



Piano Industriale 2011 – 2013/2015



Milano, 30 giugno 2011





Disclaimer

La distribuzione di questa presentazione in alcune giurisdizioni può essere sottoposta a vincoli previsti dalla legge o dalle normative vigenti. Pertanto, è responsabilità di chiunque sia in possesso di questo documento informarsi e ottemperare a tali vincoli. Banco Popolare – Società Cooperativa e le società del gruppo – Società Cooperativa e i rispettivi amministratori, soci, dirigenti e dipendenti (di seguito, "Banco Popolare") non si assumono alcuna responsabilità per la violazione di tali vincoli da parte di chiunque.

Questa presentazione non costituisce né è in alcun modo parte di, e non deve essere ritenuta come una offerta di o invito a sottoscrivere o in alcun modo acquistare valori mobiliari del Banco Popolare o di altre società del gruppo, né deve, nel suo complesso o relativamente a parti della medesima presentazione, costituire la base o il supporto informativo per qualunque tipo di contratto di acquisto o sottoscrizione di valori mobiliari del Banco Popolare o altre società del gruppo, o comunque un impegno di qualsivoglia genere al riguardo.

Le informazioni contenute in questa presentazione hanno uno scopo puramente espositivo e sono suscettibili di modifiche, revisioni e integrazioni. Alcune dichiarazioni contenute nella presentazione sono valutazioni e ipotesi su avvenimenti futuri riguardanti Banco Popolare sono dichiarazioni previsionali, qualificate come "forward-looking" ai sensi delle leggi federali US in materia di valori mobiliari. Le dichiarazioni previsionali sono dichiarazioni che non si basano su fatti storici. Tali dichiarazioni includono proiezioni e stime finanziarie, e le relative assunzioni, dichiarazioni riferite a piani, obiettivi e previsioni riguardanti operazioni, prodotti e servizi futuri, e dichiarazioni riguardanti risultati aziendali futuri. In generale, le affermazioni previsionali sono espresse attraverso l'utilizzo di termini quali "prevedere", "ritenere", "progettare", "pianificare", "stimare" e altre parole e termini simili. Per loro stessa natura, le dichiarazioni previsionali sottendono rischi, incertezze e ipotesi per cui i risultati e gli eventi conseguiti potrebbero discostarsi significativamente da quelli espressi o impliciti nelle dichiarazioni previsionali.

Banco Popolare non si assume alcuna responsabilità per l'aggiornamento o la revisione delle dichiarazioni previsionali / "forward-looking" a fronte di nuove informazioni, eventi futuri o altro. Le dichiarazioni previsionali / "forward-looking" devono essere considerate come tali e si riferiscono esclusivamente alla data di questa presentazione.



Agenda

Pagina

- | | |
|---|----------|
| 1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi | 3 |
| 2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015 | 8 |
| 3. Dettaglio dei progetti | 36 |



3





Il Gruppo dal 2008 ad oggi: traguardi raggiunti

FOCUS SU RAFFORZAMENTO PATRIMONIALE E SULLA RIDUZIONE DEI RISCHI

2008

- **Integrazione post-fusione BPVN/BPI**
- **Razionalizzazione delle strutture del nuovo Gruppo**
- **Qualità dell'attivo**
 - Applicazione di nuovi criteri nella gestione creditizia

2009

- **Rafforzamento patrimoniale**
 - JV nel credito al consumo
 - Cessione di immobili strumentali
 - Emissione di €1,45 mld di Tremonti-Bond (luglio)
- **Banca Italease**
 - OPA (conclusa in luglio)
 - Ricapitalizzazione
 - Ristrutturazione
- **Qualità dell'attivo**
 - Prosecuzione nella definizione di regole e procedure finalizzate al riordino dell'intera area crediti
- **Turnaround di BPL**
 - Ritorno alla profittabilità per BPL: FY09 utile netto pari a €30 mln

2010

- **Rafforzamento patrimoniale**
 - Vendita di partecipazioni non strategiche (Factorit e Caripe)
 - Emissione di un'obbligazione Soft Mandatory da €1,0 mld (marzo)
 - Delibera aumento di capitale da €2 mld (ottobre)
- **Banca Italease**
 - Completamento integrazione
 - De-listing (aprile)
 - De-risking e chiusura contenzioso fiscale
- **Qualità dell'attivo**
 - Rafforzamento del monitoraggio e della gestione del rischio attraverso l'implementazione e l'affinamento di processi andamentali in grado di anticipare fenomeni di deterioramento del portafoglio crediti
- **Completamento turnaround di BPL**

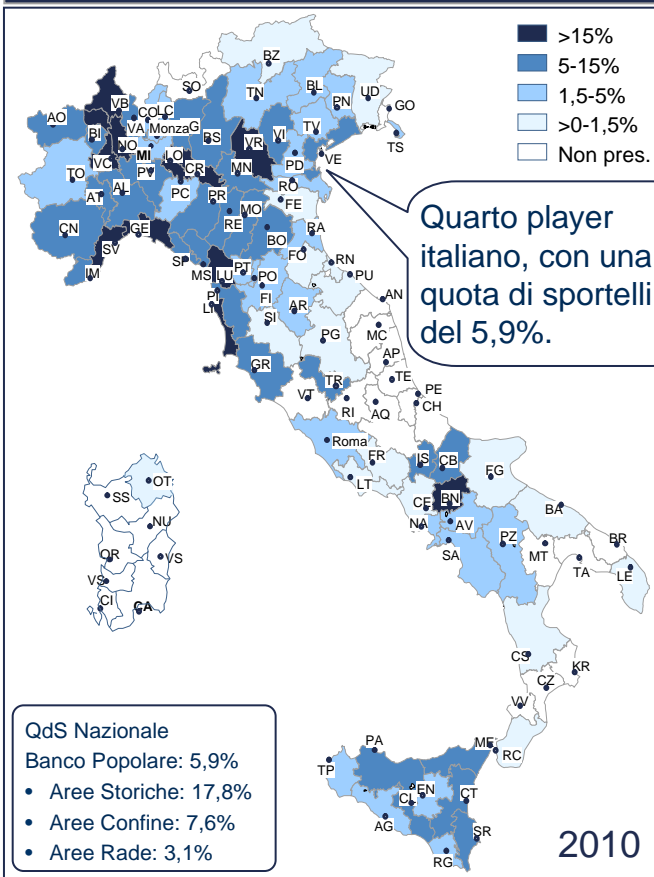
2011

- **Rafforzamento patrimoniale**
 - Conclusione aumento di Capitale da €2 mld (febbraio)
 - Vendita di partecipazioni non strategiche (Bormioli, quota in ICBPI ed altre partecipazioni azionarie minori)
- **Cessione Banche Estere**
 - BP Česká Republika già ceduta
 - BP Hungary (*in progress*)
- **Rimborso dei Tremonti Bond (marzo)**
- **Approvata semplificazione societaria** (fusione di Efibanca in Capogruppo e di Crema e Cremona in BPL)

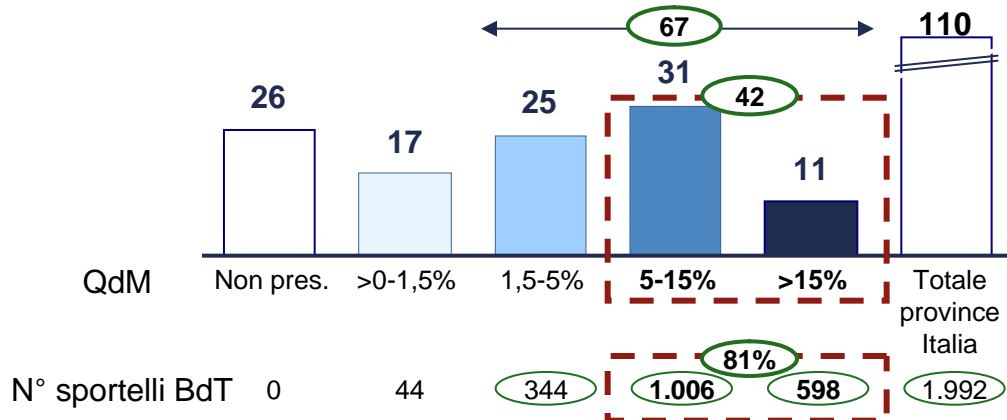
• **Piano Industriale**
2011 - 2013/2015

I punti di forza del Gruppo: posizionamento territoriale

Quota di sportelli BP per provincia



Numero di province per soglia di Quota di sportelli



Numero Sportelli 517	Numero Sportelli 416	Numero Sportelli 463
Numero Sportelli 231	Numero Sportelli 251	Numero Sportelli 70
Numero Sportelli 36	Numero Sportelli 44	

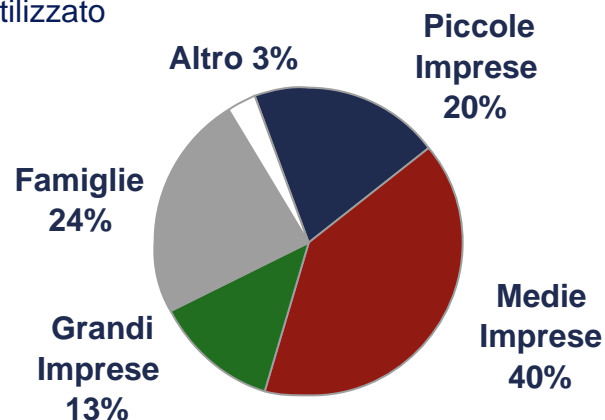
- Eccellente posizione geografica: Il 74,8% della rete di filiali delle BdT è collocata nel nord Italia, più dell'85% includendo anche la Toscana.
- Qualità della rete: marchi noti nelle regioni che rappresentano i mercati core del Gruppo.

Nota: Possibili approssimazioni dovute all'istituzione di nuove province.
Perimetro: Banche del Territorio.

I punti di forza del Gruppo: il business

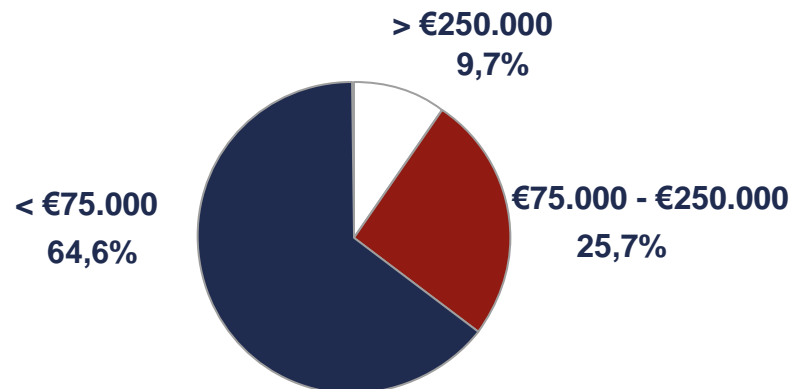
Spaccato clientela per segmenti (31/12/2010)

% su utilizzato



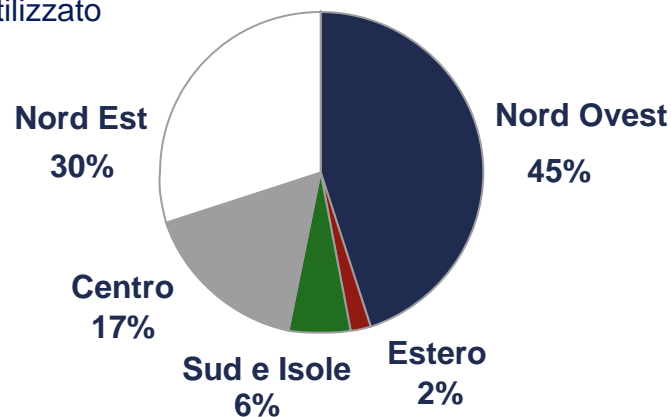
Spaccato clientela per affidato (31/12/2010)

% su n° posizioni affidate



Impieghi alla clientela per area geografica (31/12/2010)

% su utilizzato



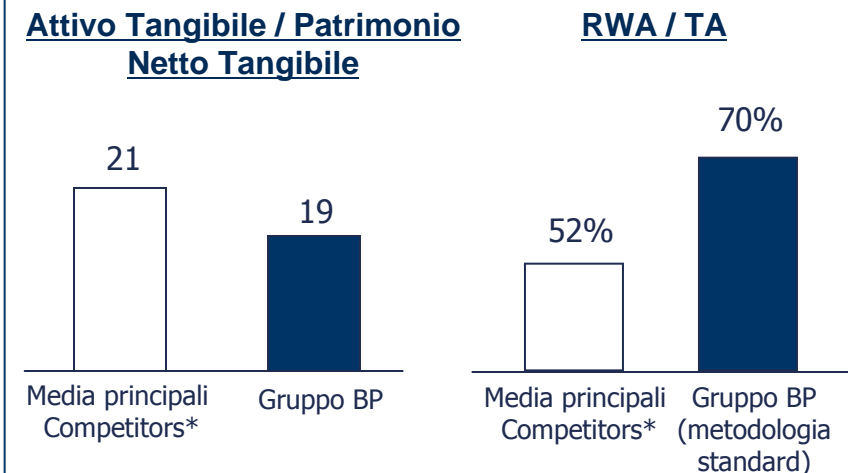
Commenti

- Attività bancaria focalizzata prevalentemente su famiglie e piccole/medie imprese, che insieme rappresentano l'84% degli impieghi.
- Forte radicamento territoriale nelle aree storiche di riferimento: 75% impieghi concentrato nel nord Italia.
- Elevata frammentazione del portafoglio crediti, con il 90% delle totali posizioni affidate con taglio medio <€250.000.

Nota: Impieghi delle Banche del Territorio + Efibanca; segmentazione della clientela basata sulla nuova segmentazione che incorpora un rialzo della soglia di fatturato delle Piccole Imprese da €2,5mln a €5,0mln.

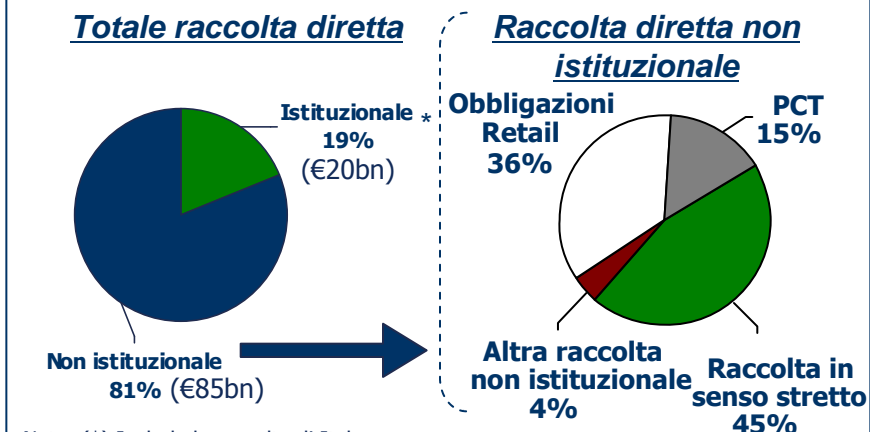
I punti di forza del Gruppo: leverage, raccolta e liquidità

Leverage ratio e rapporto RWA/Totale Attivo



* Dati al 31/12/2010 - ISP, UCG, UBI, MPS, BPM, BPER e Carige

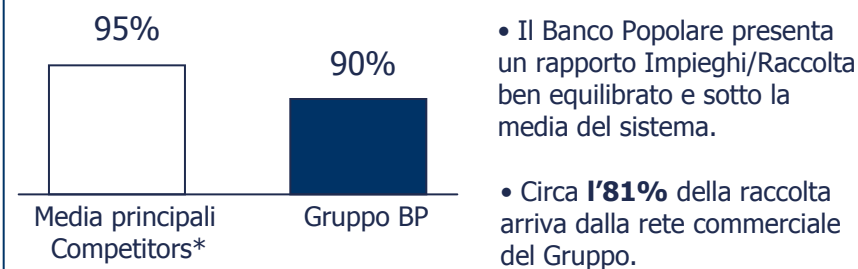
Raccolta da clientela (31/12/2010)



Nota: (*) Include la raccolta di Italease

Buon accesso a raccolta "pregiata", grazie al forte radicamento della rete territoriale.

Rapporto impieghi/raccolta ⁽¹⁾



- Il Banco Popolare presenta un rapporto Impieghi/Raccolta ben equilibrato e sotto la media del sistema.

- Circa l'**81%** della raccolta arriva dalla rete commerciale del Gruppo.

* Dati al 31/12/2010 - ISP, UCG, UBI, MPS, BPM, BPER e Carige

Profilo finanziario con basso rischio

- il 95% dei titoli governativi in portafoglio è rappresentato da Titoli di Stato italiani (scadenza media: 2,7 anni) di cui il 45% classificati in AFS (55% al 31/03/2011).
- Nessun investimento in titoli strutturati di credito o relativi al settore dei mutui sub-prime CBOs/CDOs.
- Basso livello di VAR del trading book: massimo livello raggiunto nel 2010, pari a €5,8mln.

(1) Per 'Raccolta' si intende secondo gli schemi contabili (Banca d'Italia) le somme delle seguenti voci del passivo: voce 20 (Debiti verso clientela), voce 30 (Titoli in circolazione) e voce 50 (Passività finanziarie al fair value).



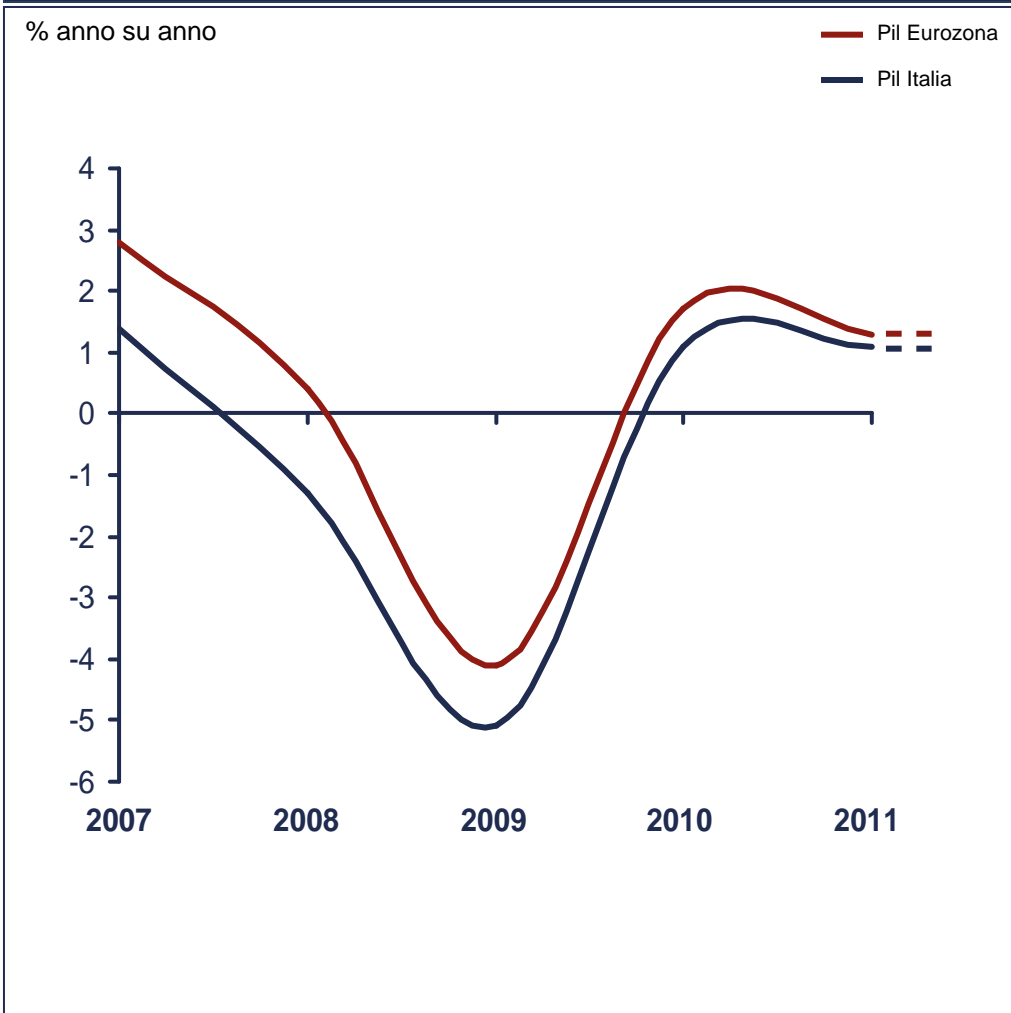
Agenda

	Pagina
1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi	3
2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015	
• Scenario, obiettivi e linee guida	8
• Risultati economico – finanziari	23
3. Dettaglio dei progetti	36



Lo scenario macro-economico mostra segnali di ripresa

Evoluzione variabili economico-finanziarie



Fonte: EIU, Prometeia

Evidenze

- La ripresa dell'Italia in media è leggermente più contenuta dell'Eurozona, mentre il **Nord è più allineato all'area Euro** grazie alla forte ripresa delle esportazioni
- Con le esportazioni che rimangono il fulcro della crescita, **nel 2011 il driver principale è la richiesta di credito delle imprese**
- **Dal 2012** il maggiore autofinanziamento ed il consolidarsi della ripresa economica favoriranno il rafforzamento della **domanda delle famiglie, concentrata prevalentemente sul MLT e sul credito al consumo**
- **La BCE** ha avviato una graduale **politica di rialzo dei tassi**

Opportunità offerte dal mercato italiano

Indicatori del mercato bancario Italia – Paesi europei



Fonte: BCE (dati carte dei pagamento, C/C Paesi europei ed Italia al 2009), Banche Centrali (Mutui Italia), EIU (dati al 2010).

* Il pool di paesi è composto dalla Francia, Spagna e Germania. Il dato di C/C per abitanti include anche la Gran Bretagna.

** Fondi comuni.



Dove e come vogliamo competere

Geografia

Focus su territori di presenza storica, dove in ogni comune il brand delle Banche del Territorio di riferimento è riconosciuto come parte integrante della **comunità locale**

Segmenti

A prevalenza Retail, con focus sui segmenti più attrattivi (Affluent, Piccole Imprese*) che offrono spazi di crescita

Prodotti

Con la più ampia gamma di servizi e prodotti offerti da fabbriche prodotte vicine alla distribuzione e attraverso canali sempre più integrati

Il Banco vuole competere facendo leva sui suoi punti di forza:

- ***Vicinanza al territorio***
- ***Velocità di risposta dei centri decisionali***
- ***Qualità del servizio offerto***

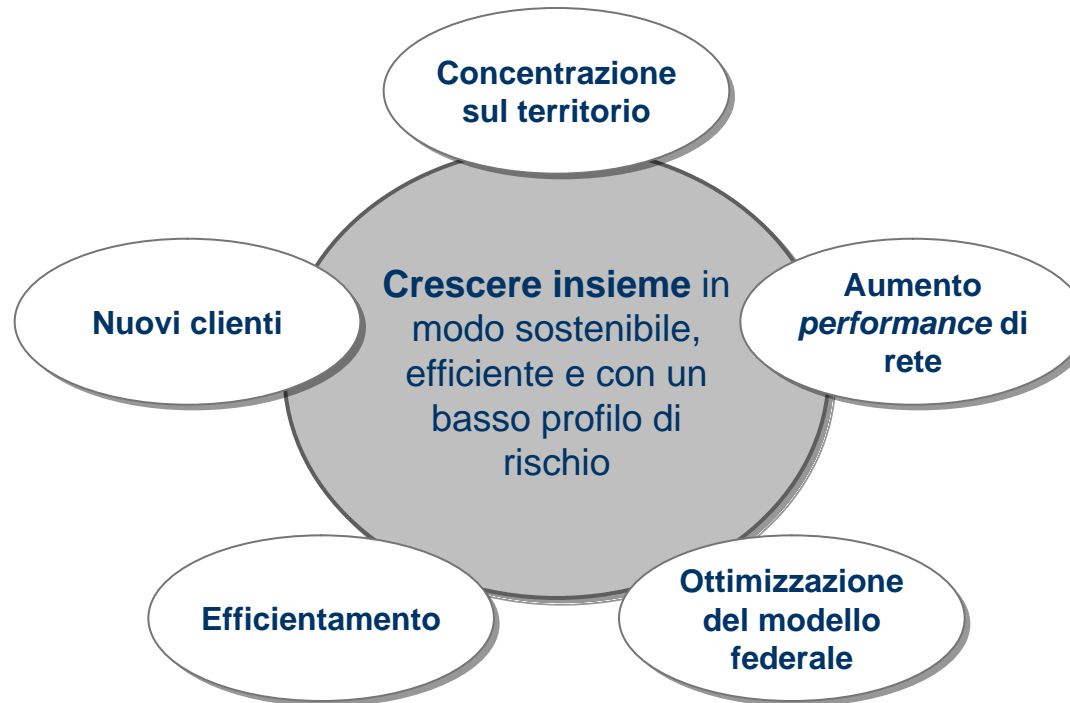
Nota: * Imprese con fatturato <€5 mln.

Le linee guida del Piano

- **Concentrare le forze delle BdT sui loro territori storici** (un solo marchio per comune).
- **Rafforzare la centralità della filiale** attraverso un maggior focus sui rapporti con le PMI e lo sviluppo del ruolo dei capi filiale.

- **Soddisfare le esigenze dei clienti**, vecchi e nuovi:

- Introducendo **prodotti specifici e servizi innovativi**
- Utilizzando una **multicanalità integrata che minimizza il cost-to-serve**



- **Ristrutturazione della rete attraverso:**
 - **Razionalizzazione e riassetto** delle filiali sottoperformanti
 - **Limitato numero di nuove aperture** di filiali in zone strategiche
- **Innovazione dei modelli di servizio alla clientela PMI, Affluent e Mid Corporate**

- **Efficientamento in termini di:**

- Riduzione delle risorse di sede in favore della rete.
- Eliminazione delle duplicazioni di attività tra Capogruppo, Banche del Territorio e aree territoriali.

- **Riduzione del numero delle Banche del Territorio**

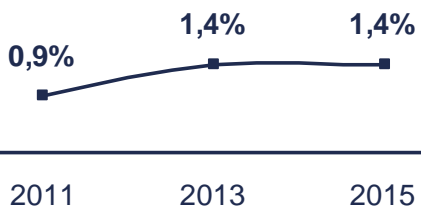
Scenario macroeconomico 2011-2013/2015 del Piano

Grandezze macro (Δ yoy)

PIL Area Euro



PIL Italia

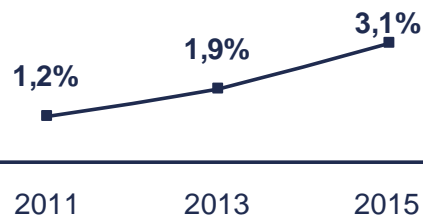


Inflazione Italia

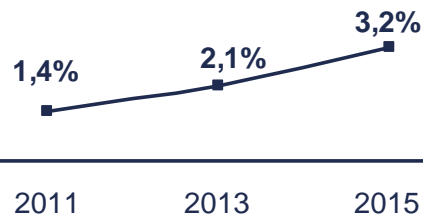


Evoluzione tassi (livelli medi annui)

Euribor 1 mese



Euribor 3 mesi



Sono stati utilizzati **tassi di mercato conservativi** rispetto alle più recenti stime di un *panel* di analisti macroeconomici

Fonte: Prometeia Marzo 2011 e, per il 2015, Euromonitor

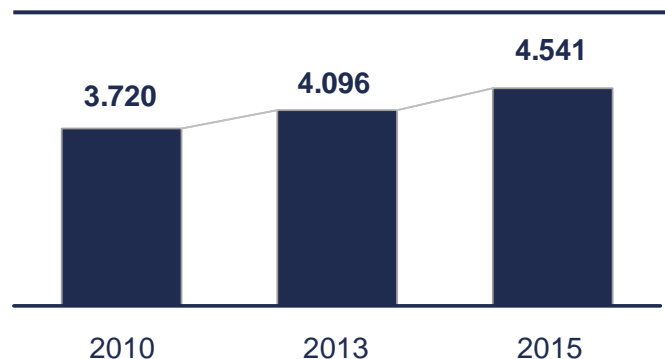
Fonte: Prometeia Marzo 2011

Obiettivi economici

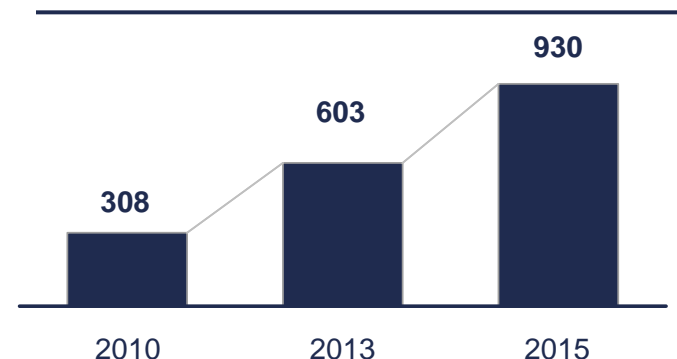
Performance economiche

€/mln

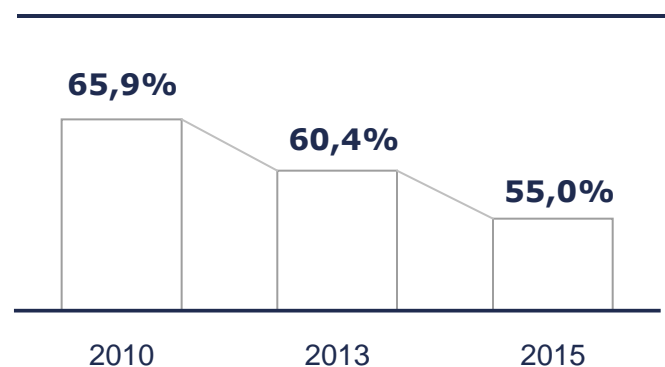
Proventi Operativi ⁽¹⁾



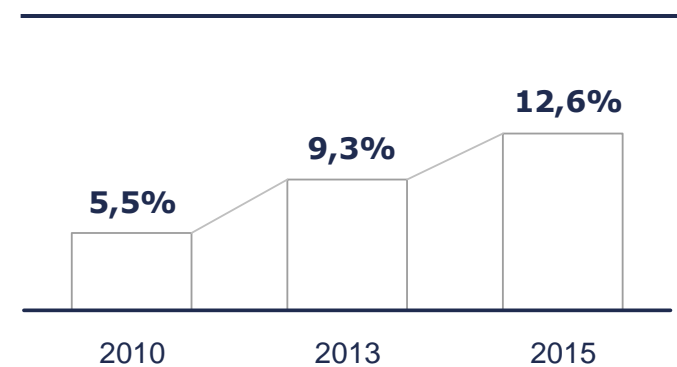
Utile netto ⁽¹⁾



C/I ratio



ROTE ⁽²⁾

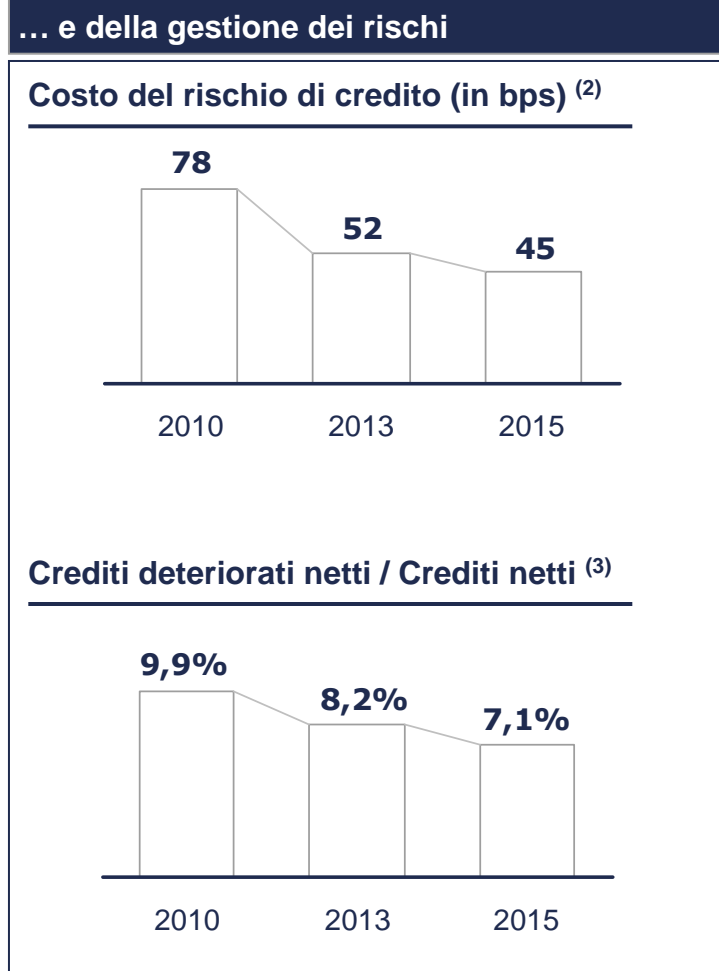
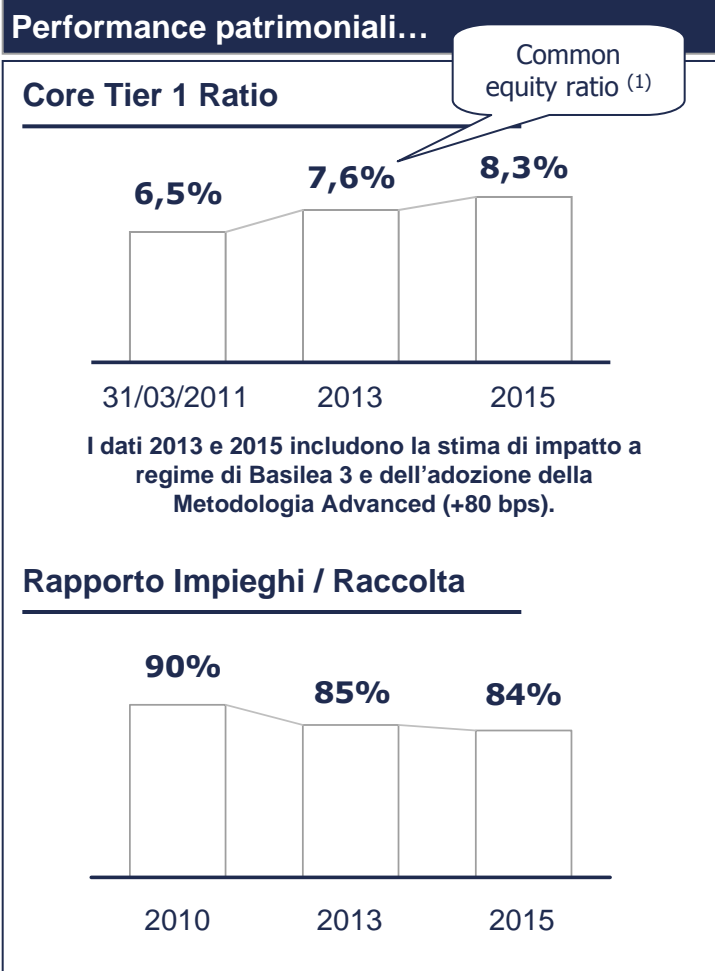


Note:

(1) I risultati del 2010 includono l'effetto della Fair Value Option pari a €395,5mln lordi e €267,7 mln netti, mentre per gli anni di piano non è stato considerato alcun impatto.

(2) ROTE calcolato come Utile Netto su Patrimonio Netto Tangibile.

Obiettivi patrimoniali e di rischio



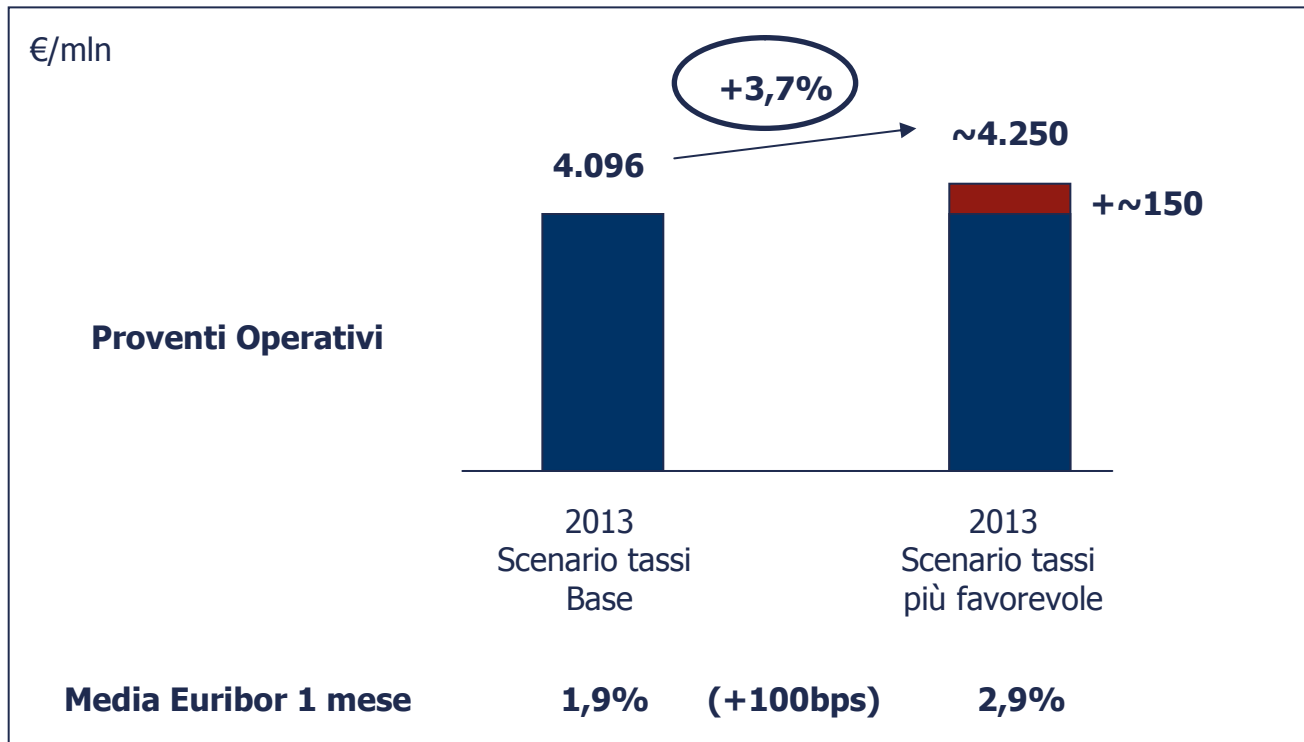
(1) Common equity ratio calcolato in coerenza alle regole di Basilea 3 dal 2013.

(2) Costo del rischio di crediti calcolato come rapporto tra rettifiche di valore nette su crediti e totale crediti lordi verso clientela.

(3) Crediti deteriorati: somma di sofferenze, incagli, ristrutturati e scaduti.

Sensibilità al contesto macroeconomico

A fronte di uno scenario di tassi più favorevole (+100bps di aumento parallelo su tutta la curva dei tassi), i proventi operativi aumenterebbero di circa **€150mln** al 2013 (**+3,7%**) rispetto al dato a piano dello scenario base.





I pilastri del Piano



Un impegno da parte di tutto il Management del Gruppo





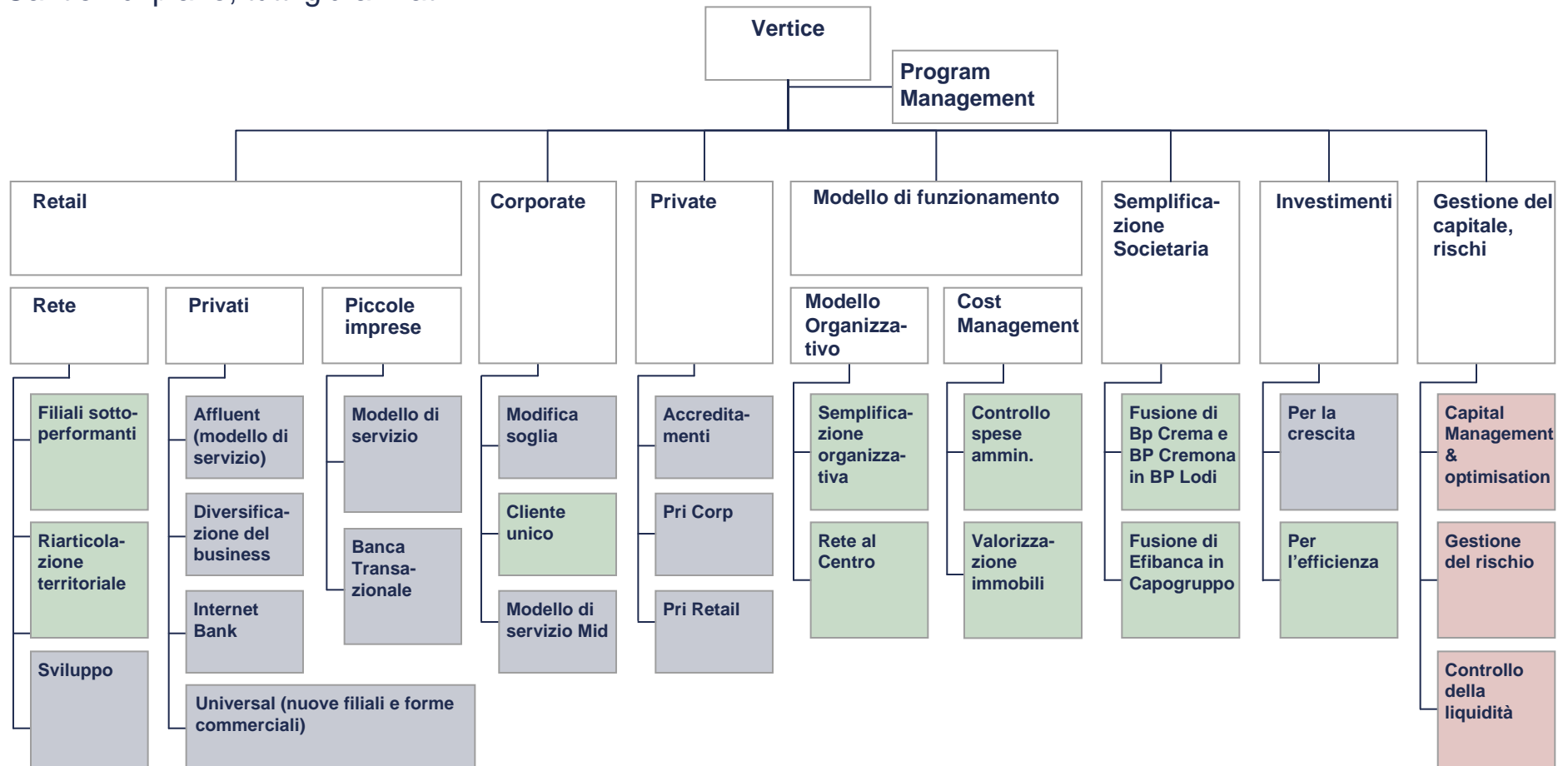
Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Un piano articolato con collaborazione della squadra manageriale

Cantieri di piano, tutti già avviati









Gli obiettivi economici di piano si articolano in numerosi cantieri, sviluppati secondo un approccio bottom-up





L'efficienza: key drivers



-  **Banche:** Fusione di **3 Banche italiane** e cessione di **2 Banche estere**
-  **Filiali:** Eliminazione di **180 sovrapposizioni di filiali** e chiusura di circa 140 filiali
-  **Organico:**
 - Riduzione organico di **1.120 risorse**, oltre alle 380 già effettuate nel 2010
 - Inserimento in rete di **1.100 persone**, di cui **900 commerciali**
-  **Clienti:** Assegnazione univoca ad una singola banca di oltre **3.000 clienti che hanno rapporti con più Banche del Territorio (BdT)**
-  **Patrimonio immobiliare:** dismissione del 50% degli asset non strumentali di Italease al 2013
-  **Processi:** eliminazione di inefficienze e duplicazioni in oltre il 50% delle attività

*Iniziativa
completate
entro
il 2013*



La crescita: key drivers



- ➔ Introduzione di **600 gestori** Piccole Imprese e **300 gestori** Affluent dedicati allo sviluppo
- ➔ Trasferimento dai centri imprese **alla filiale di 15.000 Piccole Imprese** con fatturato fino a €5 mln, e contestuale sviluppo di un nuovo modello di servizio
- ➔ Apertura di **30 nuove filiali** per aumentare la capillarità in aree attrattive
- ➔ **Cross-selling di Banca Aletti** per oltre 2.000 clienti delle BdT
- ➔ Introduzione dell'offerta dedicata **Internet "YouBanking"** da settembre 2011
- ➔ Acquisizione netta di **250 mila nuovi clienti***

*Iniziative
completate
entro
il 2013*

*Di cui circa 65 mila da crescita ordinaria

La gestione del capitale e dei rischi: key drivers (1/2)



Gestione del capitale:

➔ + 30 bps generati dalla **gestione nel periodo 2011-2013**

➔ + 60 bps da **cessione di asset non strategici**

➔ + 80 bps da **introduzione di strumenti *advanced*** per il calcolo dei rischi di credito ed altro ⁽¹⁾

**Totale
al 2013: + 170 bps**

Esclude l'effetto dell'eventuale esercizio della call Fondazione Carilucca (-15bps)

Iniziative
completate
entro
il 2013

➔ + 70 bps generati dalla **gestione ordinaria nel periodo 2014-2015**

**Totale
al 2015: + 240 bps**

Esclude impatto a regime di Basilea 3 (-50bps)

Entro il
2015

I dati sopra indicati non tengono conto di una conversione del SMCN che rimane un 'buffer' in caso di necessità non prevista nel Piano.

(1) Effetti stimati riferiti al portafoglio al 31.12.2010 non inclusivo della possibile applicazione di Floor sui requisiti Standard.



La gestione del capitale e dei rischi: key drivers (2/2)



Gestione dei rischi:

- ➔ Ottimizzazione complessiva dei rischi e del capitale: potenziamento delle attività di indirizzo unitario e pianificazione dei temi di governo del valore
- ➔ Rischi di credito: Riallocazione del portafoglio sulla base della rischiosità prospettica del settore merceologico. Revisione del processo di monitoraggio al fine di razionalizzare e semplificare le regole e gli strumenti esistenti. Ulteriore rafforzamento delle risorse dedicate alle attività di gestione del credito deteriorato.
- ➔ Rischi di Mercato: Utilizzo dei Modelli Interni per la misurazione del requisito patrimoniale a fronte dei Rischi di Mercato.
- ➔ Rischio Operativo: Gestione proattiva attraverso un approccio di "mitigazione ex ante" nelle singole fasi dei processi di business.
- ➔ Rischi di liquidità: politica commerciale orientata alla generazione di un surplus di liquidità. Capacità di funding potenziata dalla capillarità della rete territoriale.



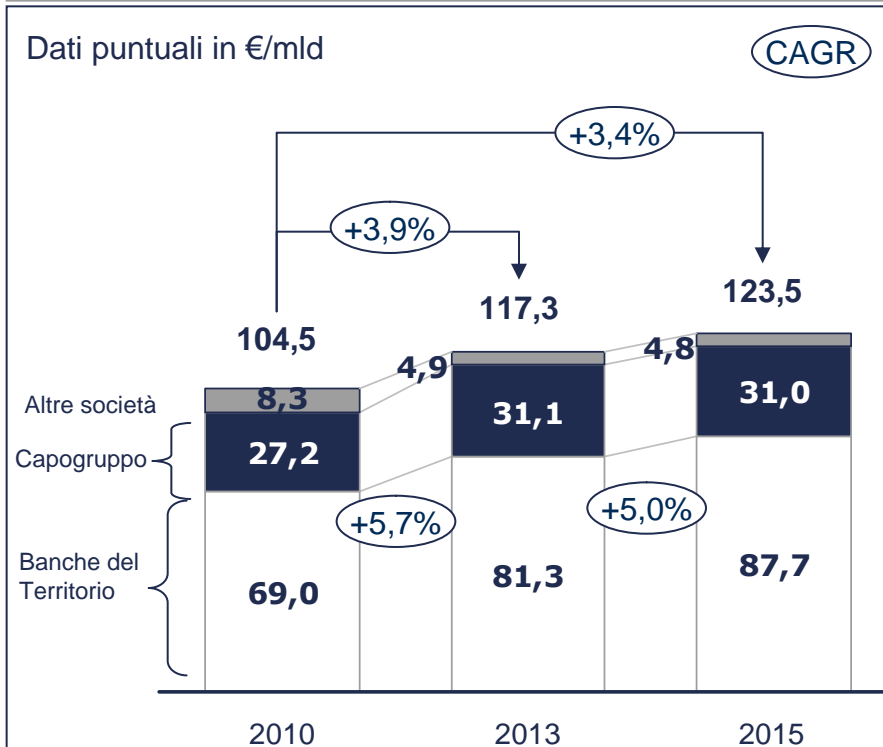
Agenda

	Pagina
1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi	3
2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015	
• Scenario, obiettivi e linee guida	8
• Risultati economico – finanziari	23
3. Dettaglio dei progetti	36



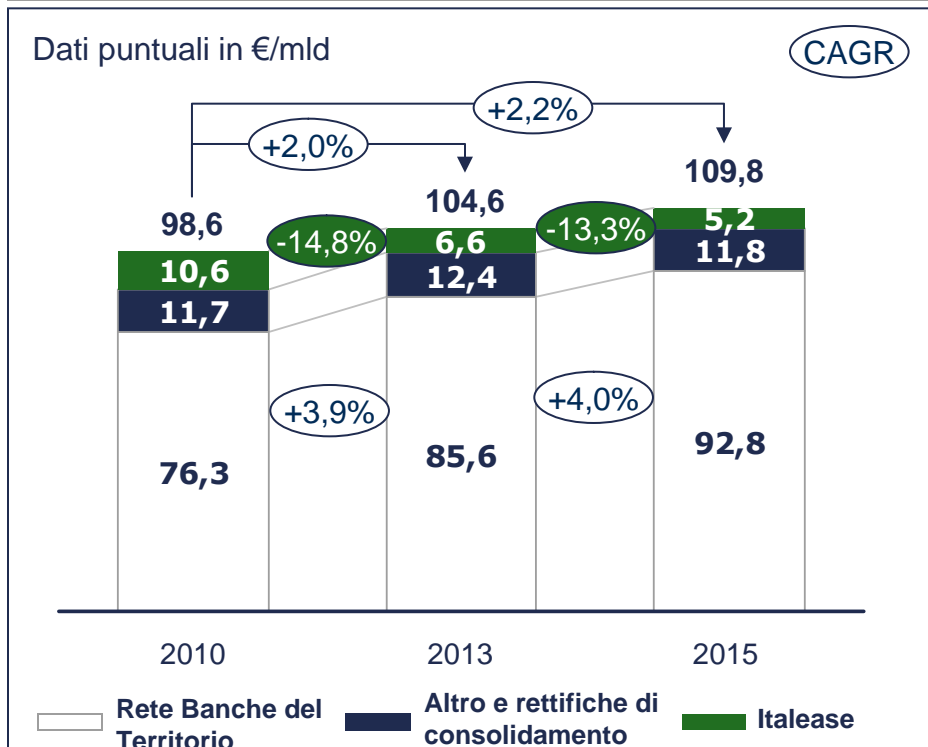
I volumi di Piano

Raccolta Diretta da Clientela



- La crescita della raccolta diretta da clientela fa leva sulle **Banche del Territorio** che consentono un accesso a fonti di risorse pregiate.
- La raccolta della **Capogruppo**, che include il programma EMTN ed altre fonti di raccolta istituzionale, è prevista in crescita solo nel triennio 2011-2013, con una stabilità nel biennio successivo.

Impieghi a Clientela lordi totali



Impieghi a clientela BdT vivi	2010	2013	2015
Breve Termine	26mld	30mld	33mld
Medio/Lungo Termine	50mld	56mld	60mld
Large Corporate ed Enti	14%	10%	8%
MID Corporate	39%	42%	44%
Famiglie e Piccole Imprese	45%	46%	46%
Altro	2%	2%	2%

Le proiezioni economiche

€/mln				CAGR su dati 2010 contabili		CAGR su 2010 esclusa la FVO (+395,5 lordi e +267,7 netti)	
	2010 ⁽¹⁾	2013 ⁽²⁾	2015 ⁽²⁾	2010-2013	2010-2015	2010-2013	2010-2015
Proventi operativi	3.720	4.096	4.541	+3,3	+4,1	+7,2	+6,4
Oneri operativi	-2.452	-2.472	-2.499	+0,3	+0,4	+0,3	+0,4
Risultato operativo	1.268	1.623	2.041	+8,6	+10,0	+23,0	+18,5
Rettifiche su crediti	-771	-541	-492	-11,2	-8,6	-11,2	-8,6
Utile netto	308	603	930	+25,1	+24,7	+146,5	+87,4
Impatto PPA	-234	-29	-28				
Utile pre PPA	542	633	958	+5,3	+12,1	+32,2	+28,5
Cost / Income	65,9%	60,4%	55,0%				
Costo del credito (bps)	78	52	45				
Tax rate	n.s.	40%	37%				

- Trend: Crescita dei proventi operativi, insieme ad una sostanziale stabilità dei costi e ad un miglioramento del costo del rischio.
- Gli obiettivi del Piano 2011 – 2013/2015 sono sostenuti dai progetti strategici da realizzare prevalentemente nel biennio 2011-12, con un effetto inerziale nel triennio 2013-2015.
- L'utile netto del 2013 beneficia, rispetto al 2010, di una riduzione di €205 mln dell'effetto della PPA (€206 mln nel 2015).

(1) I dati del 2010 incorporano l'impatto della Fair Value Option.

(2) I dati del 2013 e 2015 non incorporano alcun impatto della Fair Value Option.

Impatto azioni previste dal piano sulla redditività prospettica

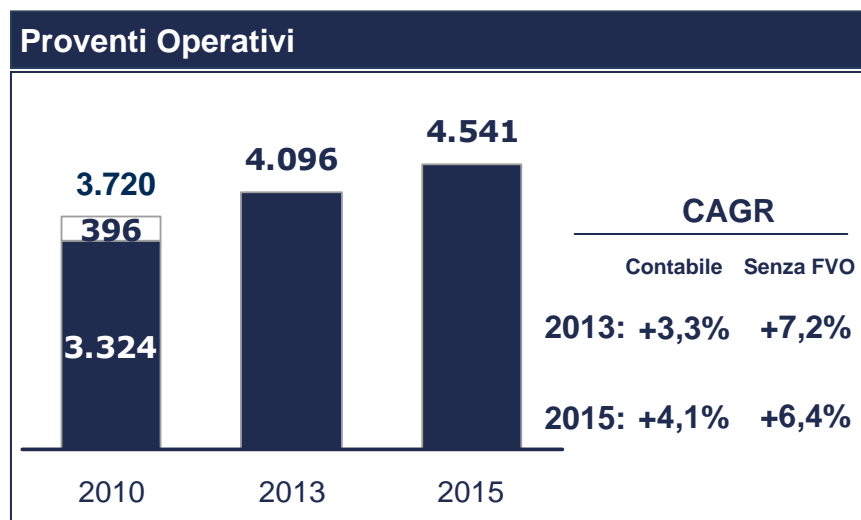
€/mln	2013			2015		
	Obiettivo	<i>Di cui: Benefici di P. Industriale</i>	<i>In%</i>	Obiettivo	<i>Di cui: Benefici di P. Industriale</i>	<i>In%</i>
Margine di interesse	2.137	98	+4,6%	2.428	150	+6,2%
Commissioni nette	1.504	101	+6,7%	1.641	145	+8,8%
Proventi operativi	4.096	216	+5,3%	4.541	303	+6,7%
Oneri operativi	-2.472	67	-2,7%	-2.499	126	-5,0%
Risultato operativo	1.623	283	+17,4%	2.041	429	+21,0%
Rettifiche su crediti	-541	-16*	+3,0%	-492	-27*	+5,5%
Utile pre-tasse	1.045	267	+25,5%	1.519	403	+26,5%
Utile netto	603	177	+29,3%	930	272	+29,2%
<i>Di cui: PPA</i>	-29	-		-28	-	

Nel 2013 il Piano Industriale e le sue azioni di discontinuità incidono per il 5,3% sui proventi operativi (6,7% nel 2015), migliorano gli oneri operativi del 2,7% (5,0% nel 2015) e contribuiscono per il **29,3%** sull'utile netto (**29,2%** nel 2015).

Nota: * Le maggiori rettifiche sono frutto della maggiore crescita degli impieghi derivante dalle azioni del Piano Industriale

Proventi Operativi

€/mln



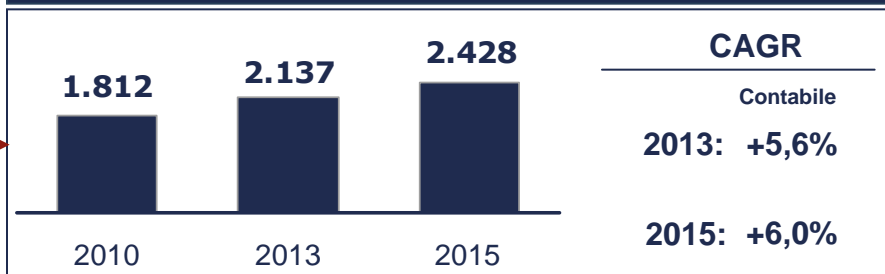
Fair Value Option

Note:

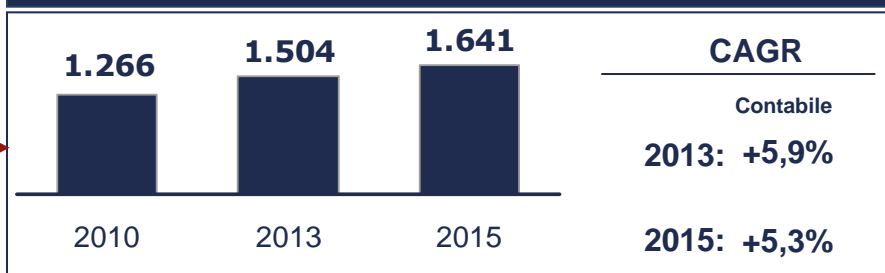
I Proventi Operativi includono un impatto della PPA pari a -€266mln nel 2010, -€41mln nel 2013 e -€38mln nel 2015.

I risultati del 2010 includono l'effetto della Fair Value Option pari a €395,5mln lordi, mentre per gli anni di piano non è stato considerato alcun impatto.

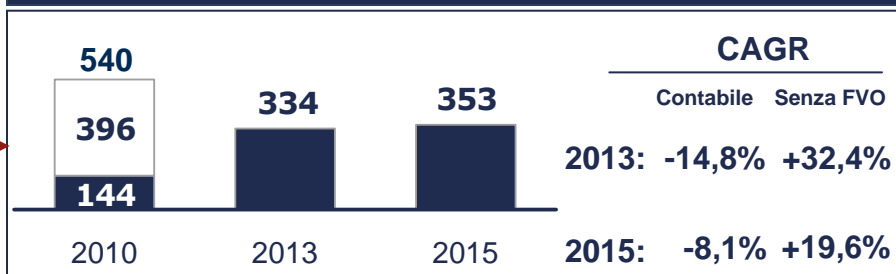
Di cui: Margine di interesse



Di cui: Commissioni nette

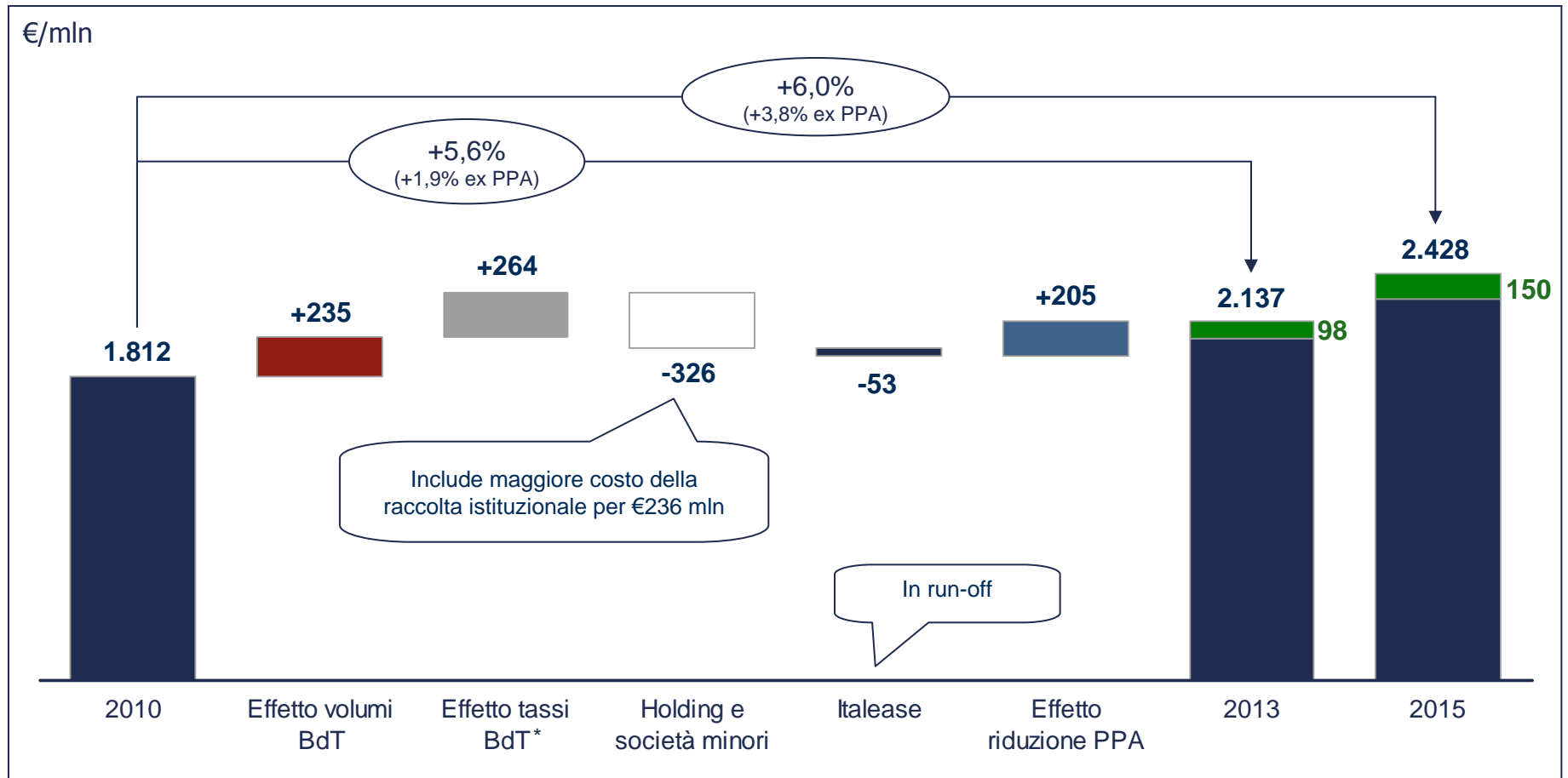


Di cui: Risultato netto finanziario



Focus sul Margine di Interesse

■ Effetto azioni implementate a Piano
○ CAGR

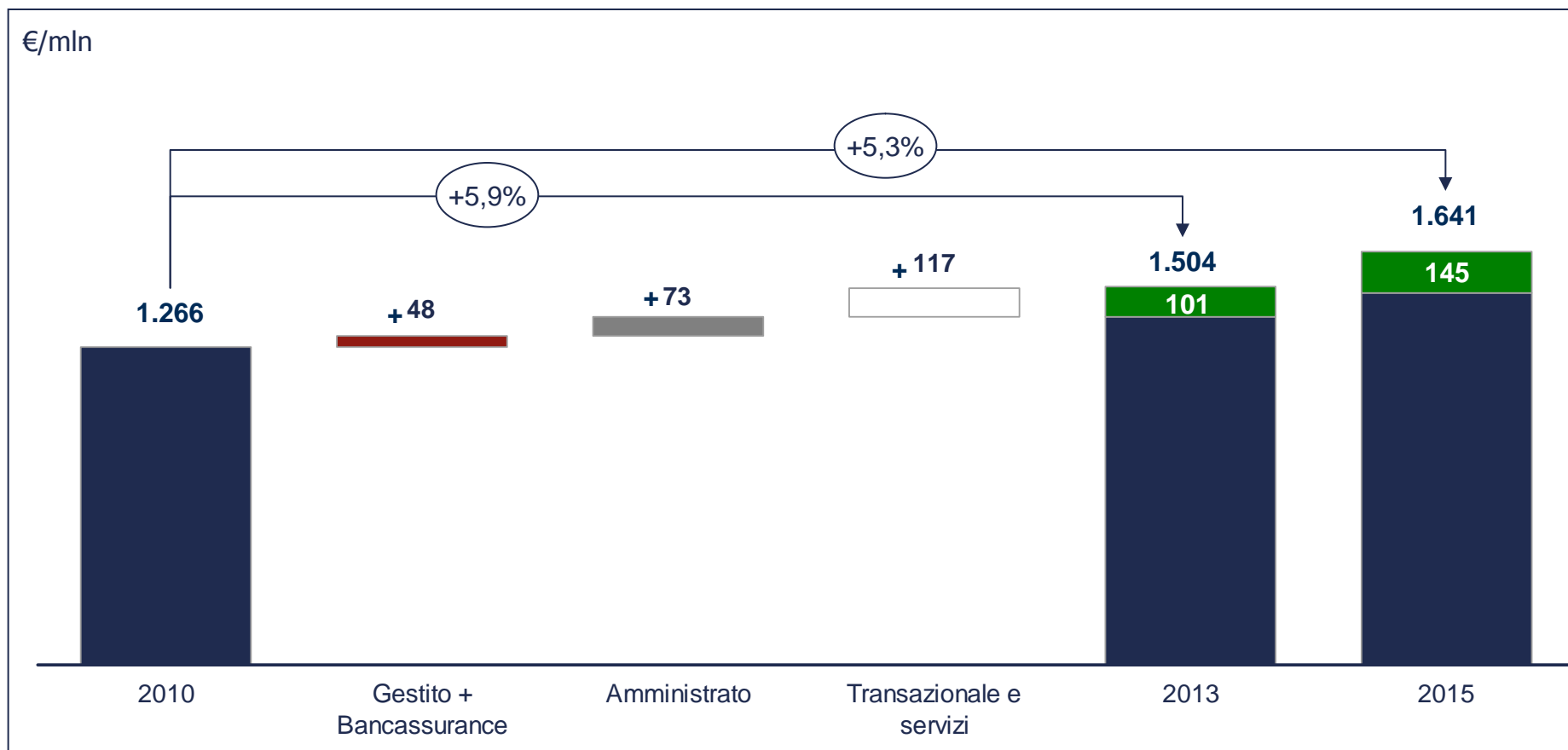


* Forbice media attesa in crescita di ~35 bps

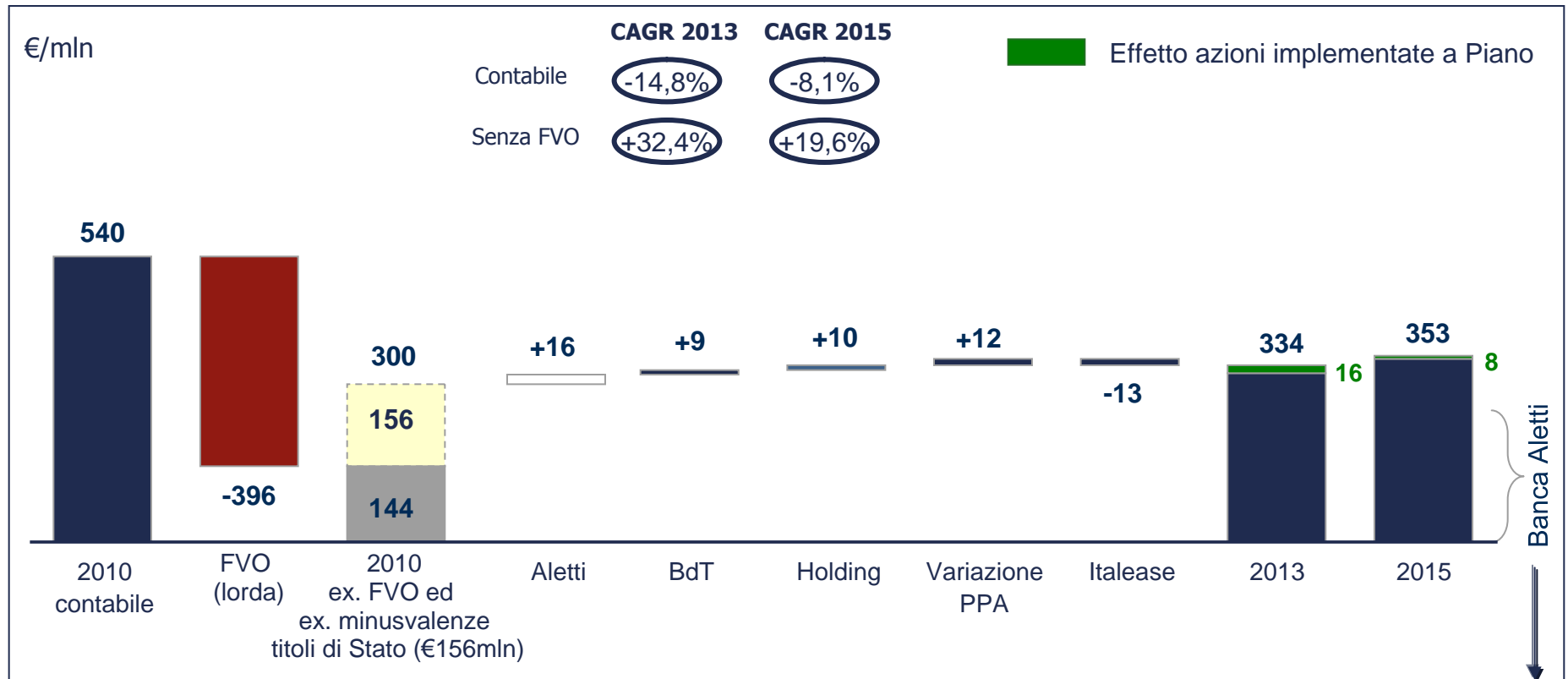


Focus sulle Commissioni Nette

■ Effetto azioni implementate a Piano
○ CAGR

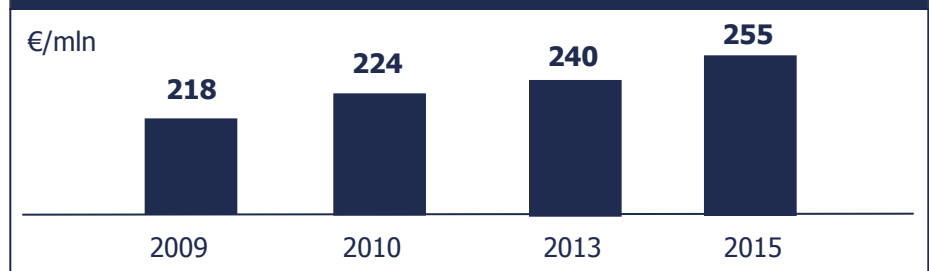


Focus sul Risultato Netto Finanziario



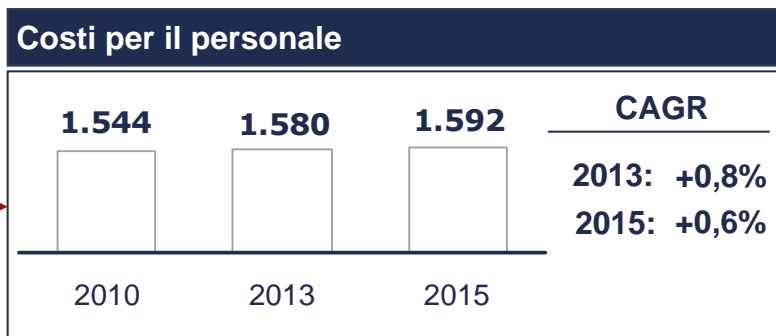
- Si conferma nel Piano lo **stabile e rilevante contributo generato da Banca Aletti...**
- ... con un mantenimento di un **profilo di rischio moderato** nel portafoglio titoli del Gruppo.
- Ai fini del Piano **non è stato considerato alcun impatto della Fair Value Option** nel periodo 2011 – 2015.

Contribuzione di Banca Aletti al RNF

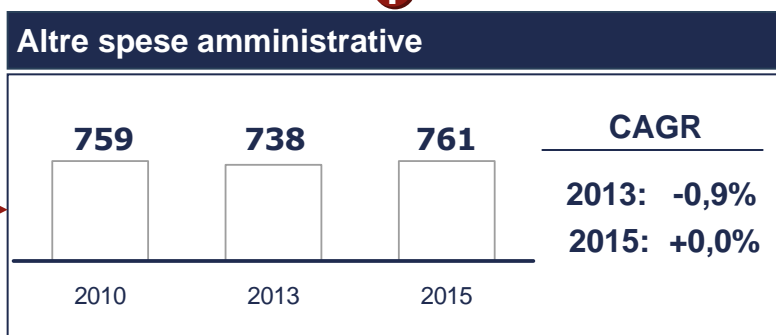


Oneri Operativi

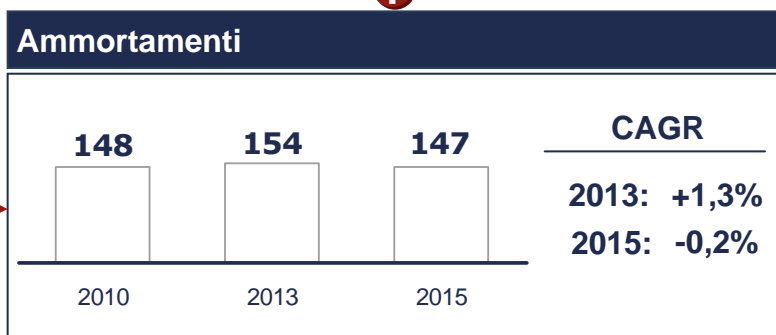
€/mln



- Aumento inerziale annuo del 2,2% compensato con interventi sull'organico (-1.120 risorse)



- Ulteriore contenimento delle ASA dopo un track record di 3 anni di costante riduzione

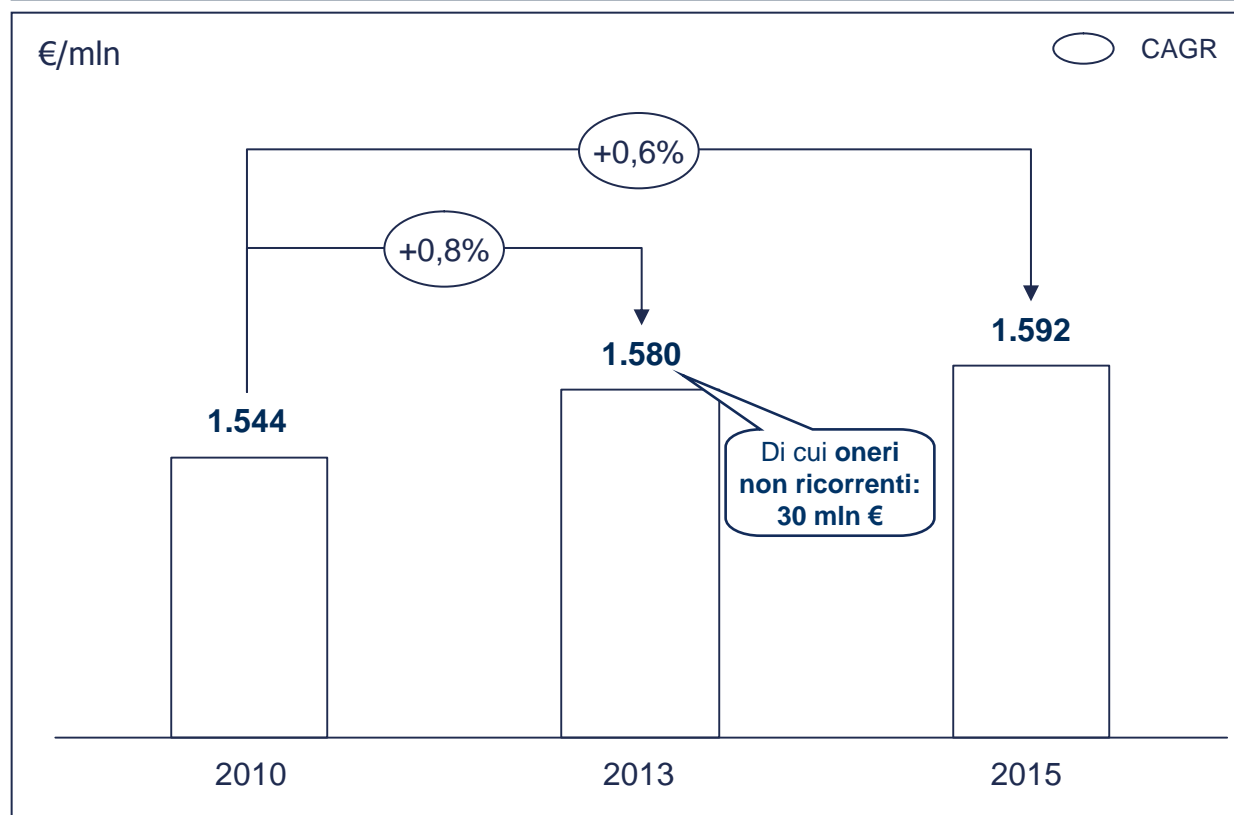


- Investimenti a sostegno della crescita e del conseguimento di efficienza

Nota: Gli Ammortamenti includono le rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali.

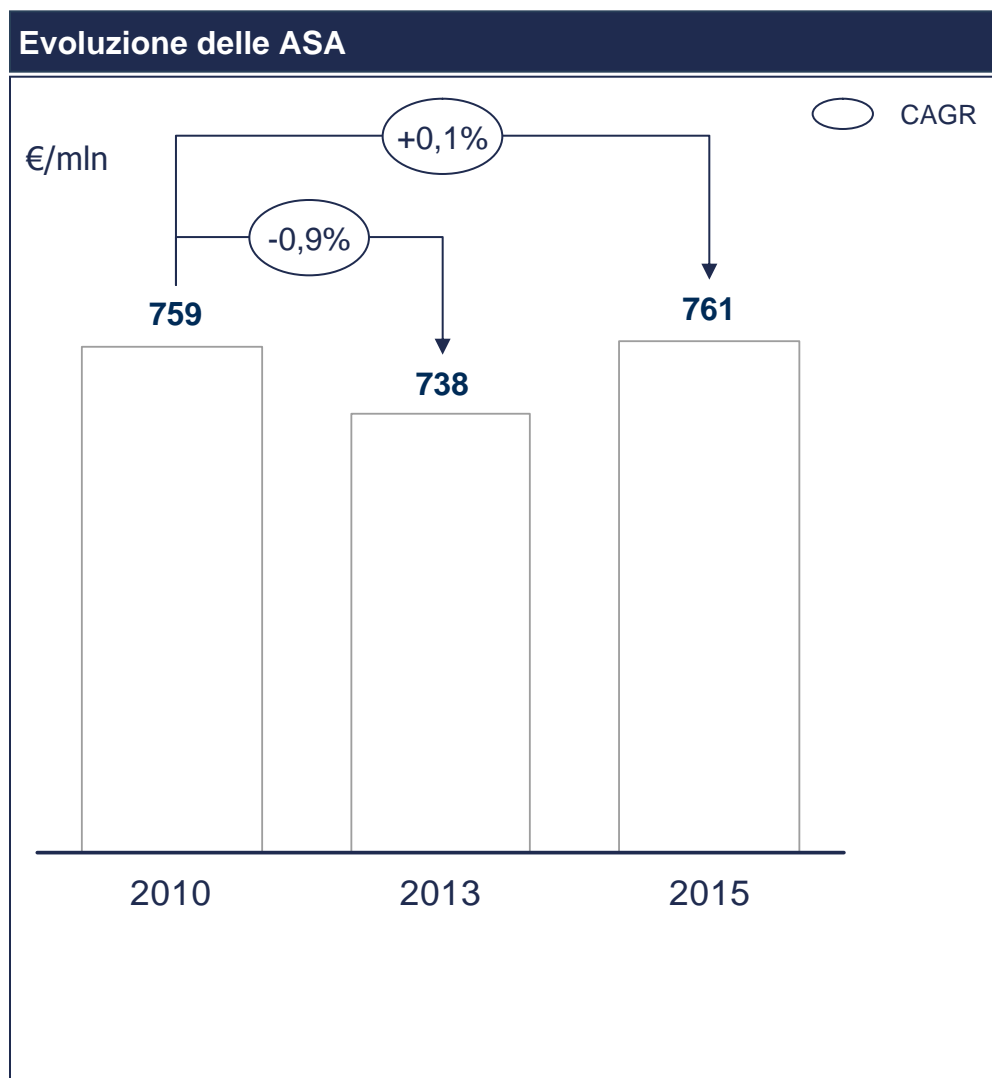
Focus sui Costi del Personale

Evoluzione costo del personale



- **Gli interventi di razionalizzazione della struttura compensano la crescita inerziale dei costi (pari a circa il 2,2% all'anno) che senza interventi sull'organico sarebbero stati superiori di oltre 100 mln € al 2015.**

Focus sulle Altre Spese Amministrative



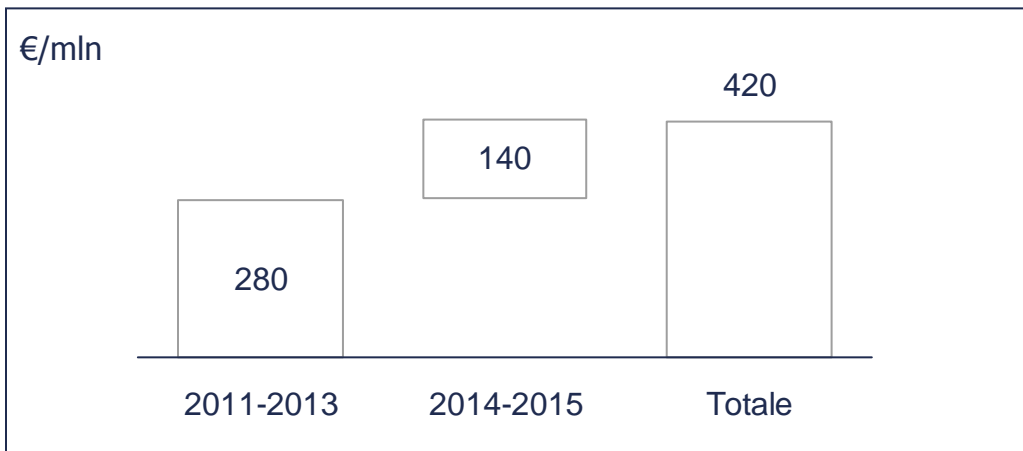
- **Il Banco Standalone vanta un *track-record* di riduzione costi di circa 60 Mln €** tra il 2008 e il 2010 con riferimento alle altre Spese Amministrative a perimetro costante, ovvero senza tener conto dei costi legati all'IVA infragruppo e al fondo Eracle
- **Le Spese Amministrative** saranno tenute sotto controllo nel triennio 2011-2013 grazie ad interventi di recupero su IVA infragruppo, e alla riduzione degli affitti legati alla chiusura di circa 140 sportelli
- **La crescita 2013-2015 è inerziale** dovuta all'inflazione e non include alcuna azione manageriale

Focus sugli Ammortamenti ed Investimenti

Evoluzione degli ammortamenti

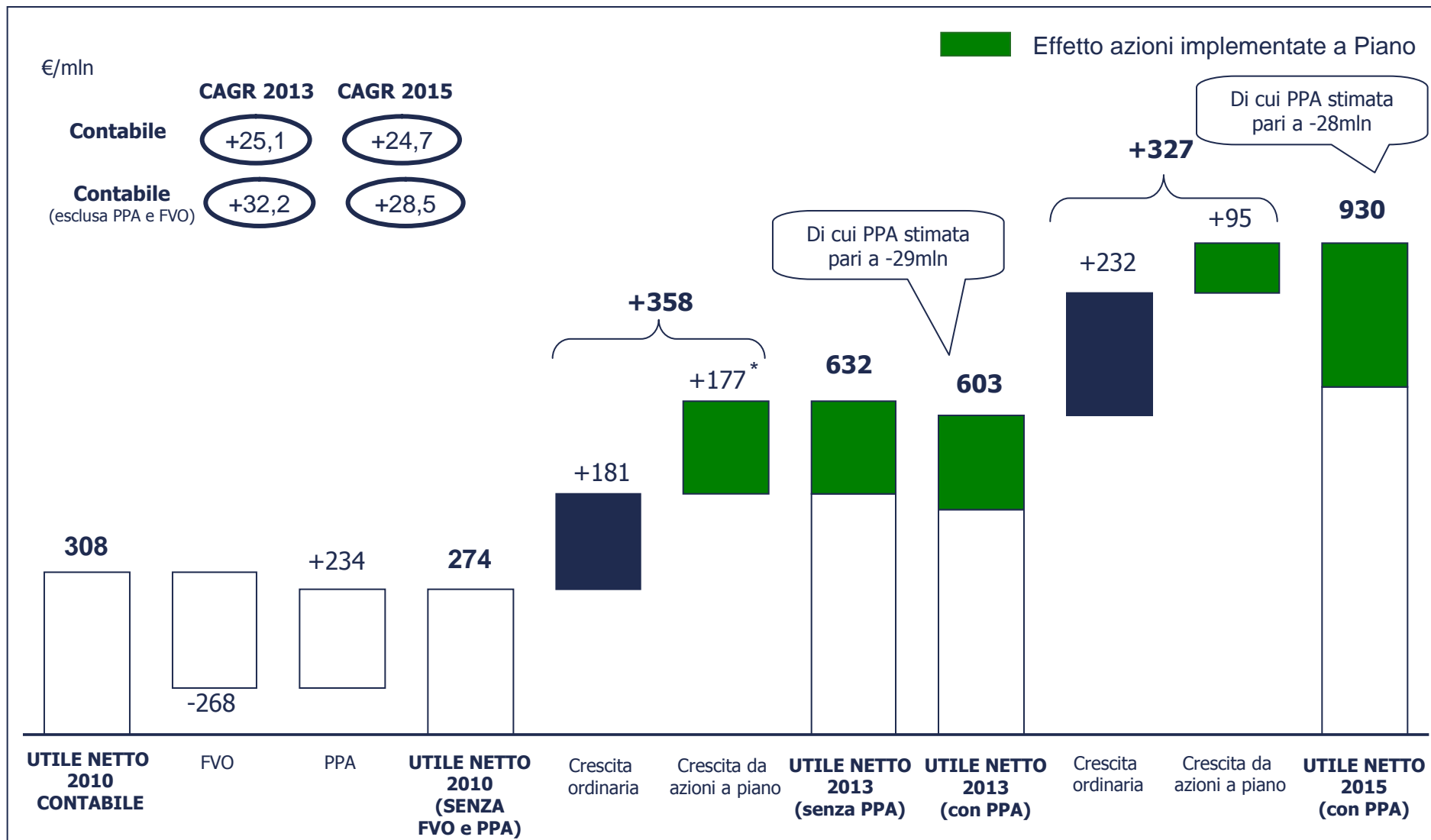


Evoluzione degli investimenti*



- **Gli ammortamenti crescono in arco Piano per effetto degli investimenti**, che hanno tre finalità:
 - Consentire il mantenimento e l'**adeguamento della struttura**
 - Migliorare l'**efficienza e la flessibilità**
 - Sostenere la **crescita**

Crescita dell'utile netto



*Cfr. pag 26 per dettagli



Agenda

	Pagina
1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi	3
2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015	
• Scenario, obiettivi e linee guida	8
• Risultati economico – finanziari	23
3. Dettaglio dei progetti	
• Efficienza	36
• Crescita	51
• Gestione del capitale e dei rischi	60





Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e
dei rischi

I progetti per l'efficienza

Progetti	Interventi
1 Semplificazione societaria	• Fusione di 3 Banche italiane e cessione di 2 Banche estere
2 Riarticolazione territoriale	• Eliminazione di 180 sovrapposizioni di filiali e chiusura di circa 140 filiali
3 Semplificazione organizzativa Capogruppo-BdT e semplificazione operativa in filiale	• Liberazione di risorse ed eliminazione di inefficienze e duplicazioni in oltre il 50% delle attività
4 Interventi sulla struttura di rete	• Movimentazione di 400 risorse da aree a bassa attrattività verso aree attrattive
5 Introduzione del Cliente Unico di Gruppo	• Assegnazione univoca ad una singola banca di oltre 3.000 clienti che hanno rapporti con più BdT
6 Azioni di contenimento dei costi	• Risparmi di costo su spese amministrative e IVA infragruppo
7 Valorizzazione del patrimonio immobiliare	• Dismissione del 50% degli asset non strumentali di Italease al 2013

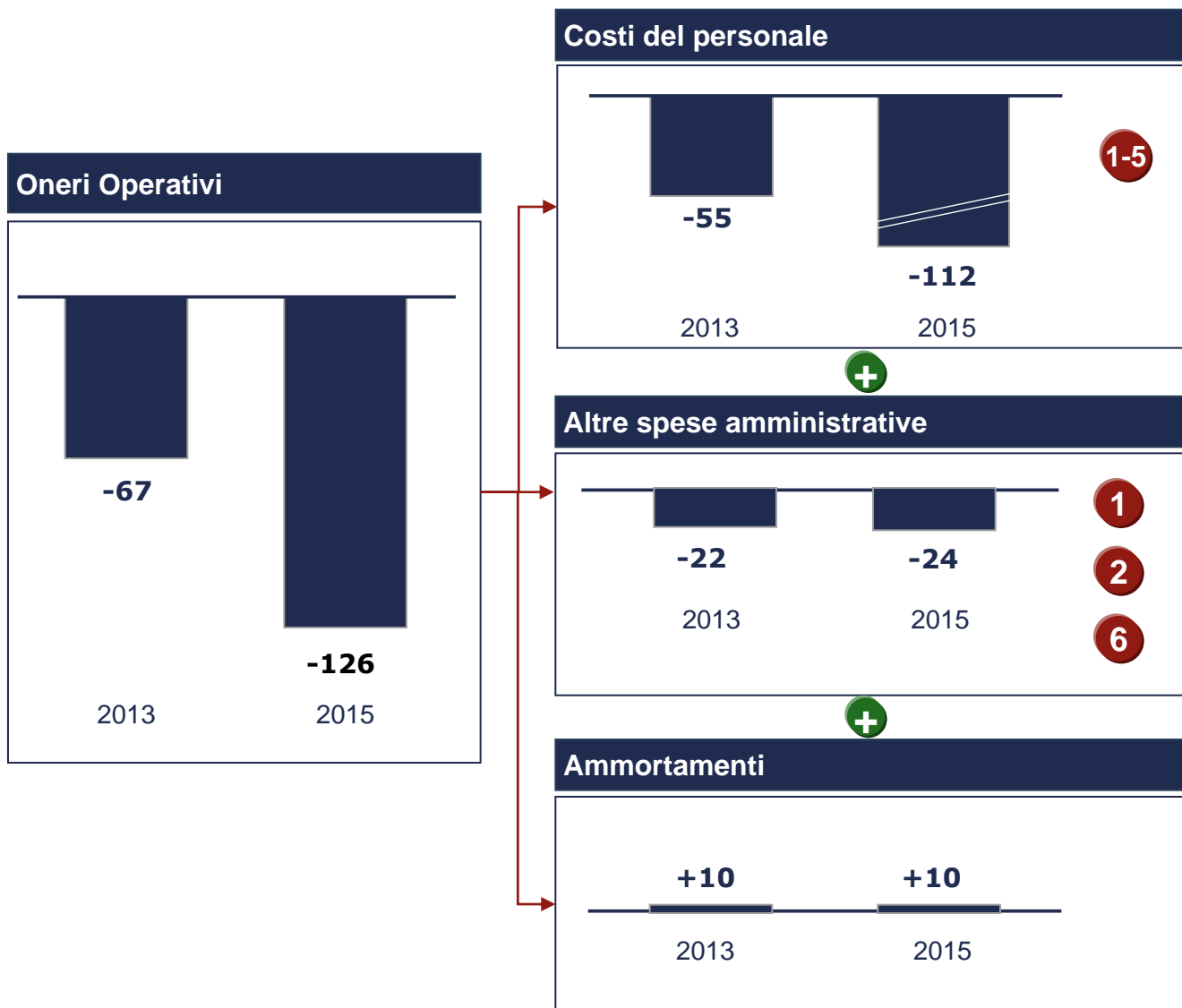
Obiettivo 2013: liberare oltre 2.000 risorse per finanziare lo sviluppo e il piano di riduzione degli organici



Oneri Operativi: impatto delle azioni previste a Piano

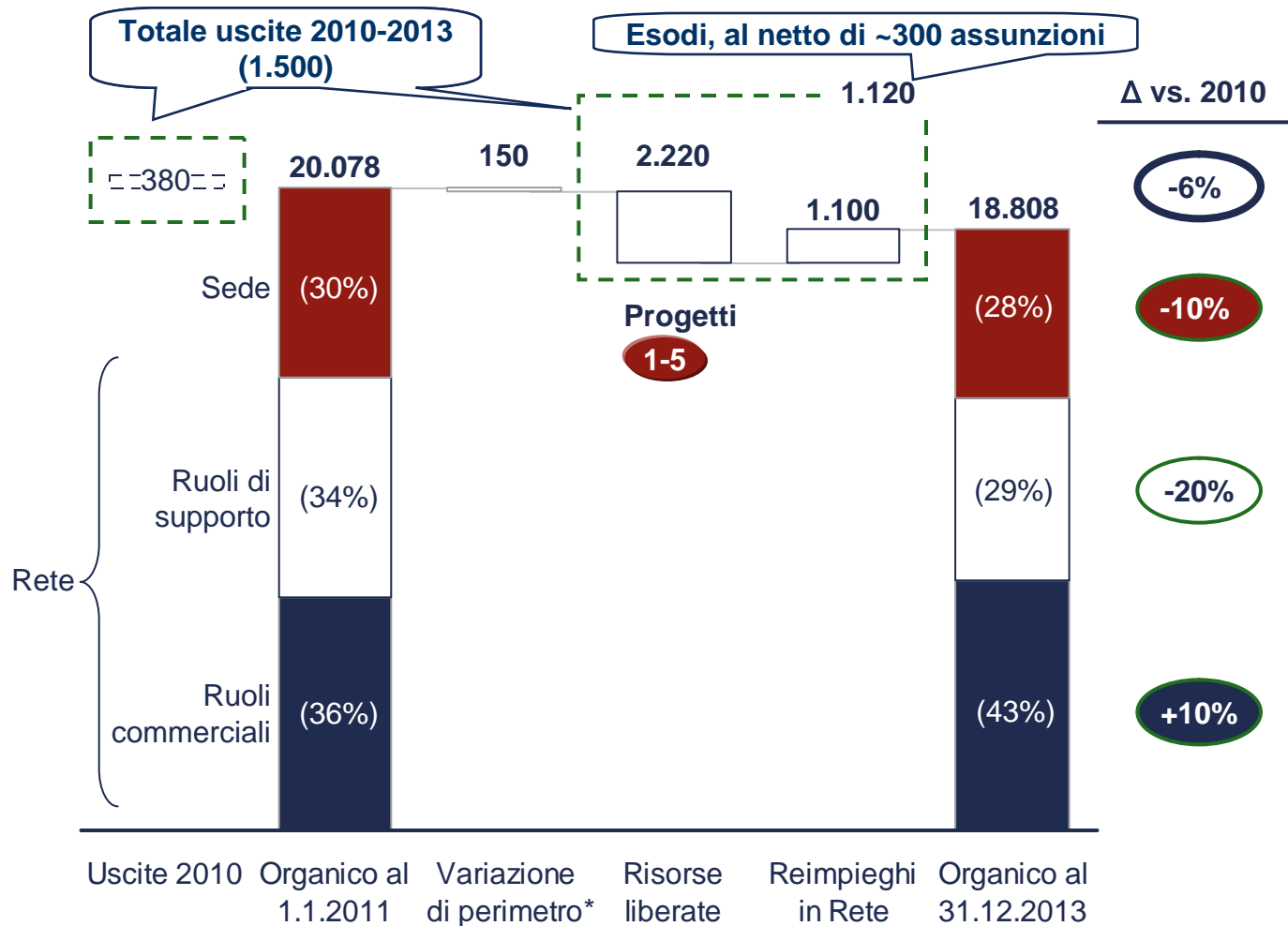
€/mln

Progetti



Aumento delle risorse commerciali in Rete in una struttura più efficiente

Movimentazione delle risorse



Δ vs. 2010

-6%

-10%

-20%

+10%

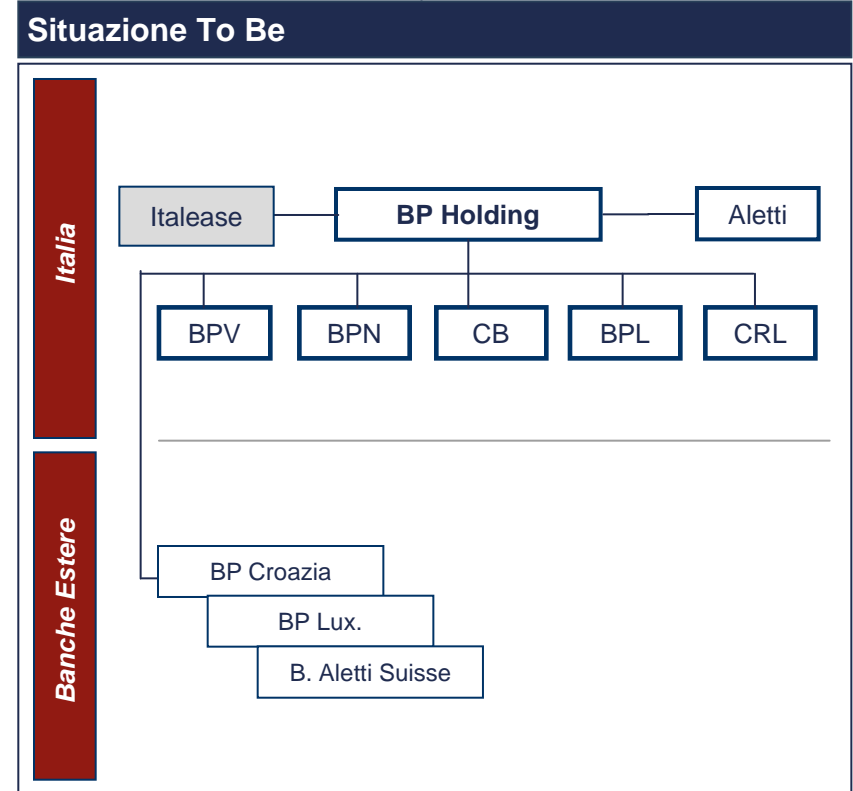
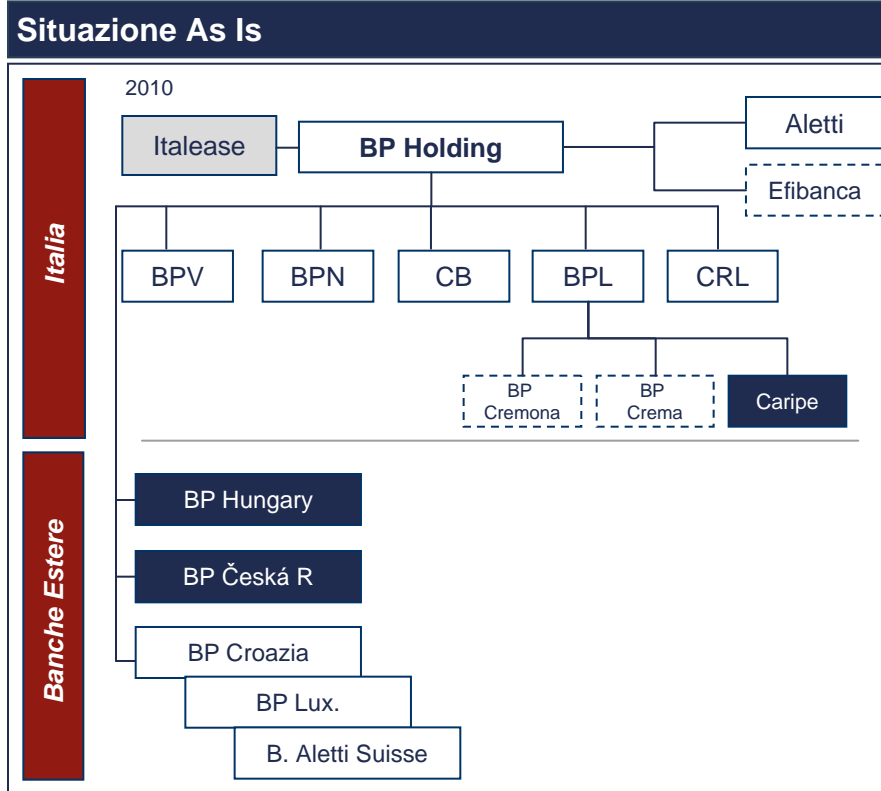
- Le strutture di sede subiranno un **significativo ridimensionamento**
- All'interno della rete, verranno inserite **~500 figure commerciali aggiuntive**

*Riferito a BP Hungary a cui vanno aggiunte le ~100 risorse di BP Česká Republika, fuori perimetro bilancio consolidato

Semplificazione societaria: Riduzione del numero di Banche

--- Entità giuridiche
accorpate

■ Banche cedute / in
cessione



- **Riduzione del numero delle entità giuridiche del Gruppo** tramite:
 - Fusione di **Efibanca** in BP
 - Fusione di **BP Cremona** e **BP Crema** in BPL
- La struttura in Italia passa da 11 Banche a **5 Banche del Territorio + Banca Aletti + Italease** (fuori dal perimetro core del Gruppo come entità giuridica indipendente)
- All'estero, BP riconsidera la sua presenza con la **cessione di BP Česká Republika e BP Hungary**

Riarticolazione territoriale: Eliminazione delle sovrapposizioni

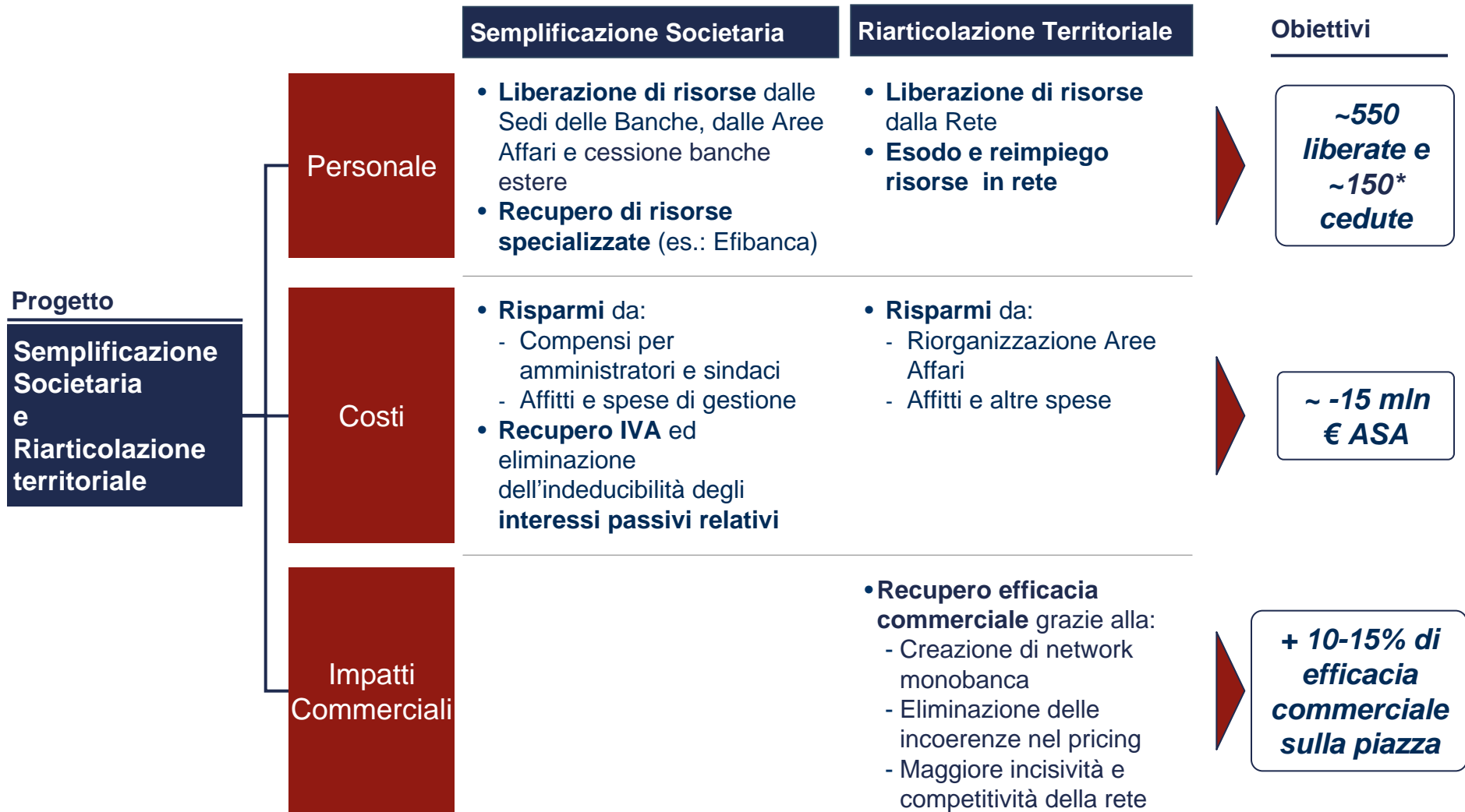
Descrizione dell'intervento

- **Allineamento con la mission del Gruppo**, concentrando l'attenzione **su una dimensione comunale**, che rappresenta il territorio di elezione per una Banca Popolare, garantendo un equilibrio tra le Banche
- A livello provinciale è previsto l'**eliminazione delle sovrapposizioni in 15 province e 80 comuni**
- Il processo di riarticolazione prevede lo **swap di 180 filiali** e consente la **chiusura di ~140 Filiali**
- Il numero limitato di sovrapposizioni rimaste in 17 comuni servono a garantire:
 - **La presenza dei brand nei grandi centri** (Roma, Milano e Genova) dove i marchi necessitano di visibilità e i mercati consentono la compresenza
 - **La presenza sul territorio lombardo in alcune aree chiave** per non perdere il forte radicamento storico di alcuni marchi del Gruppo (BPL, BPN e Creberg)

**Una sola Banca
leader per singolo
comune**

Semplificazione societaria e Riarticolazione territoriale: I benefici attesi

Delta 2013 vs. 2010



*A cui vanno aggiunte le ~100 risorse di BP Česká Republika, fuori perimetro bilancio consolidato

Semplificazione organizzativa: Linee di intervento e liberazioni attese

Delta 2013 vs. 2010

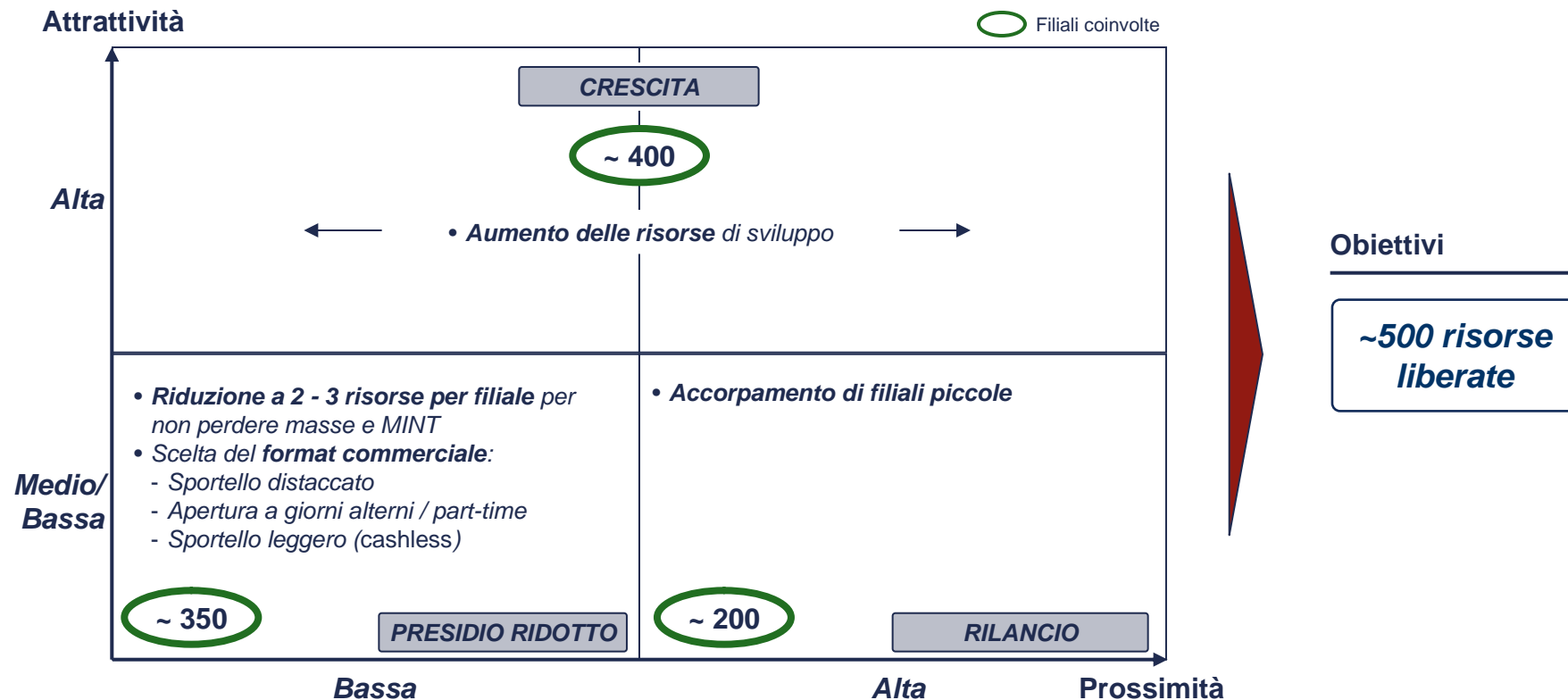
Mappatura attività	Linee di intervento	Obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> Identificazione di 2.000 attività classificate in Famiglie Professionali (es.: Retail, Corporate crediti) Mappate oltre 250 strutture organizzative Allocazione di tutte le risorse di Capogruppo, BdT e Aree Affari su ciascuna attività Coinvolte circa 4.000 Risorse 	<ul style="list-style-type: none"> Capogruppo e società di servizio: <ul style="list-style-type: none"> Razionalizzazione delle attività delle principali strutture di direzione e coordinamento Riorganizzazione dei back office in chiave “post vendita” e contestuale <i>streamlining</i> dei relativi processi Sedi delle BdT <ul style="list-style-type: none"> Omogeneizzazione dei modelli organizzativi e razionalizzazione delle Filieri commerciali Accentramento di attività “industrializzabili” in Capogruppo (es. gestione amministrativa condizioni, produzione reportistica, ...) Valorizzazione delle eccellenze mediante riallineamento dell’efficienza operativa ai <i>best performer</i> di Gruppo Aree Affari delle BdT: <ul style="list-style-type: none"> Focalizzazione delle attività e dei ruoli di Area Affari su <i>acquisition</i> e presidio della Qualità del Credito Eliminazione o trasferimento di attività non coerenti e riallineamento dell’efficienza a <i>best practice</i> interna 	<p>200 risorse</p> <p>400 - 450 risorse</p>
<p>Aggiuntive ~370 risorse da Piano Ordinario</p>		

La semplificazione operativa in filiale

	Linee di intervento	Principali azioni	Risultati già conseguiti
Processi operativi semplici	<ul style="list-style-type: none"> • Ascolto sistematico della Rete per orientare gli interventi “là dove servono” • Continuous Improvement dei processi esistenti per “migliorare senza stravolgere” • Concentrazione degli interventi di revisione / re-engineering di processo su aree ad alto impatto (efficienza ed efficacia) • Utilizzo spinto delle tecnologie paperless 	<ul style="list-style-type: none"> • Interventi di semplificazione operativa sui principali ambiti di filiale • Complessiva trasformazione del processo del credito (nuova piattaforma mutui imprese, monitoraggio e PEF) • Applicazione di logiche paperless su finanziamenti, garanzie, stampe, tabulati, contratti 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 interventi di miglioramento/semplificazione negli ultimi 12 mesi • 70% di mutui imprese gestiti con nuova piattaforma (95% entro fine anno) • Da 5 procedure ad una per il monitoraggio del credito • Nuova PEF “stato dell’arte” in roll out da luglio • Nuova Piattaforma Pagamenti domestici SEPA e estero in roll out da settembre
Servizi di qualità alla Rete	<ul style="list-style-type: none"> • Trasformazione delle strutture di back office e di supporto in servizi di “post vendita” • Revisione completa del sistema di gestione e di fruizione della conoscenza in Rete 	<ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione strutture di Back Office e post vendita • Nuovo Portale della Conoscenza (normativo-procedurale) integrato con consulenza operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 milioni di pagine in meno stampate in filiale • Nuovo modello di consulenza operativa alla Rete in roll-out da luglio
Velocità decisionale	<ul style="list-style-type: none"> • Catena decisionale corta con centralità sull’ Area Affari quale punto di presidio del territorio / mercato • Autonomie decisionali del titolare aumentate, e crescenti al decrescere del rischio 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuove autonomie in materia di credito e spese 	<ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione dei Back Office avviata a luglio (area incassi e pagamenti) • 15.800 norme abrogate + Nuovo Portale Normativa • Oltre 70% titolari con deleghe creditizie incrementate

Interventi sulla struttura di rete

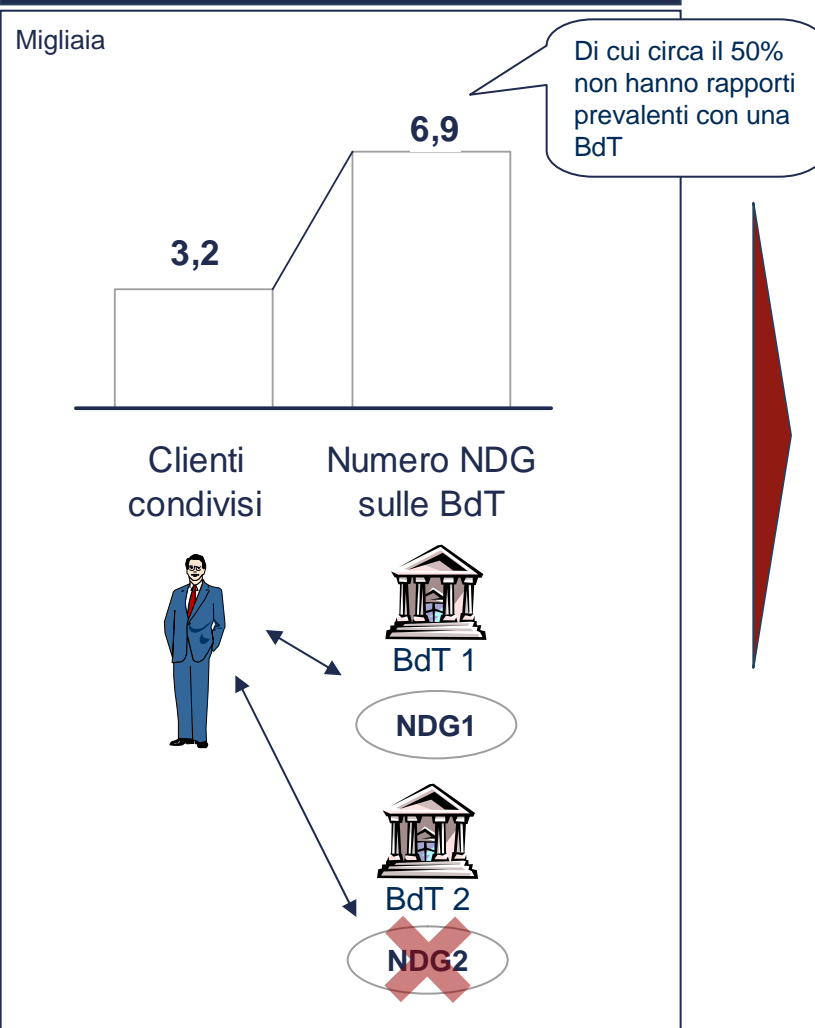
Delta 2013 vs. 2010



- Saranno **potenziate ~400 filiali e ristrutturate ~350**
- Sarà aperto un **flusso di mobilità** dalle aree a bassa attrattività verso quelle ad alta con un focus specifico sullo sviluppo

Cliente unico: Eliminazione dei rapporti condivisi tra le BdT

Clienti Corporate condivisi tra le BdT



- **Azione commerciale specifica su oltre 3.000 clienti Corporate** per unificare la gestione all'interno di un'unica BdT:

- Clienti con BdT prevalente:
Identificazione e migrazione dei **clienti che hanno rapporti prevalentemente con una BdT**
- Clienti senza BdT prevalente:
Definizione della banca di riferimento e introduzione di **meccanismi gestionali per l'accentramento della gestione commerciale e creditizia**

Parte dei 3.200 clienti con rapporti su più BdT saranno ricondotti alla gestione unificata per effetto di altri progetti di Piano (sovrapposizioni, fusioni societarie, ...)

Cliente unico: I benefici attesi

Delta 2013 vs. 2010



Contenimento delle Altre Spese Amministrative

dati pro-formati a perimetro 2010, Milioni di €

○ CAGR 2008-10 perimetro costante

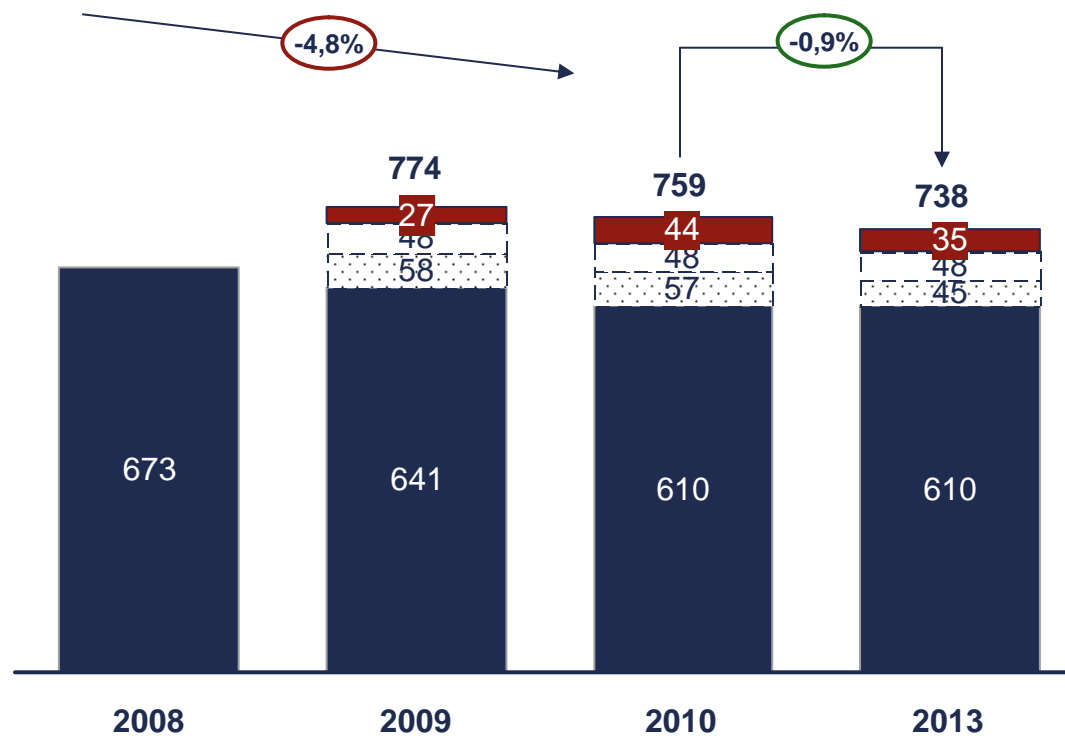
○ CAGR 2010-13 totale ASA

▨ Eracle

▨ IVA Infragruppo

■ ASA a perimetro
costante

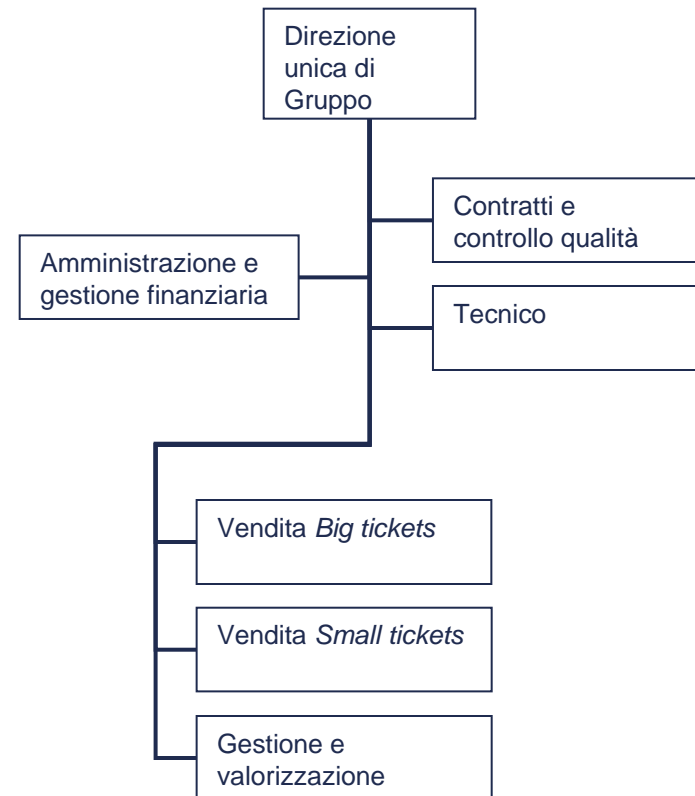
■ Italease



- Il **trend 2008 – 2010** delle Altre Spese Amministrative evidenzia una costante riduzione delle spese tra il 2008 e il 2010
- I benefici del Piano (22 mln €) permettono di **ridurre al minimo l'aumento inerziale delle ASA** (standalone)
- **Italease** continua l'attività di run-off
- Ulteriori risparmi vengono generati da **eliminazione parziale dell'IVA infragruppo** per circa 12 mln €

Patrimonio immobiliare: Nuova struttura organizzativa

- Costituzione di una **nuova struttura per la gestione e amministrazione di tutto il patrimonio immobiliare del Gruppo**, con 3 uffici specializzati nella gestione delle diverse tipologie di immobili:
 - Big tickets* da vendere
 - Small tickets da vendere
 - Gestione e valorizzazione del Patrimonio
- **Aggiunta di unità di staff** per:
 - Gestione amministrativa (es. per le locazioni)
 - Gestione contrattuale e controllo qualità
 - Gestione Tecnica
- Lancio di un **nuovo programma di scouting e generazione di contatto** in collaborazione con la Rete distributiva del gruppo (Filiali, aree, ...)



* Immobili con valore di perizia superiore ai 10 mln €

Patrimonio immobiliare: I benefici attesi

Delta 2013 vs. 2010





Agenda

	Pagina
1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi	3
2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015	
• Scenario, obiettivi e linee guida	8
• Risultati economico – finanziari	23
3. Dettaglio dei progetti	
• Efficienza	36
• Crescita	51
• Gestione del capitale e dei rischi	60



I progetti per la crescita

Progetti

- 1 **Rafforzamento del modello di *local network bank***
 - Ritorno alla centralità della Filiale
 - Modifica soglia PMI da 2,5 mln € a 5 mln € di fatturato
- 2 **Sviluppo Retail:**
 - Introduzione di nuovi gestori
 - Introduzione di una funzione organizzativa dedicata allo Sviluppo
 - Identificazione di filiali di sviluppo ed MBO dedicato
- 3 **Sviluppo Corporate grazie ai gestori liberati da:**
 - Nuova segmentazione dei clienti Corporate
 - Eliminazione dei clienti duplicati
- 4 **Nuovi modelli di servizio per:**
 - Affluent
 - Piccole Imprese e Agricoltura
 - Mid Corporate

Interventi

- Trasferimento da Centro Imprese in filiale di **15.000 Piccole Imprese** con fatturato fino a €5 mln
- Introduzione di **900 risorse** dedicate allo sviluppo **Piccole Imprese** e **Affluent**
- Lancio del nuovo canale on-line "youbanking"
- **Cross-selling di Banca Aletti** per oltre 2.000 clienti delle BdT
- Apertura di **30 nuove filiali**

Obiettivo: 185 mila clienti netti in 3 anni*

*A cui si aggiungono circa 65 mila da crescita ordinaria



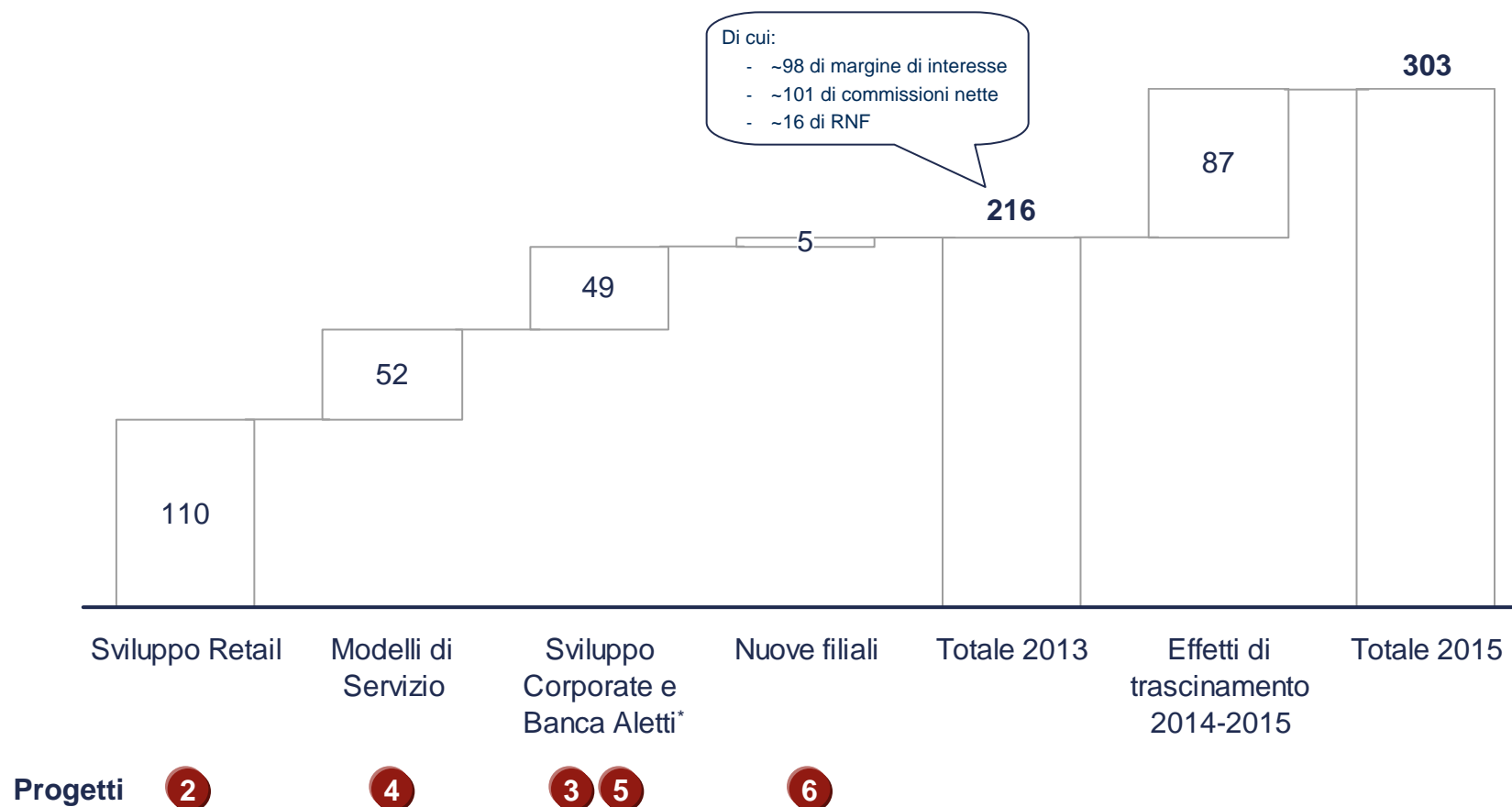
Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e
dei rischi

I progetti per la crescita: sintesi impatti

Delta Proventi Operativi da azioni di Piano, 2013, Milioni di euro



*Include RNF prodotto da Banca Aletti per effetto dell'incremento dei volumi prodotti dalle azioni di Piano



Local Network Bank: Il rilancio della relazione con il territorio

La “local network bank”

- Una banca protagonista e **visibile** nella rete sociale ed economica del territorio di riferimento
- Un’organizzazione “corta” orientata al micro-mercato e incentrata su **Filiali e Aree Affari**
- Un approccio alla clientela **imprenditoriale e diretto**, centrato sul ruolo del Direttore di Filiale

Il Direttore di
Filiale

La semplifica-
zione
operativa

- Il **Direttore di filiale** è la figura chiave del nuovo modello:
 - Motore del business
 - Responsabile del margine di contribuzione
 - Figura di riferimento per i clienti
- La filiale accoglie **un maggior numero di clienti** grazie alla nuova segmentazione (aziende fino a 5 mln €) e risorse competenti provenienti dal Corporate (~130)
- È la chiave per **mettere la Filiale nelle condizioni di concentrare tempo e risorse sulla qualità del servizio alla clientela e sull’acquisizione di nuova**
- È perseguita attraverso un **insieme di azioni coordinate** per:
 - Semplificare il lavoro **in Filiale**
 - Migliorare i servizi **alla Filiale**
 - Consentire decisioni **più veloci**

Sviluppo Retail: Nuove risorse per la crescita - Piccole Imprese e Affluent

Efficienza

2

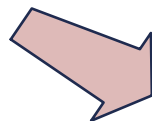
Crescita

Gestione del capitale e
dei rischi

Centri Imprese

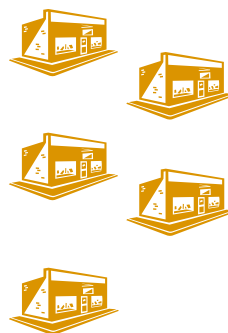


Risorse movimentate

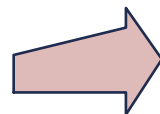


Filiali di sviluppo / Filiali in aree attrattive

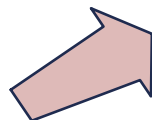
25% in più
delle attuali



Filiali sottoperformanti o chiuse



Funzioni di sede



- Inserimento di ~900 risorse da dedicare allo sviluppo:
 - 500 nuove figure commerciali
 - 400 provenienti da aree a bassa attrattività
- Introduzione di una **nuova funzione organizzativa dedicata allo Sviluppo** in Aree Affari e Direzioni Generali delle BdT
- Azione commerciale per **identificare potenziali Affluent tra i clienti Piccole Imprese** e viceversa
- Identificazione di **filiali di sviluppo** (più di 700)
- **MBO specifico**

Obiettivo

- + ~80.000 nuovi clienti
- + ~110 mln € di ricavi



Efficienza

3

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Sviluppo Corporate: nuovi gestori per acquisire clienti

Delta 2013 vs. 2010





Efficienza

4

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Modelli di servizio: Descrizione progetti e benefici attesi





Efficienza

5

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Sinergie con Banca Aletti





Efficienza

6

Crescita

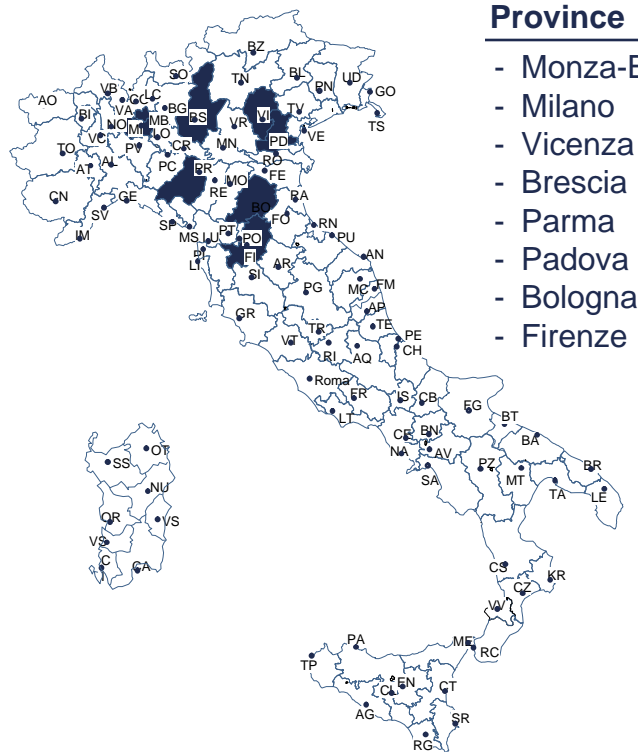
Gestione del capitale e
dei rischi

Apertura di 30 nuove filiali nelle aree storiche e attrattive

Delta 2013 vs. 2010

Aree individuate (prime evidenze)

- Le province attrattive identificate sono 13, valutate per:
 - Potenziale economico (valore, crescita, ...)
 - Competizione (concentrazione di competitor, ...)
- I dati empirici mostrano che nelle aree a “maglie strette”, la Rete distributiva del Banco massimizza l'estrazione di valore



Obiettivo

+20.000 clienti
+ 5 mln € di ricavi





Agenda

	Pagina
1. Il Banco Popolare: traguardi raggiunti e profilo oggi	3
2. Il Piano Industriale 2011 – 2013/2015	
• Scenario, obiettivi e linee guida	8
• Risultati economico – finanziari	23
3. Dettaglio dei progetti	
• Efficienza	36
• Crescita	51
• Gestione del capitale e dei rischi	60



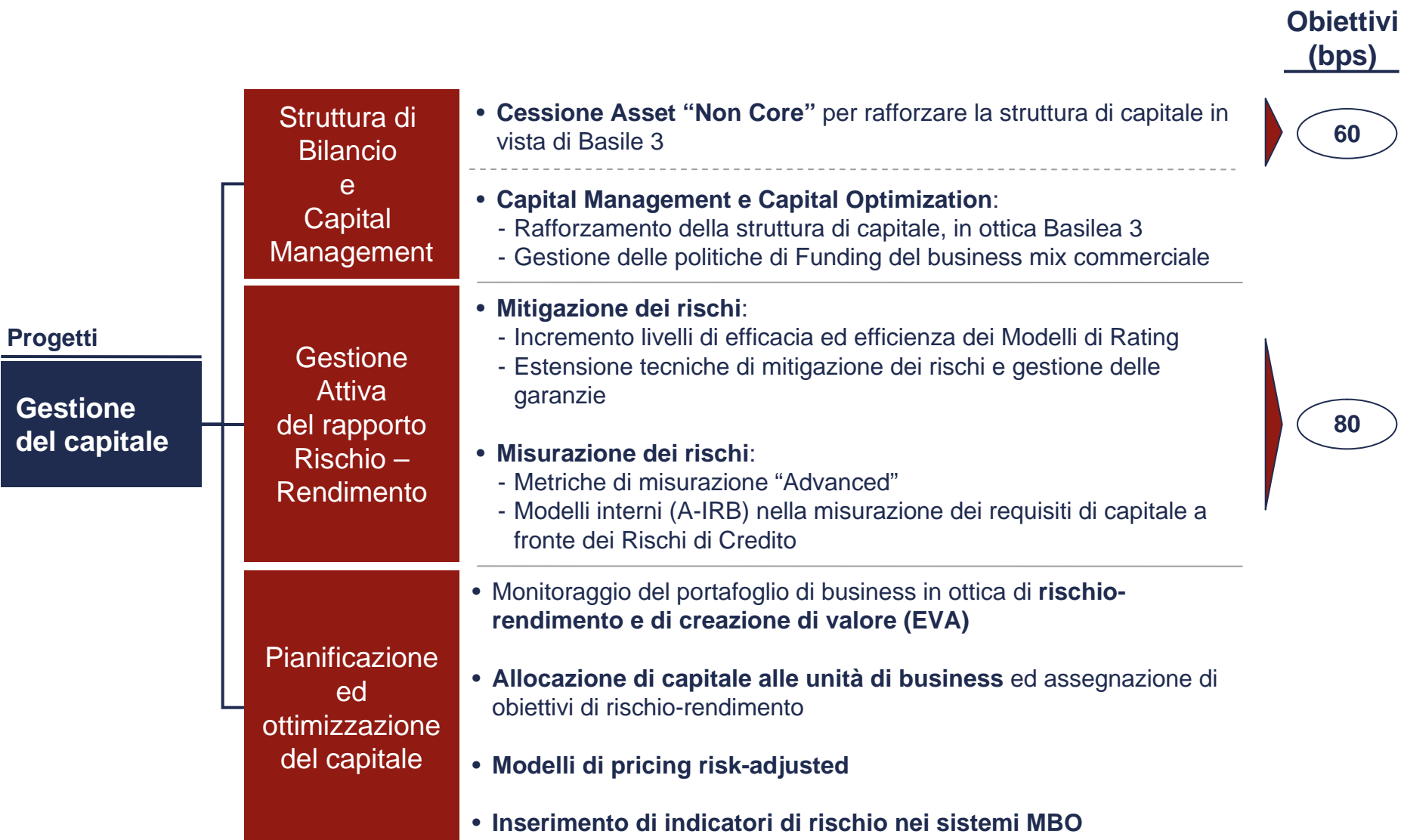


Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Politiche di rafforzamento patrimoniale



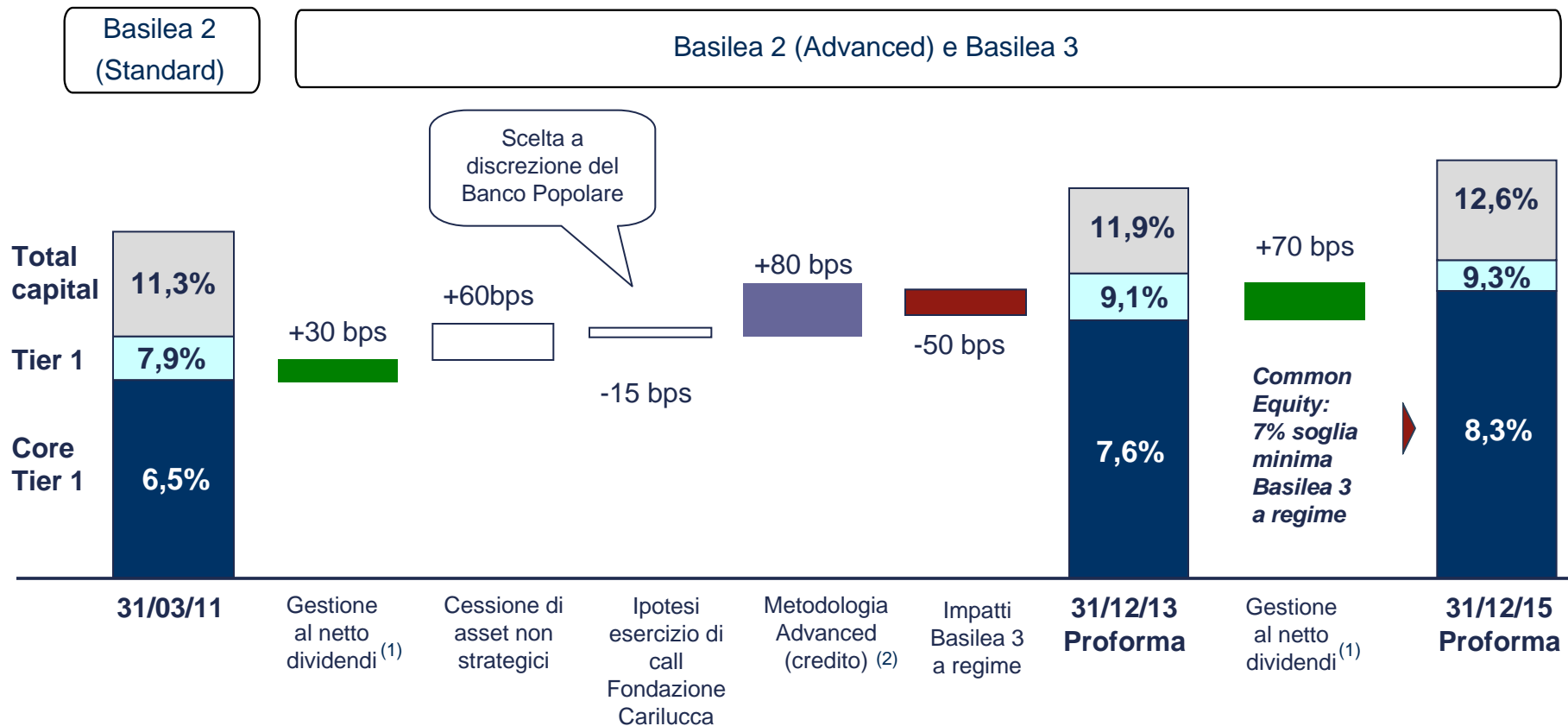


Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e dei rischi

Evoluzione dei ratio patrimoniali



Dividend pay-out previsto: 40%

N.B.: L'evoluzione dei ratio sopra indicati non tiene conto di una conversione del SMCN che rimane un 'buffer' in caso di necessità non prevista nel Piano.

(1) Include tutte le proiezioni del Piano con un utile netto consolidato post stima pagamento dividendi.

(2) Effetti stimati riferiti al portafoglio al 31/12/10. Soggetto ad autorizzazione Banca d'Italia e non inclusivo della possibile applicazione di Floor sui requisiti Standard.





Efficienza

Crescita

Gestione del capitale e
dei rischi

Azioni per contenere il rischio di credito

Linee di
indirizzo di
politica
creditizia

- Riallocazione del portafoglio sulla base della rischiosità prospettica del settore merceologico, con conseguente calibrazione dei volumi di impiego effettuata tenendo conto anche del peso specifico di ciascun settore a livello delle singole Banche del Territorio.
- Focalizzazione, in ottica preventiva nell'ambito dei singoli settori merceologici, sulla clientela che presenta caratteristiche di possibile deterioramento creditizio, mediante utilizzo di metodologie basate sull'analisi di dati andamentali e di previsioni macroeconomiche.

Monitoraggio
perimetro
crediti in bonis

- Il processo di Gestione e Monitoraggio è stato rivisto, con riferimento al perimetro di crediti in bonis, al fine di razionalizzare e semplificare le regole e gli strumenti esistenti. In sintesi, i principali interventi:
 - Revisione degli eventi e delle regole di intercettazione.
 - Revisione e semplificazione delle classificazioni gestionali.
 - Razionalizzazione della piattaforma informatica e dei processi di gestione /monitoraggio, attraverso l'efficientamento dell'attività di monitoraggio e gestione andamentale verso controparti che dimostrino segnali di problematicità.
 - Revisione ed ampliamento del reporting e controllo per le Banche del Territorio.

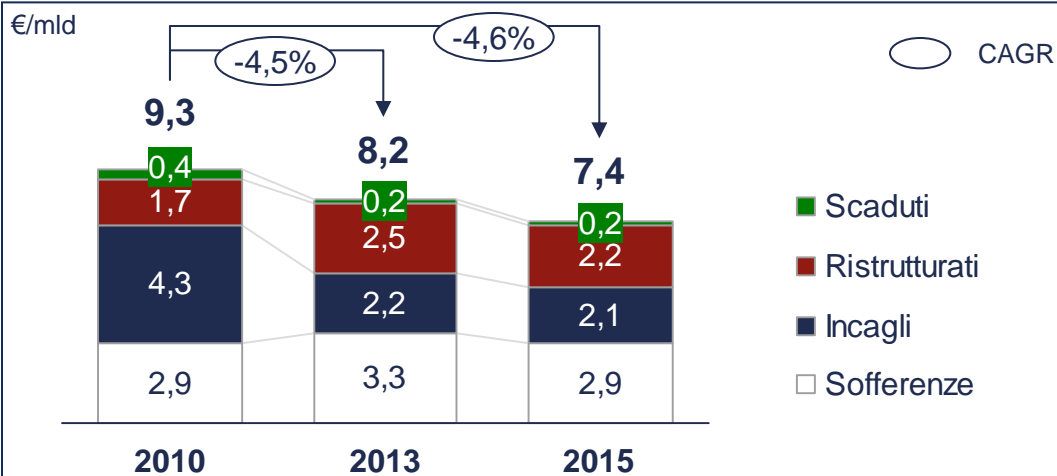
Gestione del
credito
deteriorato

- Ulteriore rafforzamento delle risorse dedicate alla specifica attività, che contempla peraltro, un maggior coinvolgimento del Responsabile di Filiale e dei Gestori sul territorio.

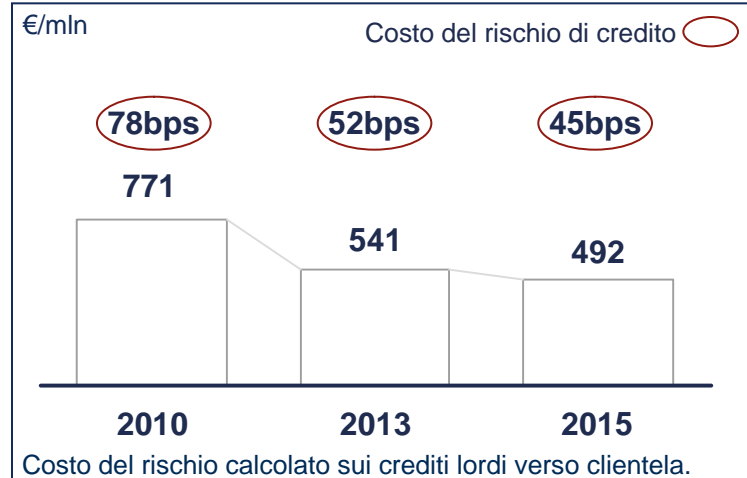


Focus sul credito: Gruppo Banco Popolare

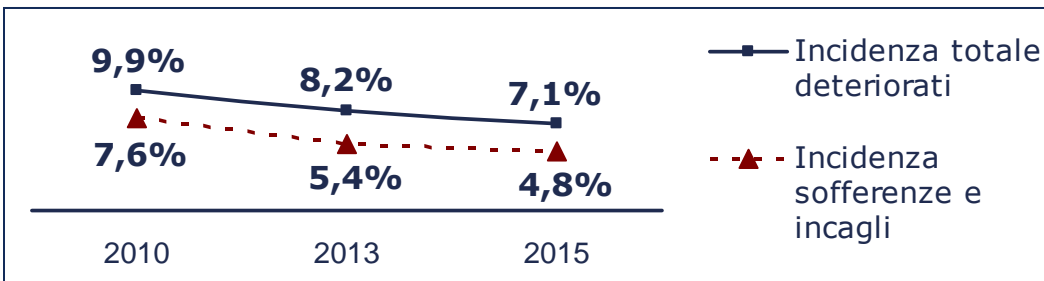
Evoluzione dei crediti deteriorati netti



Rettifiche di valore su crediti



Evoluzione incidenza crediti deteriorati netti su crediti netti



Copertura delle sofferenze

	2010	2013	2015
- Totale (include le garanzie reali ma non le personali)	95,9%	98,7%	>100%
- Contabile (inclusi gli stralci)	59,5%	62,3%	62,9%

- **Al 2013** le sofferenze nette hanno un incremento medio ponderato (CAGR) rispetto al 2010 del 3,9%, mentre gli incagli netti registrano un calo medio ponderato del 20,8%.
- **Al 2015** le sofferenze nette rimangono in linea con il livello del 2010 (CAGR: +0,0%), mentre gli incagli netti registrano un calo medio ponderato del 13,6%.



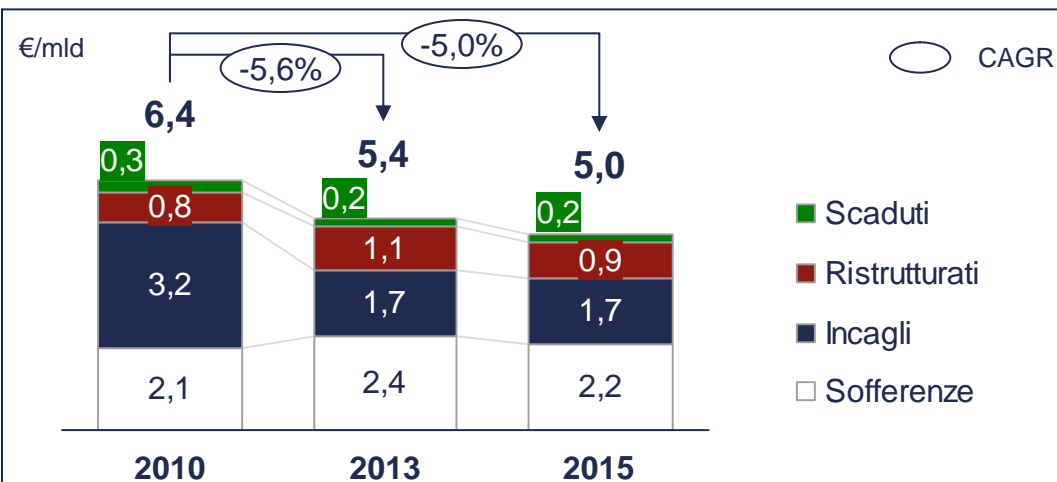
Efficienza

Crescita

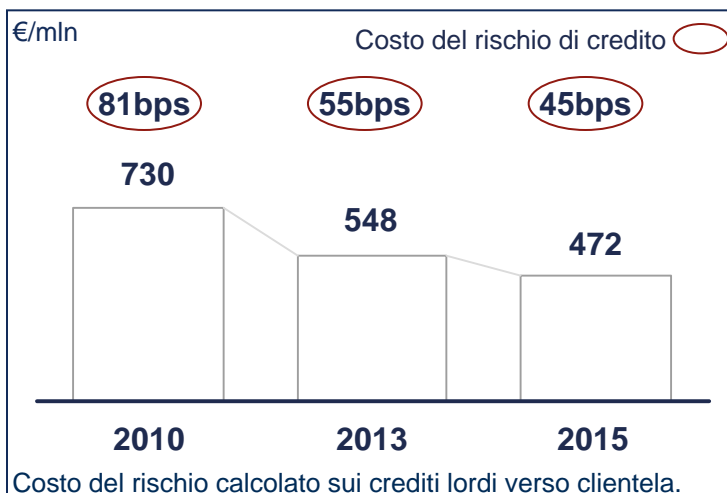
Gestione del capitale e dei rischi

Focus sul credito: Banco Popolare standalone

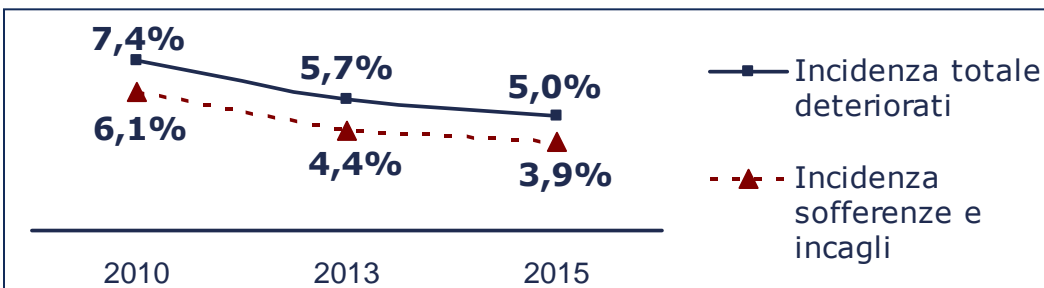
Evoluzione dei crediti deteriorati netti



Rettifiche di valore su crediti



Evoluzione incidenza crediti deteriorati netti su crediti netti



Copertura delle sofferenze

	2010	2013	2015
- Totale (include le garanzie reali ma non le personali)	92,0%	95,6%	>100%
- Contabile (inclusi gli stralci)	62,7%	66,6%	67,0%

- **Al 2013** le sofferenze nette hanno un incremento medio ponderato (CAGR) rispetto al 2010 del 4,5%, mentre gli incagli netti registrano un calo medio ponderato del 18,5%.
- **Al 2015** le sofferenze nette rimangono in linea con il livello del 2010 (CAGR: +0,0%), mentre gli incagli netti registrano un calo medio ponderato dell'11,4%.

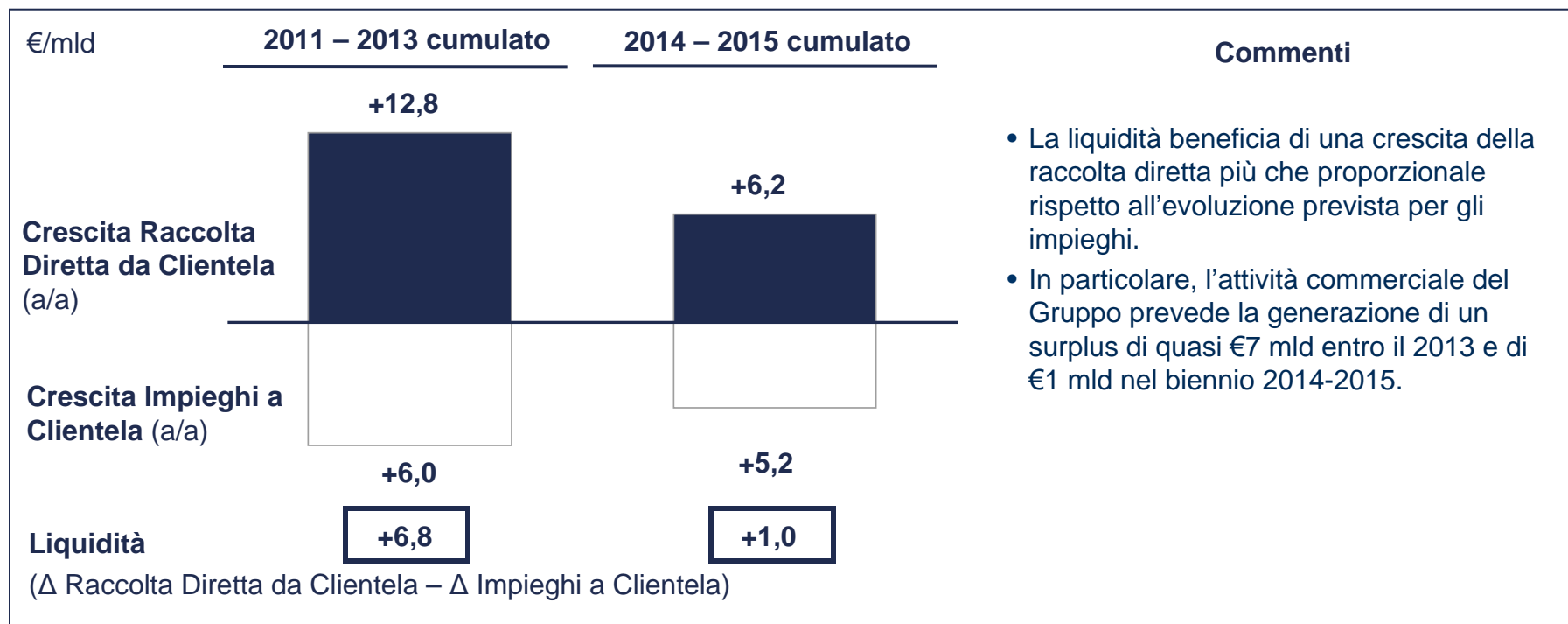


Politiche di gestione dei rischi di Mercato e Operativo





Dinamica della liquidità: in crescita grazie alla politica commerciale



Principali indicatori di liquidità

	2013	2015
Rapporto Impieghi/Raccolta*	85%	84%
NSFR (in vigore dal 2018)	>100%	>100%
LCR (in vigore dal 2015)	~100%	>100%

Scadenze ed emissioni sul mercato istituzionale

- Le scadenze di bond istituzionali nel triennio 2011 - 2013 ammontano a complessivi €10,6mld (€9,5mld al 31/05/2011)
- Emissioni già effettuate nel 1° trim. del 2011: €4,1mld
- Le scadenze di bond istituzionali nel periodo 2014-2015 ammontano a €6,8mld

Nota: * Per 'Raccolta' si intende secondo gli schemi contabili (Banca d'Italia) le somme delle seguenti voci del passivo: voce 20 (Debiti verso clientela), voce 30 (Titoli in circolazione) e voce 50 (Passività finanziarie al fair value). Il rapporto è calcolato, conservativamente, utilizzando gli impieghi lordi alla clientela.



Agenda degli eventi IR previsti nel 2011

Work in
progress

Data	Città	Evento
15 febbraio 2011	Londra	HSBC South European Banks Conference
25 marzo 2011	Verona	Comunicato stampa dei risultati annuali 2010
25 marzo 2011	Verona	Banco Popolare: Conference call sui risultati annuali 2010
30 marzo 2011	Londra	Morgan Stanley - 2011 European Financials Conference
30 aprile 2011	Lodi	Assemblea annuale degli azionisti (2° convocazione)
13 maggio 2011	Verona	Comunicato stampa dei risultati del primo trimestre 2011
13 maggio 2011	Verona	Banco Popolare: Conference call sui risultati del primo trimestre 2011
09 giugno 2011	Parigi	Goldman Sachs European Financials Conference
30 giugno 2011	Verona	Comunicato stampa approvazione del Piano Industriale 2011 - 2013/2015
30 giugno 2011	Milano	Presentazione del Piano Industriale 2011 - 2013/2015
26 agosto 2011	Verona	Comunicato stampa dei risultati del primo semestre 2011
26 agosto 2011	Verona	Banco Popolare: Conference call sui risultati del primo semestre 2011
01 settembre 2011	Londra	Nomura Financial Services Conference
21 settembre 2011	Londra	KBW UK & European Financials Conference 2011
04 ottobre 2011	Londra	BofA Merrill Lynch Banking and Insurance CEO Conference (TBC)
11 novembre 2011	Verona	Comunicato stampa dei risultati del terzo trimestre 2011
11 novembre 2011	Verona	Banco Popolare: Conference call sui risultati del terzo trimestre 2011

N.B. L'agenda non include eventuali roadshow , incontri e ulteriori possibili *Investor Conference*.



Contatti per investitori e analisti finanziari

INVESTOR RELATIONS



Tom Lucassen, Head of Investor Relations	tel.: +39-045-867.5537
Elena Segura	tel.: +39-045-867.5484
Fabio Pelati	tel.: +39-0371-580.105
Silvia Leoni	tel.: +39-045-867.5613
Carlo Di Pierro	tel.: +39-0371-580.303

Head Office, Piazza Nogara 2, I-37121 Verona, Italy

investor.relations@bancopopolare.it

www.bancopopolare.it (IR section)

fax: +39-045-867.5248

