evoluzione Impieghi\*

- ❑ Importante sviluppo del segmento retail (+8,0%) anche grazie a Profamily (€2mld)
- ❑ Rilevante riduzione impieghi Large Corporate e Finanziari, con ricomposizione impieghi Imprese e PMI da immobiliare ad altri settori industriali



(\*) Dati medi mensili da report interni gestionali (escluso Banca Akros, BPM Vita, Anima Sgr.)  
 Nota: Large Corporate: fatturato > €250 m, Corporate >€50m < €250m, PMI >5 <50m

## Impieghi: aree di intervento (1/2)

- ❑ Riduzione impieghi Large Corporate e Istituzioni Finanziarie per € 2,5 Mld (-40%) attraverso azioni commerciali già pianificate ed in fase di implementazione (-0,8 Mld ad oggi) prevalentemente su finanziamenti in pool e crediti finanziari
- ❑ Riduzione degli impieghi ad aziende del comparto immobiliare da 8,2 Mld (9,0 inclusi i crediti di firma) a 7,4 Mld a fine periodo, attraverso:
  - ❑ riduzione operazioni "finanziarie" e rientro di posizioni da operatori del comparto edilizio
  - ❑ introduzione di un plafond all'erogazione (tetto massimo annuale e mensile)
- ❑ Ricomposizione impieghi a Imprese:
  - ❑ crescita sul comparto non immobiliare con incremento della share of wallet dal 9% al 14% sulle classi di clientela a minor rischio
  - ❑ ottimizzazione della redditività rispetto al rischio
- ❑ Crescita sulle PMI, con incremento share of wallet per circa 2 Mld e impieghi su nuovi clienti nei territori già di presenza di filiali BPM per circa 1 Mld, tramite:
  - ❑ rafforzamento strutture centrali di prodotto e potenziamento delle funzioni di pianificazione e monitoraggio commerciale
  - ❑ incremento nel numero dei gestori (+35%) e rifocalizzazione di 10 filiali retail in territori ad alta intensità industriale su PMI
- ❑ Prosecuzione trend di crescita su privati e SB sostenuta anche dalla crescita di Profamily

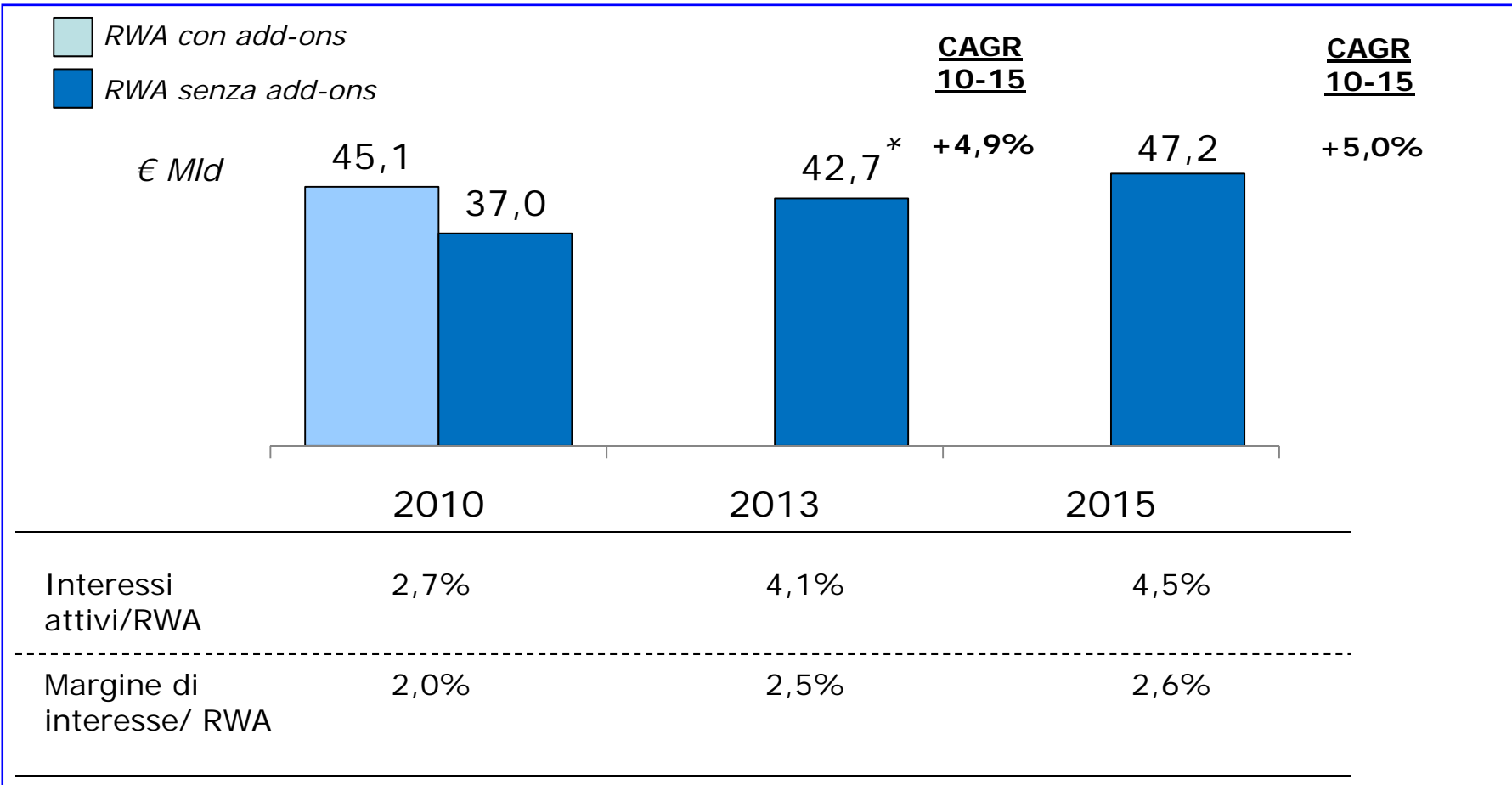
## Impieghi: aree di intervento (2/2)

---

- ❑ Strengthen credit policy by:
  - ❑ integrazione degli strumenti esistenti e sviluppo di metriche funzionali all'ottimizzazione del capitale e del costo del credito
  - ❑ implementazione delle nuove metriche nei processi più rilevanti (budget, concessione, gestione e monitoraggio)
  - ❑ introduzione entro fine 2011 di plafond di credito articolati per settori, geografie e clienti
- ❑ Use risk adjusted pricing method by:
  - ❑ sviluppo di tool a supporto della rete per la definizione di pricing in funzione dei livelli di rischio
  - ❑ introduzione di indirizzi centrali di pricing definiti ed approvati centralmente nell'ambito di un comitato interfunzionale
  - ❑ recepimento nei sistemi di incentivazione della variabile rischio - rendimento e degli indirizzi di diversificazione previsti dalle politiche creditizie

## Andamento RWA

- Crescita degli RWA superiore a crescita delle masse di impiego, per remix impieghi da Corporate a PMI e minor incidenza Immobiliare (con garanzie)
- Obiettivo aziendale di annullare l'effetto delle penalizzazioni entro il 2013 attraverso interventi sul portafoglio impieghi, sull'IT, sull'organizzazione e sui processi

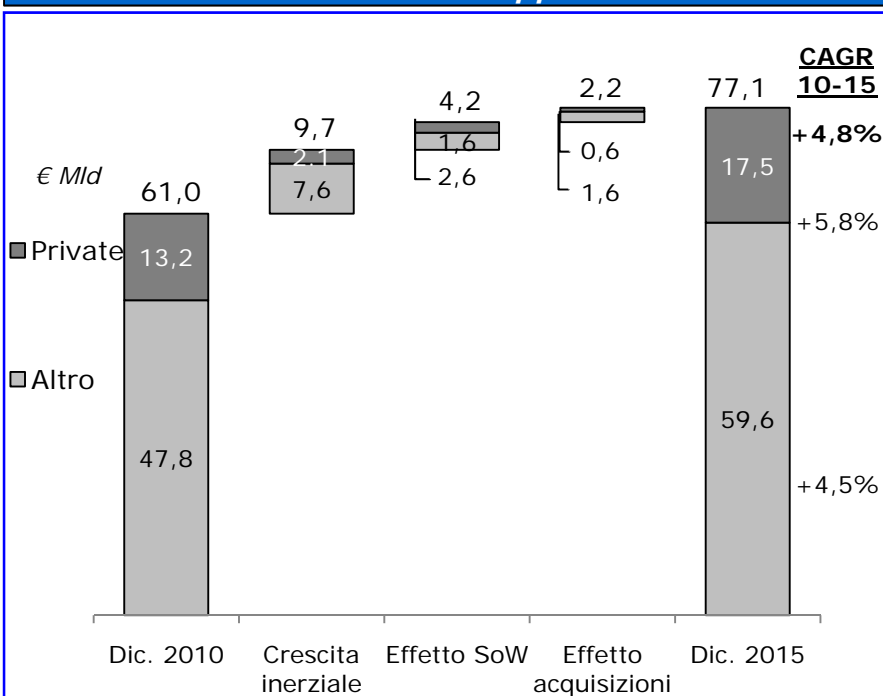


(\*) La differenza rispetto al target di RWA di €41 Mld annunciato lo scorso maggio è da attribuirsi ad una prevista maggiore crescita degli impieghi e al diverso mix degli stessi con uno spostamento dal Large Corporate e Istituzioni Finanziarie a PMI.

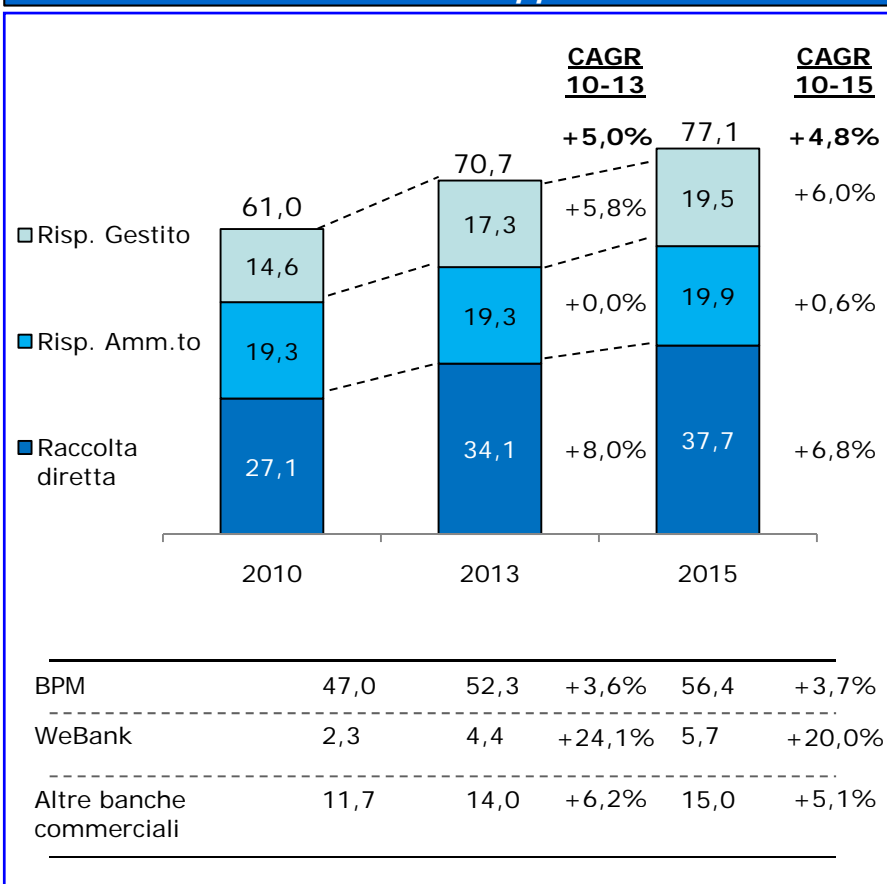
## Evoluzione Masse Amministrate\*

- ❑ Crescita trainata da consolidamento base clienti, nuovi clienti Webank, Private\*\*
- ❑ Crescita raccolta diretta con emissioni proprie per circa € 10 Mld nel periodo (in sostituzione dei collocamenti di titoli di terzi)

**Scomposizione effetti raccolta  
2010-2015 – Gruppo BPM**



**Crescita Raccolta Diretta e Indiretta  
2010-2015 – Gruppo BPM**



(\*) Dati medi mensili da report interni gestionali (escluso Banca Akros, BPM Vita, Anima Sgr.)

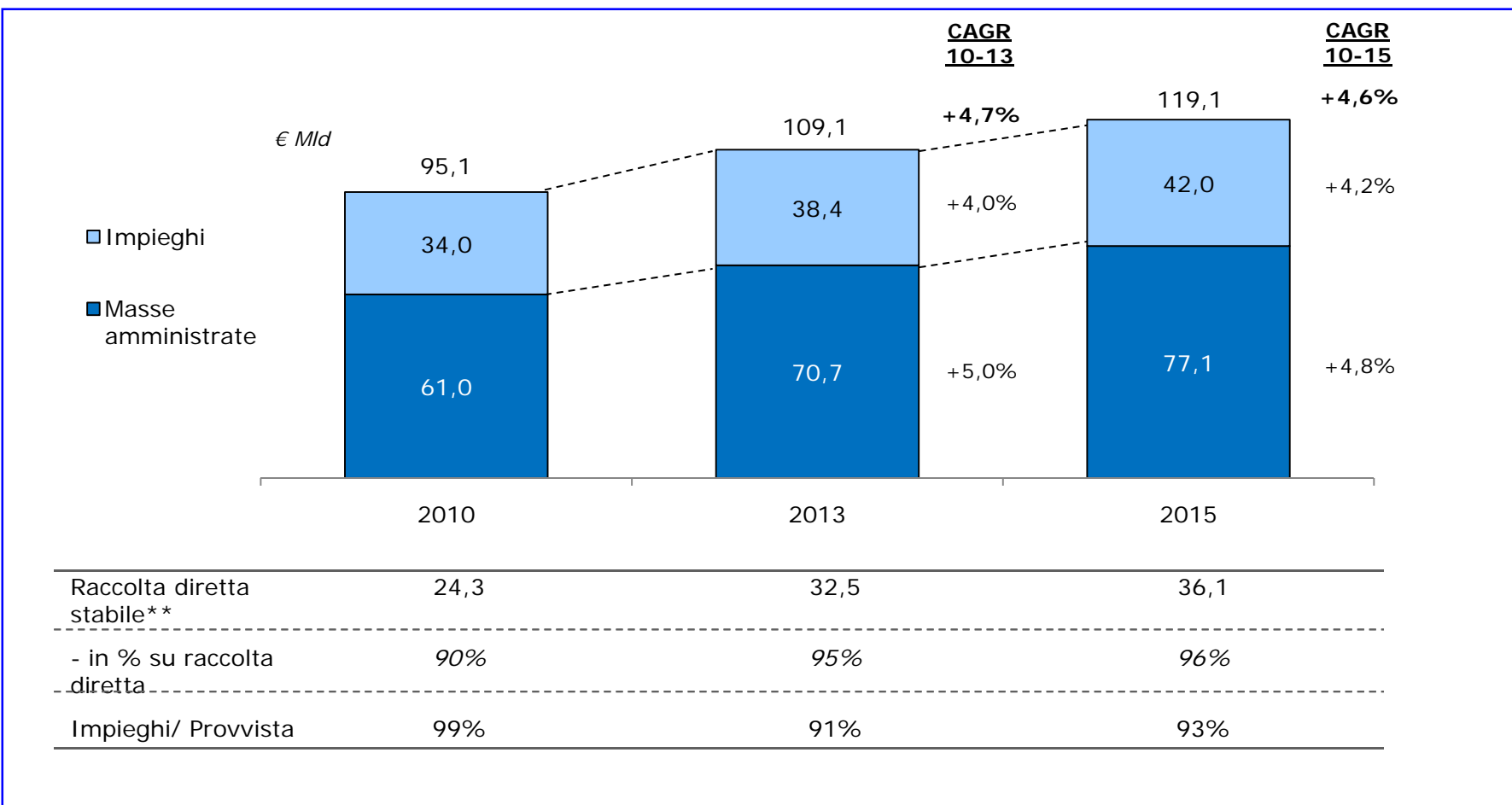
\*\*Private include clientela con masse > €500 mila €

## Masse amministrative: aree di intervento

- ❑ **Rafforzamento della rete esistente, senza apertura di nuove filiali attraverso:**
  - ❑ attivazione entro fine 2011 del modello Hub and Spoke per circa 250 filiali BPM con incremento della produttività delle filiali piccole
  - ❑ liberazione tempo commerciale con gli interventi organizzativi in corso
  - ❑ attivazione di azioni specifiche per recuperare i gap di potenziale individuati per ciascuna filiale, nell'ambito di un nuovo processo di pianificazione commerciale
  - ❑ evoluzione gamma prodotti di risparmio gestito e assicurativo grazie al supporto specialistico di Anima Prima e Covéa
- ❑ **Messa a regime del servizio di Investment Center (asset allocation e azioni di portfolio management) con indirizzi e prodotti specifici per tipologie di clienti**
  
- ❑ **Incremento della raccolta Private tramite:**
  - ❑ allargamento dell'offerta di servizi di private banking a circa 5.000 clienti esistenti
  - ❑ innesto di ulteriori 40 gestori Private, anche attraverso riqualificazioni interne
  
- ❑ **Crescita Webank su nuova clientela trainata da piattaforma, offerta e pricing**
- ❑ **Nessuna previsione di crescita aggressiva sulle Market Share**

## Evoluzione aggregati patrimoniali clientela\*

- ❑ Crescita allineata al sistema, con incremento quote su raccolta
- ❑ Miglioramento del rapporto impieghi su raccolta
- ❑ Ricomposizione raccolta a favore della diretta stabile






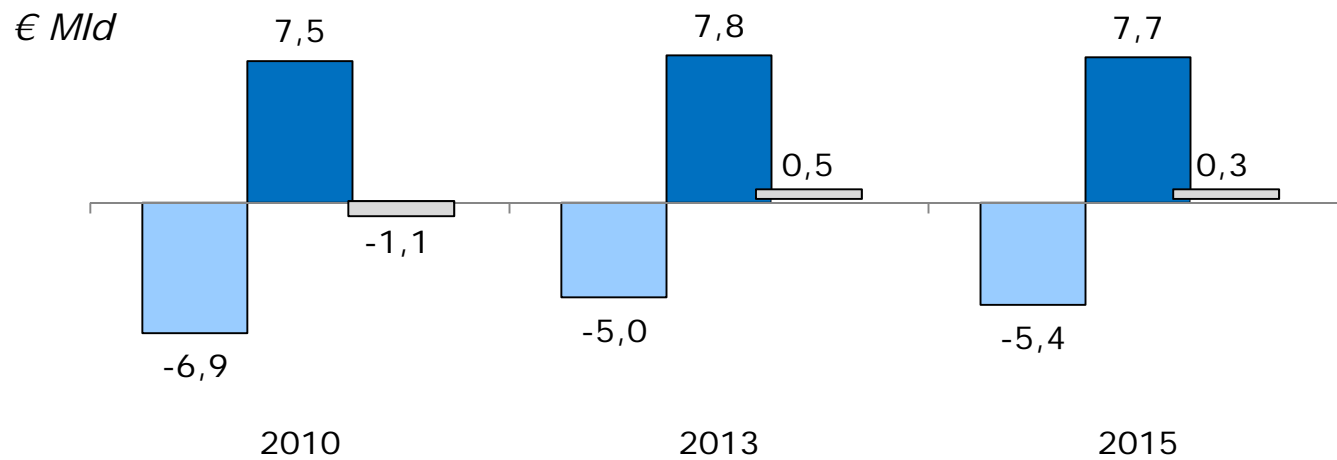
(\*) Dati medi mensili da report interni gestionali (escluso Banca Akros, BPM Vita, Anima Sgr.)

\*\*Customer funding excluding corporate banking

## Evoluzione fabbisogno e funding

### Evoluzione sbilancio banche commerciali e funding istituzionali (2010-2015)

-  Sbilancio liquidità Banche Commerciali
-  Raccolta Istituzionale outstanding
-  Saldo interbancario (netto pct)



#### Nuove emissioni:

- 2012-2013

€ 2,0 Mld

- 2014-2015

€ 3,5 Mld



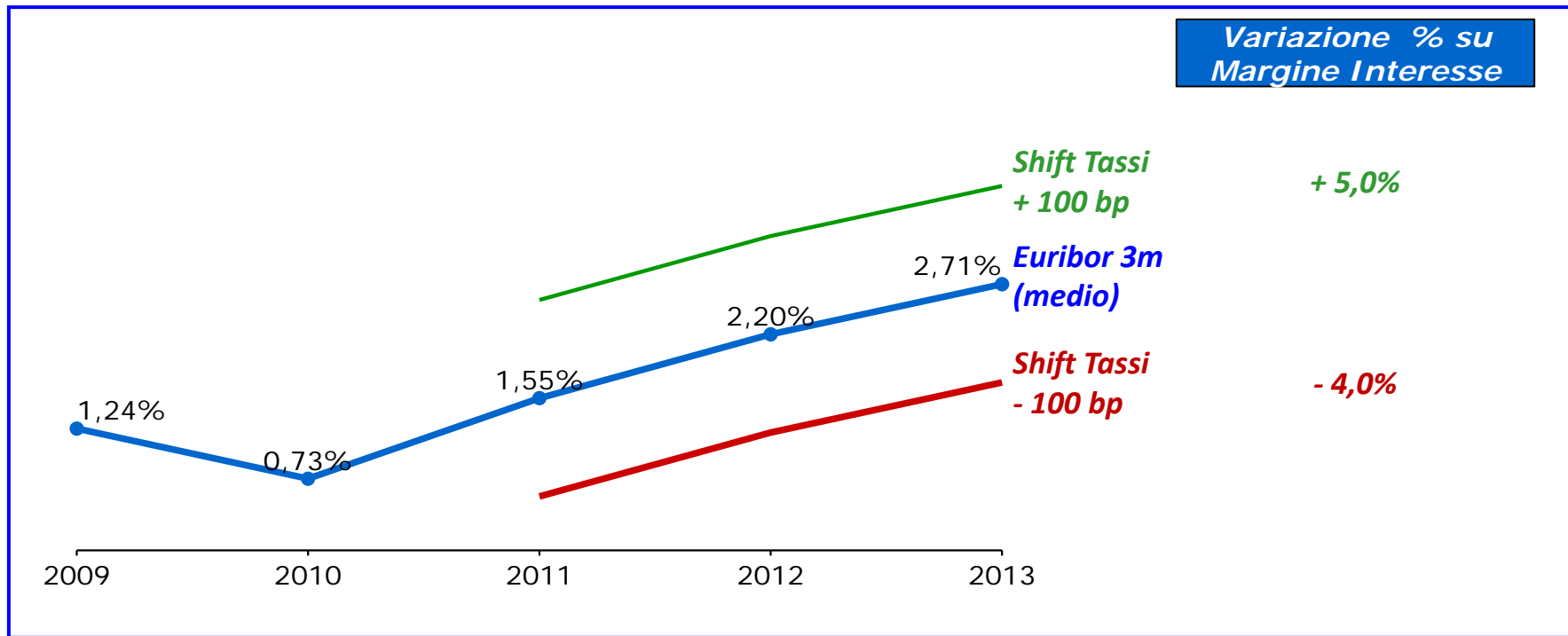
## Evoluzione Proventi Operativi

- ❑ Forte crescita del margine di interesse per “beneficio tassi”, remix masse ed effetto volumi
- ❑ Prudenziale crescita delle commissioni e dei proventi della Finanza

€ Mln	2010	2013	2015	CAGR 10-13	CAGR 10-15
<b>Margine di interesse</b>	<b>736</b>	<b>1.048</b>	<b>1.196</b>	<b>12,5%</b>	<b>10,2%</b>
<b>Margine non interesse</b>	<b>737</b>	<b>828</b>	<b>889</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,8%</b>
<i>Di cui commissioni nette</i>	<i>604</i>	<i>652</i>	<i>706</i>	<i>2,6%</i>	<i>3,2%</i>
<i>Di cui risultato attività finanziarie</i>	<i>99</i>	<i>122</i>	<i>122</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,1%</i>
<b>Proventi operativi</b>	<b>1.431</b>	<b>1.876</b>	<b>2.086</b>	<b>9,4%</b>	<b>7,8%</b>
<b>Forbice clientela Gruppo</b>	<b>2,07%</b>	<b>2,92%</b>	<b>3,06%</b>	<b>+0,85pp</b>	<b>+0,99pp</b>
<b>Commissioni nette/Masse Totali (%)</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,59%</b>	<b>-0,03pp</b>	<b>-0,04pp</b>
<b>Commissioni Bancassurance Danni (€ Mln)</b>	<b>7,5</b>	<b>12,5</b>	<b>17,4</b>	<b>18,6%</b>	<b>18,3%</b>

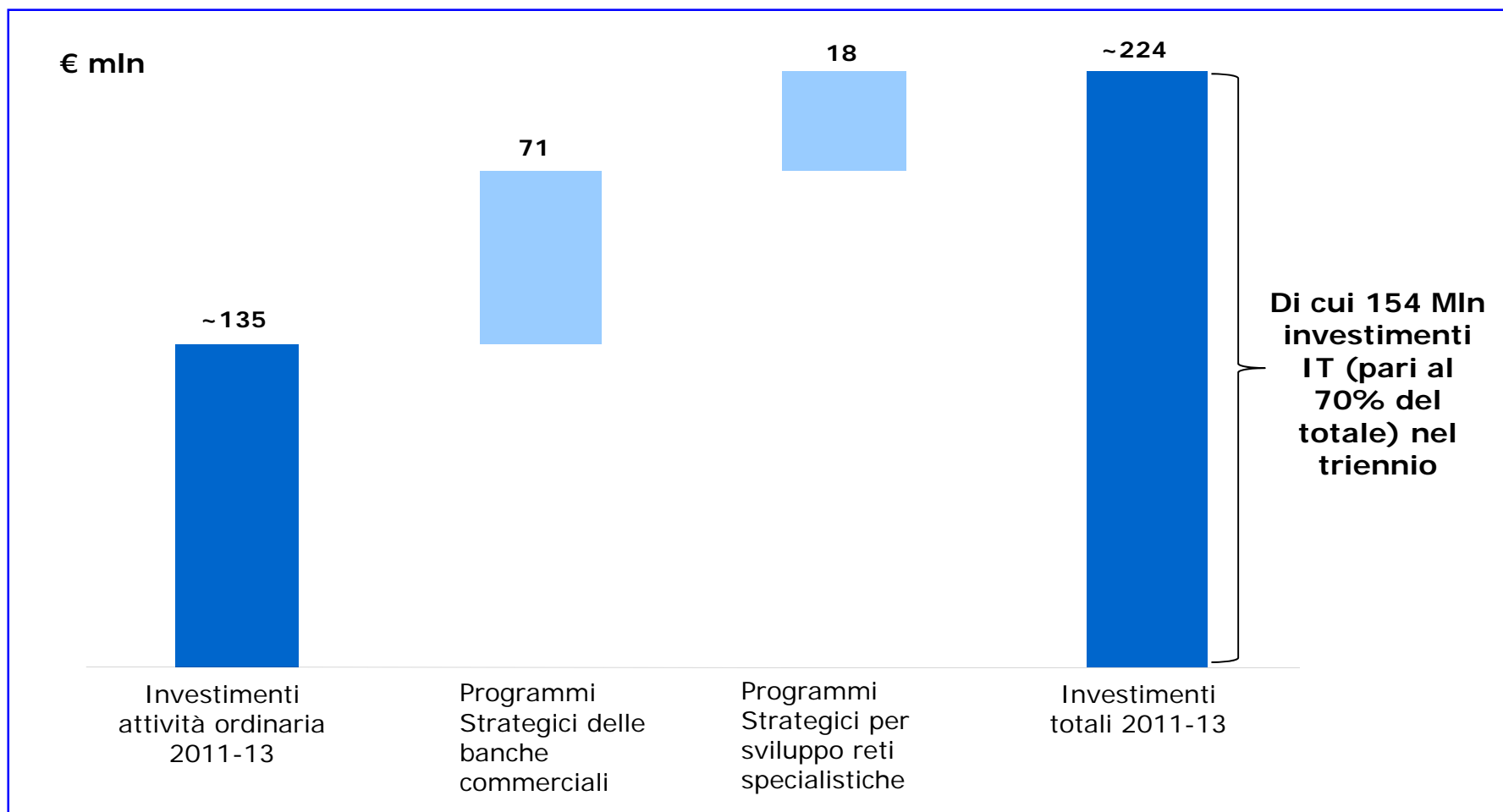
# Analisi di Sensitivity

## Effetto dei potenziali shift sul Margine di Interesse



## Investimenti a sostegno dei programmi strategici (2011 – 2013)

- ❑ Impegno prioritario sull'evoluzione della piattaforma IT
- ❑ Investimenti immobiliari 2011 per € 27 Mln non inclusi negli aggregati

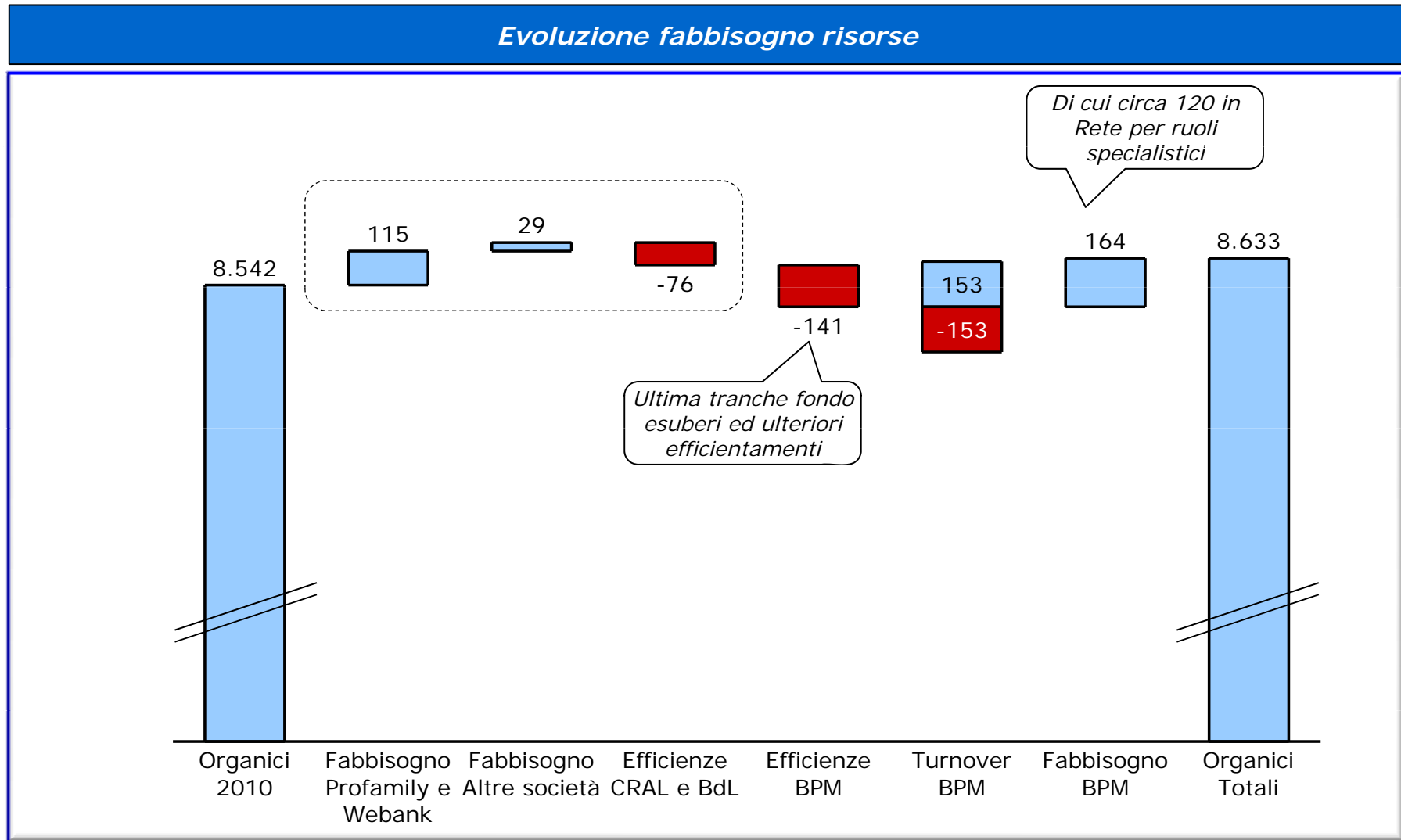


## Evoluzione Spese Operative

- ❑ Forte contenimento delle spese amministrative
- ❑ Nuovo sistema incentivante con una forte incremento dei costi variabili
- ❑ Costi totali al 2013 inferiori ai target 2012 del piano precedente. Tale azione sui costi permetterà BPM di compensare parzialmente l'effetto sui proventi operativi, principalmente a causa del mutato scenario macro-economico

€ Mln	2010	2013	2015	CAGR 10-13	CAGR 10-15
<b>Spese del personale</b>	<b>703</b>	<b>735</b>	<b>756</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,5%</b>
<i>Componente Fissa Banche     Comm. e Akros</i>	644	647	644	0,2%	0,0%
<i>Componente Fissa WB e PF</i>	23	31	34	10,3%	8,1%
<i>Componente variabile</i>	36	58	78	16,5%	16,3%
<b>Altre spese amministrative</b>	<b>323</b>	<b>317</b>	<b>311</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-0,7%</b>
<b>Ammortamenti</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>6,0%</b>	<b>3,5%</b>
<b>Costi Operativi</b>	<b>1.110</b>	<b>1.152</b>	<b>1.168</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,0%</b>
<i>Costi Operativi/Masse</i>	<i>1,17%</i>	<i>1,06%</i>	<i>0,98%</i>	<i>-0,11pp</i>	<i>-0,19pp</i>
<b>Organici Totali</b>	<b>8.542</b>	<b>8.686</b>	<b>8.633</b>	<b>+143</b>	<b>+91</b>
<b>Organici WB e PF</b>	<b>319</b>	<b>424</b>	<b>434</b>	<b>+105</b>	<b>+115</b>
<b>% costo personale variabile</b>	<b>4,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>9,5%</b>	<b>+2,6pp</b>	<b>+4,7pp</b>

# Evoluzione organici 2010-2015



## Spese operative: aree di intervento

- ❑ Banca del Territorio: fusione tra Banca di Legnano e CR Alessandria entro Q1 2012 con sinergie di costo, a regime, per circa € 13 Mln tra personale e spese amministrative
- ❑ Evoluzione piattaforma IT:
  - ❑ Obiettivo di riduzione delle spese IT di almeno il 25% rispetto ai livelli attuali entro fine 2015 oltre a benefici ulteriori, non fattorizzati, sul funzionamento organizzativo della Banca
  - ❑ Valutazione sull'esternalizzazione di una parte dell'architettura informatica bancari. Prevista una decisione entro fine 2011
- ❑ Re-engineering processi e strutture
  - ❑ Prosecuzione degli interventi in atto (accentramento mutui, iniziativa Agevola – snellimento attività amministrative di rete, ...) con attesa di liberazione di circa 100 fte in rete da riallocare su attività commerciali
  - ❑ Completamento installazioni CICO e Self Service (oltre 700 nuove unità complessive) con interventi di ulteriore migrazione delle attività di sportello (a fronte di un 20% circa di operazioni già effettuate oggi sui nuovi terminali)
- ❑ Prosecuzione delle azioni in corso di ottimizzazione delle spese amministrative
- ❑ Attivazione di programmi per ottenere una maggiore flessibilità organizzativa nell'utilizzo del personale (soprattutto in rete)

## Evoluzione Costo del Credito

□ Miglioramento qualità del credito al 2013 e successiva stabilizzazione nel 2015

€ Mln	2010	2013	2015	CAGR 10-13	CAGR 10-15
<b>Impieghi Totali (€ Mld)</b>	<b>34,1</b>	<b>38,4</b>	<b>42,0</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,3%</b>
Profamily	0,1	1,4	2,0	141,0%	82,1%
Altre Banche Commerciali	34,0	37,0	40,0	2,9%	3,3%
<b>Rettif. nette sui crediti (€ Mln)</b>	<b>245</b>	<b>212</b>	<b>240</b>	<b>-4,7%</b>	<b>-0,4%</b>
<b>Rett.valore/Proventi Operativi</b>	<b>17,1%</b>	<b>11,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>-5,8pp</b>	<b>-5,6pp</b>
<b>Costo del credito (bp) *</b>	<b>72</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>-17bp</b>	<b>-15bp</b>
Profamily	100	140	160	+40bp	+60bp
Altre banche commerciali	72	52	52	-20bp	-20bp

(\*): il dato del costo del credito è basato sui saldi medi gestionali degli impieghi e in quanto tale differisce dal dato di bilancio al 31/12/2010, pari a 69 bp 47

## Sintesi conto economico di Gruppo

- ❑ Rilevante crescita dei proventi, per effetto volumi, remix e aumento redditività delle masse (netta rischio)
- ❑ Limitato incremento dei costi di produzione complessivi, con forte riduzione del cost/income

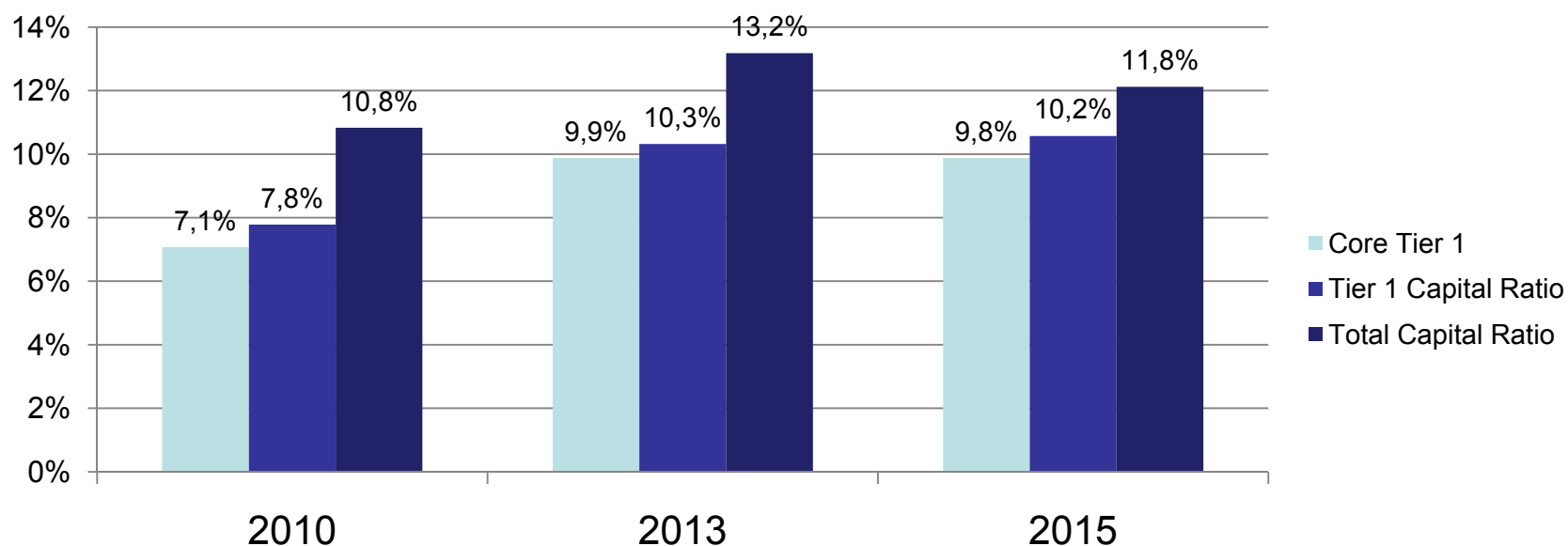
€ Mln	2010	2013	2015	CAGR 10-13	CAGR 10-15
<b>Proventi operativi</b>	<b>1.431</b>	<b>1.876</b>	<b>2.086</b>	<b>9,4%</b>	<b>7,8%</b>
<b>Costi Operativi</b>	<b>1.110</b>	<b>1.152</b>	<b>1.168</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,0%</b>
<b>Risultato gestione operativa</b>	<b>322</b>	<b>724</b>	<b>918</b>	<b>31,0%</b>	<b>23,3%</b>
<b>Rett. val nette e acc.ti rischi</b>	<b>245</b>	<b>212</b>	<b>240</b>	<b>-4,7%</b>	<b>-0,4%</b>
<b>Utile Netto</b>	<b>106</b>	<b>291</b>	<b>394</b>	<b>40,0%</b>	<b>30,0%</b>
<b>Proventi Operativi/Masse</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,75%</b>	<b>+0,22pp</b>	<b>+0,25pp</b>
<b>Costo del credito (bp)*</b>	<b>72</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>-17bp</b>	<b>-15bp</b>
<b>Cost/Income</b>	<b>77,5%</b>	<b>61,4%</b>	<b>56,0%</b>	<b>-16bp</b>	<b>-21bp</b>

(\*): il dato del costo del credito è basato sui saldi medi gestionali degli impieghi e in quanto tale differisce dal dato di bilancio al 31/12/2010, pari a 69 bp 48



## Evoluzione ratio patrimoniali (valori senza Add on)

- ❑ Significativo miglioramento degli indici, con evoluzione del Total Capital Ratio condizionata dalla riduzione di debito subordinato
- ❑ Pay out ratio intorno al 45% oltre a dividendo straordinario nel 2013



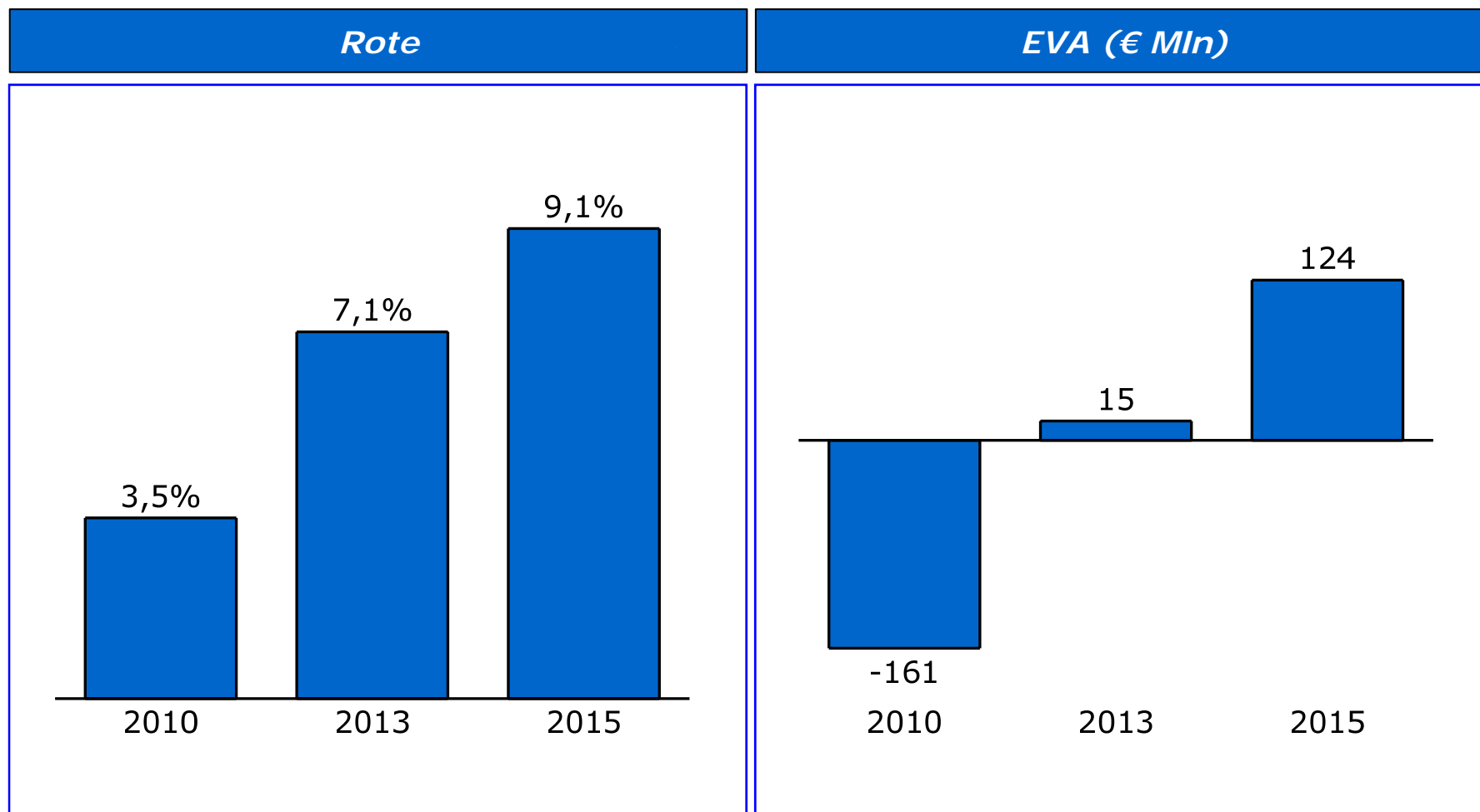
*Incluso dividendo straordinario(%)*

9,1	9,5	12,4	9,0	9,4	11,0
-----	-----	------	-----	-----	------

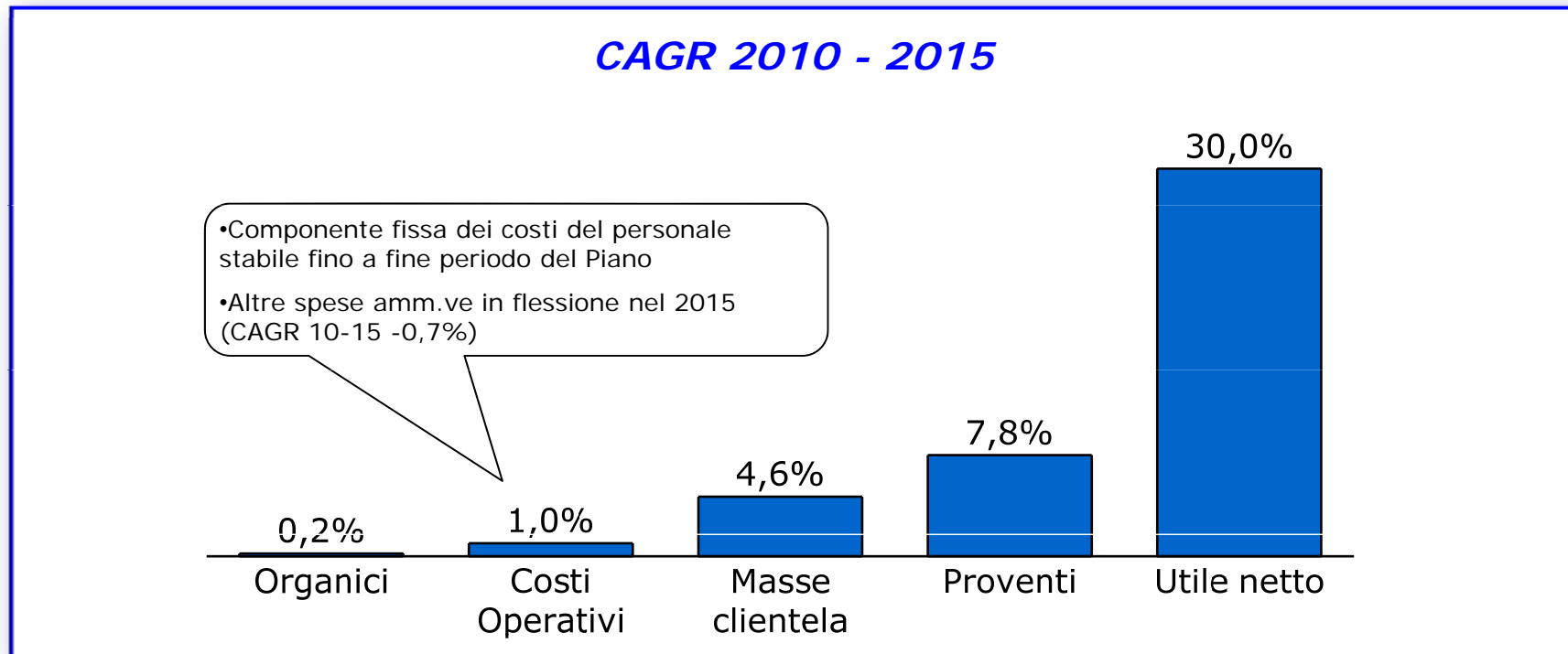
- **Non sono inclusi benefici da modelli interni Basilea II e Basilea III e da cessione asset non strategici**

(\*) La differenza rispetto al target di Core Tier1 del 10.4% annunciato lo scorso maggio è da attribuirsi ad una prevista maggiore crescita degli impieghi e al diverso mix degli stessi con uno spostamento dal Large Corporate e Istituzioni Finanziarie a PMI.

## Andamento Rote ed EVA (economic value added)



## I target del Piano BPM



	2010	2013	2015
<b>Risultato Netto (€Mln)</b>	106	291	394
<b>EVA (Mln)</b>	-161	+15	+124