



BANCA POPOLARE DI MILANO

Piano Industriale 2012-2015

La forza del cambiamento:

*un piano che unisce tradizione e futuro
per il rilancio del Gruppo Bipiemme*

Le Linee Guida

- **UN MODO NUOVO DI LAVORARE:** semplicità, efficienza e meritocrazia;
- **INNOVAZIONE** tecnologica e organizzativa per tornare a essere la “BANCA DI RIFERIMENTO” dei “NOSTRI CLIENTI” nei “NOSTRI TERRITORI” ;
- **FORTE ATTENZIONE SU RISCHI, CAPITALE E LIQUIDITA’** per una crescita sostenibile nel lungo termine.

Le principali azioni manageriali

- **semplificazione societaria:** UNA SOLA BANCA COMMERCIALE;
- **semplificazione e rivoluzione ORGANIZZATIVA:**
 - circa -70% strutture organizzative di sede,
 - da 5 a 3 livelli gerarchici di Rete,
 - -25% del numero dei dirigenti;
 - circa -80% del numero dei Consiglieri delle Controllate
 - 3.000 dipendenti coinvolti nella riorganizzazione/ricollocazione
- **rigoroso presidio dei COSTI:**
 - riduzione organico -700 risorse umane,
 - -12% spese amministrative;
 - Cost to income al 56% nel 2015
- **RADICALE INNOVAZIONE** del modello di presidio del territorio:130 micro-mercati per servire in modo “distintivo” i nostri mercati e i nostri clienti “core”;
- **PROGETTI INNOVATIVI** sul fronte digitale e tecnologico per diventare la miglior banca multicanale;

I principali target del Piano:

- **ATTENZIONE ai costi:** costi operativi -6% al 2015 (CAGR 2011-2015 -1,6%)
- **INCREMENTO RICAVI** da servizi a valore aggiunto: commissioni nette +18% (CAGR 2011-2015 +4,1%)
- **RIBILANCIAMENTO PORTAFOGLIO CREDITI:** totale impieghi (CAGR 2011-2015 +1%), crediti verso aziende +10% e impieghi verso large corporate -30% al 2015
- **RAFFORZAMENTO POSIZIONE DI LIQUIDITA':** *loan to deposit ratio* da 102% a 97% (-5 p.p.)
- **RAFFORZAMENTO SOLIDITA' PATRIMONIALE:** Core Tier 1 ratio da 8% a oltre 9% (+100 p.b.)
- **Costo del credito:** circa 90 p.b. nel 2015;
- **UTILE NETTO CONSOLIDATO** di circa € 270 milioni nel 2015;
- **ROTE:** circa l'8% nel 2015;

Impairment test su avviamenti

- *Avviati impairment test* su avviamenti che potrebbero comportare svalutazioni materiali degli avviamenti iscritti a bilancio; il risultato dei test sarà reso noto con l'approvazione dei dati del primo semestre.

Procedura conciliativa per il c.d. Convertendo

- Il Consiglio di Gestione ha esaminato e approvato una proposta di protocollo di conciliazione dando mandato per la sottoscrizione dello stesso e l'avvio della conciliazione.

24 luglio 2012 – Il Consiglio di Gestione della Banca Popolare di Milano (“BPM”), nella riunione odierna, ha esaminato e approvato il Piano Industriale del Gruppo BPM per il triennio 2012-15 (il “**Piano Industriale**”), che tende a incrementare in modo significativo l'efficienza e a rafforzare il ruolo di banca del territorio, vicina a famiglie e piccole e medie imprese.

Il Piano Industriale si innesta in uno scenario¹ caratterizzato da forte incertezza relativa ai tempi di una effettiva ripresa economica, da tassi di interesse bassi e da uno *spread* su BTP atteso su livelli elevati; nel dettaglio:

- **crescita economica negativa** nel 2012 (-2,2% PIL Italia) e limitato sviluppo a partire dal 2013 (PIL Italia previsto tra 0,1% e 1,4%);
- **sostanziale stabilità dei tassi di interesse** fino al 2014 (circa 1% Euribor 3m) e lieve crescita nel 2015 (1,3%);

¹ Fonte: Prometeia stime a giugno luglio 2012

- **rendimento atteso su BTP superiore al 5%** in orizzonte di Piano Industriale;
- **incremento del tasso di disoccupazione** con picco nel 2013 (11,5%)

In tale delicato contesto il **settore bancario** in particolare si trova in evidente difficoltà per effetto:

- **del costo del rischio atteso su livelli elevati** nell'orizzonte del Piano Industriale;
- **dei proventi operativi sotto pressione**, a causa, sia della debole crescita economica prevista, sia della regolamentazione sempre più stringente;
- **di requisiti di patrimonializzazione e di vincoli sulla liquidità maggiormente conservativi.**

Malgrado lo scenario macro economico di riferimento debole, **le potenzialità del Gruppo Bipiemme sono notevoli**, a partire dal **posizionamento geografico** che vede il 90% delle filiali concentrato in aree caratterizzate da un elevato PIL procapite. A ciò si aggiunge **un'importante base clientela formata da 1,4 milioni di clienti**, con significative opportunità di sviluppo. In particolare sono previsti interventi sui privati volti a una migliore copertura commerciale della clientela *private e affluent*, che porterà ad un incremento della redditività delle masse e un aumento del cross-selling. Sulla clientela aziende le azioni saranno volte alla continua riduzione dell'esposizione verso il segmento *large corporate* e, sull'intero comparto, allo sviluppo dell'elevato potenziale di recupero del valore generato (EVA®). Sul segmento imprese e *small business* è previsto un recupero di redditività derivante dallo sviluppo dei ricavi commissionali da prodotti a forte valore aggiunto.

Nell'orizzonte del Piano verranno anche **valorizzate le competenze specialistiche delle società prodotto** Webank, ProFamily, Anima e Bipiemme Vita al servizio della base clientela del Gruppo, anche attraverso l'utilizzo delle competenze specialistiche di Banca Akros.

Il Piano Industriale si pone nel solco del forte rinnovamento **già avviato** con la realizzazione di una serie di interventi importanti che hanno riguardato principalmente:

- **governance:** è stato introdotto il sistema duale e nominato il Consigliere Delegato;
- **organizzazione e risorse umane:** è stata rafforzata la squadra manageriale e avviato il processo di revisione organizzativa;
- **presidio dei rischi, costi e sinergie infragruppo:** è stata avviata la riduzione delle esposizioni su *large corporate* e settore immobiliare, cui si aggiungono le iniziative volte all'accentramento operativo e all'ottimizzazione dei costi;
- **liquidità e capitale:** incremento del patrimonio e ulteriore miglioramento del già robusto profilo di liquidità.

La conferma della **forte volontà di cambiamento del management** è evidenziata nelle linee guida del Piano Industriale, che riassumono l'impegno volto a creare una banca efficiente e di "riferimento" per la propria clientela nelle aree di maggiore presenza.

Le **linee guida del Piano Industriale** si svilupperanno in 10 azioni manageriali, nel dettaglio:

- 1) **semplificazione societaria**, creazione di una banca unica, commerciale, moderna e multicanale con valorizzazione dei singoli marchi, oltre alla messa a fattor comune delle competenze specialistiche delle società prodotte;
- 2) **semplificazione organizzativa** delle strutture di sede e di rete, attraverso la riduzione dei livelli gerarchici intermedi e la definizione di più chiare responsabilità funzionali. Un'azione significativa è prevista sul numero dei dirigenti del Gruppo (-25%) e sul costo attraverso un riallineamento dei livelli retributivi sulla base delle posizioni/responsabilità ricoperte e *benchmark* esterni;
- 3) **rigoroso presidio dei costi**, attraverso la riduzione degli organici (- 700 risorse nell'orizzonte di Piano) e del costo del personale (-10% al 2015, rispetto alla prevista crescita inerziale). Tale intervento interesserà circa 3.000 risorse, di cui 2.300 avviate a piani di riconversione e formazione, e avverrà attraverso misure socialmente responsabili. Sarà previsto un incentivo all'esodo di tutti coloro in possesso dei requisiti pensionistici e di adesione al Fondo di Solidarietà, mentre il restante personale verrà riallocato. La riduzione del costo del lavoro avverrà anche tramite la revisione del contratto integrativo aziendale. Il rigoroso controlli dei costi si concretizzerà inoltre in una riduzione delle spese amministrative del 12% e degli ammortamenti del 23% in orizzonte piano. Tali interventi consentiranno un risparmio di circa € 65 milioni nel 2015, rispetto ai dati di fine 2011 e di oltre € 130 milioni rispetto alla prevista crescita inerziale;
- 4) **valorizzazione e meritocrazia nella gestione delle risorse umane**, lo sviluppo delle capacità e delle professionalità del personale avverrà attraverso la significativa formazione dei dipendenti di rete e di sede, la valorizzazione del merito e delle competenze, la promozione delle pari opportunità nei percorsi di carriera e la crescita professionale dei giovani;
- 5) **radicale innovazione del modello di presidio del territorio**, lo sforzo e l'innovazione dell'azione commerciale saranno sviluppati partendo dal *focus* sulle aree "core" del Gruppo e sui clienti "core": privati di fascia medio-alta, imprese e *small business*, attraverso politiche commerciali specifiche nei circa 130 micro-mercati, oltre all'ulteriore sviluppo dei "territori digitali". La presenza sul territorio sarà basata su un modello di rete "*hub and spoke*", la cui implementazione sarà accompagnata da un decentramento controllato dei poteri decisionali e da una multicanalità integrata a supporto;
- 6) **progetti innovativi sul fronte tecnologico per rafforzare la multicanalità**, vedrà la realizzazione di una serie di progetti innovativi (B2B, B2C, "APPs") per definire e lanciare nuove soluzioni per i nostri clienti;
- 7) **significativa crescita di redditività sui segmenti core, pur in un mercato difficile**, obiettivi prioritari del Gruppo sono garantire eccellenza e distintività nella gestione del risparmio della clientela privata (CAGR 2011-2015 ricavi segmento privati +4,3%). Sul comparto imprese la crescita della redditività è trainata, sulla clientela *small business*, soprattutto grazie all'incremento dei ricavi da commissioni, mentre sul comparto imprese il focus è sull'ottimizzazione del rendimento delle RWA, tramite un *pricing* basato su logiche *EVA®-based* (CAGR 2011-2015 ricavi segmento imprese, escluso large corporate, +7,4%). L'innovazione di servizio alle imprese sarà attuata tramite la riorganizzazione del modello di presidio e l'offerta di prodotti, attraverso la creazione di centri per l'impresa e *team* di specialisti di prodotto, oltre ad investimenti tecnologici per il rafforzamento della multicanalità e la semplificazione procedurale;

- 8) **presidio del rischio**, sarà garantito attraverso una riallocazione di portafoglio e del capitale sulla base di valutazioni settoriali e del profilo rischio-rendimento oltre che da una revisione delle politiche creditizie di Gruppo. In tale ambito si procederà anche al rafforzamento dei processi e degli strumenti per il monitoraggio e la gestione del credito. Gli impieghi totali sono previsti in crescita dell'1% (CAGR 2011-2015), con un decremento previsto nel comparto *large corporate* (-8,5% CAGR 2011-2015) e un peso del settore immobiliare che scenderà dal 24% al 21% nel 2015;
- 9) **rafforzamento di capitale**, costante attenzione ai livelli di patrimonializzazione e azioni specifiche quali la risoluzione delle criticità evidenziate da Banca d'Italia, volte ad ottenere la parziale o totale eliminazione delle penalizzazioni nella ponderazione degli attivi, l'ottimizzazione delle RWA e l'obiettivo di passaggio a modelli interni per il calcolo degli assorbimenti patrimoniali. Nell'orizzonte di piano si procederà inoltre alla valutazione di *asset disposal* su attivi non strategici e alla valutazione di operazioni di *liability management*
- 10) **rafforzamento liquidità**, la robusta posizione di liquidità di BPM sarà ulteriormente incrementata attraverso la riduzione del *loan to deposit ratio* (da 102% a 97% nel 2015) e l'ottimizzazione degli *asset eligible* in BCE.

Le azioni manageriali garantiscono un attento presidio al raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale, che tuttavia risentono in modo importante della dinamica dei tassi e del costo del credito. Con uno scenario di riferimento che vede l'Euribor a 3m all'1,3% nel 2015 e un costo del credito intorno agli 90 p.b. i principali target del Gruppo sono i seguenti:

Mld €	2011	PS 2015	CAGR
Provvista	35,1	38,2	+2,1
Impieghi	35,7	37,1	+1%
Risparmio amministrato	19,0	21,3	+2,9%
Risparmio Gestito	13,1	15,7	+4,6%

Mln €	2011	PS 2015	CAGR
Proventi operativi	1.352	1.760	+6,9%
Costi operativi	-1.045	-980	-1,6%
Risultato della gestione operativa	307	780	+26,4%
Utile netto	-614	270	n.s.

	2011	PS 2015	VAR.
Cost/Income	77%	56%	-21 p.p.
ROTE	n.s.	8%	n.s.
Costo del credito	135 p.b.	90 p.b	-45 p.b.
loan/deposit ratio	102%	97%	-5 p.p.
Core Tier 1	8%	oltre 9%	+100 p.b.
Totale risorse	8.467	circa 7.800	circa 700

Il *management* illustrerà i contenuti del Piano Industriale alla comunità finanziaria nel corso di una *conference call* che si terrà domani, mercoledì 25 luglio alle ore 9.30 (CET). Tutti i dettagli per i collegamenti sono presenti sul sito della banca (www.bpm.it) nell'home page.

Impairment test

Il peggioramento dello scenario macroeconomico avvenuto negli ultimi mesi, unitamente alle previsioni sul sistema bancario nel periodo di piano sono alla base degli *impairment test* che verranno effettuati sugli avviamenti al 30 giugno 2012. L'esito dei *test* –che potrebbe determinare una svalutazione materiale degli avviamenti iscritti a bilancio- sarà reso noto in sede di approvazione dei risultati del primo semestre 2012.

Conciliazione sul Convertendo

Il Consiglio di Gestione ha esaminato e approvato una proposta di protocollo di conciliazione per la possibile risoluzione delle controversie connesse al c.d. Convertendo BPM 2009/2013 (il “**Convertendo**”) elaborato a valle di numerosi

incontri tra i rappresentati della Banca e quelli di rappresentative associazioni dei consumatori (il “**Protocollo**”), dando quindi mandato al Consigliere Delegato per la determinazione degli ultimi aspetti e, quindi, per la sottoscrizione.

Alla luce di quanto sopra e previa la sottoscrizione del Protocollo, la Banca, d’intesa con le Associazioni firmatarie, fornirà tutte le informazioni sulle modalità e termini di adesione alla procedura e si attiverà per consentire la più ampia partecipazione anche da parte di altre Associazioni.

L’onere economico a carico della Banca che deriverà dalla procedura di conciliazione - sebbene misurabile in via definitiva sono alla conclusione dell’anzidetta procedura - appare sostanzialmente in linea con quanto già accantonato nel bilancio al 31 dicembre 2011.

Milano, 24 luglio 2012

Per informazioni:
Direzione Relazioni Esterne
Ildebrando Radice
+39 02 7700 2527
relazioni.esterne@bpm.it

Ufficio stampa
Matteo Cidda
02 7700 7438
matteo.cidda@bpm.it

Investor Relations
Roberto Peronaglio
+39 02 7700 2057
investor.relations@bpm.it

Ad Hoc Communications
Giorgio Zambeletti
Daniele Biolcati
+39 02 76 06 741
daniele.biolcati@ahca.it