



BANCA POPOLARE
DI MILANO

Il futuro è di chi fa.

BPM 2014-2016/2018: Una crescita solida e sostenibile

Piano Industriale 2014-2016/2018

12 Marzo 2014



BANCA POPOLARE
DI MILANO



Disclaimer

Questo documento è stato preparato da Banca Popolare di Milano S.c.a.r.l. (la "**Società**" e, insieme alle società controllate, il "**Gruppo**") a scopi esclusivamente informativi e a supporto del Piano Industriale 2014 - 2016/2018 del Gruppo.

Le informazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene resa alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente alla correttezza, accuratezza, completezza o affidabilità delle informazioni ivi contenute.

La Società, ciascuna società del Gruppo e i rispettivi rappresentanti, amministratori, dirigenti, dipendenti o consulenti declinano ogni responsabilità (a titolo di negligenza o altro), derivante in qualsiasi modo dal presente documento o dal contenuto del medesimo o in relazione a perdite derivanti dall'utilizzo dello stesso o dall'affidamento fatto sullo stesso.

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.

Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni che riflettono le attuali stime del management della Società in merito ad eventi futuri. Dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni sono in genere identificate da espressioni come "è possibile," "si dovrebbe," "si prevede," "ci si attende," "si stima," "si ritiene," "si intende," "si progetta," "obiettivo" oppure dall'uso negativo di queste espressioni o da altre varianti di tali espressioni oppure dall'uso di terminologia comparabile.

Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura del Gruppo e a i risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare.

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 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 in data odierna.

Il Gruppo non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero 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 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.

Il presente documento e le informazioni ivi contenute non includono o costituiscono un'offerta di vendita di strumenti finanziari, o una sollecitazione di un'offerta ad acquistare strumenti finanziari negli Stati Uniti, in Australia, in Canada o in Giappone nonché in qualsiasi altro Paese in cui tale offerta o sollecitazione sarebbe soggetta all'autorizzazione da parte di autorità locali o comunque vietata ai sensi di legge (gli "**Altri Paesi**").

Gli strumenti finanziari ivi citati non sono stati e non saranno registrati negli Stati Uniti ai sensi dello *United States Securities Act* of 1933 (come successivamente modificato) (il "**Securities Act**"), o ai sensi delle leggi vigenti negli Altri Paesi. Gli strumenti finanziari non possono essere offerti o venduti negli Stati Uniti, salvo che gli stessi siano registrati ai sensi del Securities Act o in presenza di un'esenzione dalla registrazione ai sensi del Securities Act. La Società non intende effettuare alcuna offerta negli Stati Uniti.

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

Partecipando alla presentazione del Piano Industriale 2014 - 2016/2018 del Gruppo e accedendo al presente documento si accettano le limitazioni di cui sopra.

Piano Industriale 2014–2016/2018

- **Base clienti «ricca» e radicata nelle aree più industrializzate del paese**
- **Significativi risultati** conseguiti nonostante uno scenario di mercato più sfavorevole delle aspettative
- Revisione della **Governance** con un modello che assicura indipendenza dei Consigli e guarda al futuro
- **I pilastri del Piano Industriale 2014–2016/2018**
 - Continuità di indirizzo strategico con le azioni del precedente Piano
 - Una base patrimoniale tra le più solide del mercato in grado di fronteggiare le sfide e cogliere le opportunità di crescita del prossimo triennio
 - Una delle più moderne piattaforme di business pronta a cogliere tutto il potenziale dei territori e dei clienti
 - Efficienza attraverso innovazione, formazione e riqualifica delle risorse umane, valorizzazione del patrimonio immobiliare
- I risultati conseguiti e le iniziative di piano previste **ci posizionano al meglio per cogliere la ripresa del Paese**. Al 2016 i target del Piano sono:
 - CET1: 12%
 - Rote: 7%
 - Cost-income: 56%

Il Piano è stato dettagliato nei programmi industriali sino al 2016 mentre i valori al 2018 riflettono i risultati delle azioni attivate e pianificate, senza assumere l'introduzione di ulteriori azioni manageriali

Agenda

1. Fondamentali solidi e un potenziale senza eguali in Italia
2. Governance che guarda al futuro
3. Linee Guida Strategiche del Piano «Una crescita solida e sostenibile»
4. Obiettivi economico-finanziari: Performance e redditività ai vertici di settore, con una roadmap ben definita

1. Fondamentali solidi e un potenziale senza uguali in Italia

Fondamentali solidi, eccellente presenza territoriale, più avanti di tutti nel rilancio

Più solidi, competitivi e tornati a far utile

- 1 Rafforzato **il bilancio**, ora tra i più solidi del mercato
- 2 **Rinnovata la squadra** e **semplificate le strutture**
- 3 Adottata un'**incisiva azione sui costi**
- 4 **Migliorato il conto economico** nonostante l'andamento negativo dell'economia

Ben radicati nei territori volano di crescita del Paese...

- 5 Portafoglio di **clientela ad alto valore** e nelle **aree più dinamiche e produttive** del Paese

...e in grado di far leva su una combinazione ottimale di eccellenze distributive e di prodotto

- 6 Avviata la revisione del modello di business e di offerta per il **rilancio commerciale**
- 7 Avviato il rafforzamento del **presidio del territorio** di riferimento e delle **aree di prodotto** a maggior valor aggiunto

Rafforzato il bilancio

Azioni manageriali

Prudenziali livelli di copertura dei crediti problematici

- **1,6 miliardi di Euro di accantonamenti** nel periodo 2011–2013
- **Elevata copertura delle sofferenze**

Riduzione sbilancio commerciale e presidio liquidità

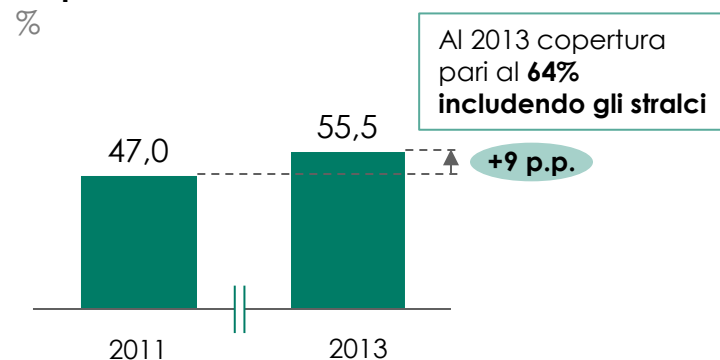
- Dimezzato lo **sbilancio commerciale**, a meno di 5 miliardi di Euro
- Ottimizzazione delle leve di **generazione di liquidità**
- Ritorno alle **emissioni** wholesale a medio-lungo termine

Azzeramento avviamenti

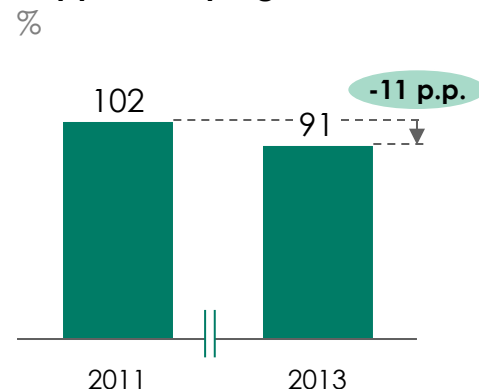
- **Cancellati tutti gli avviamenti** a Stato Patrimoniale (-700 milioni di Euro)

Risultati

Copertura delle sofferenze



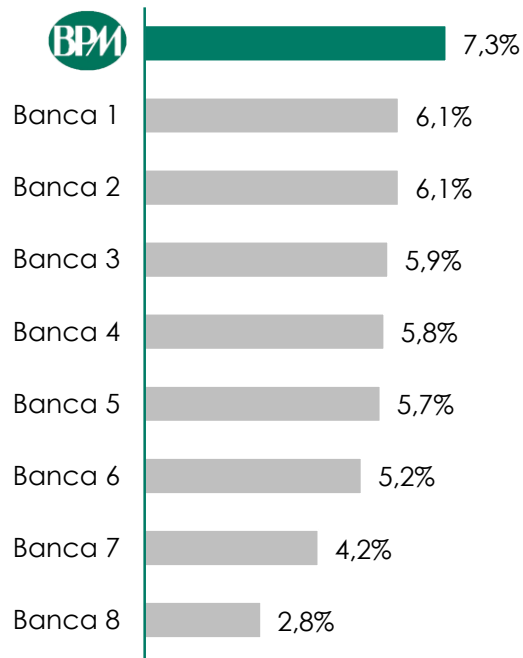
Rapporto impieghi / raccolta diretta



Bilancio ora tra i più solidi del mercato

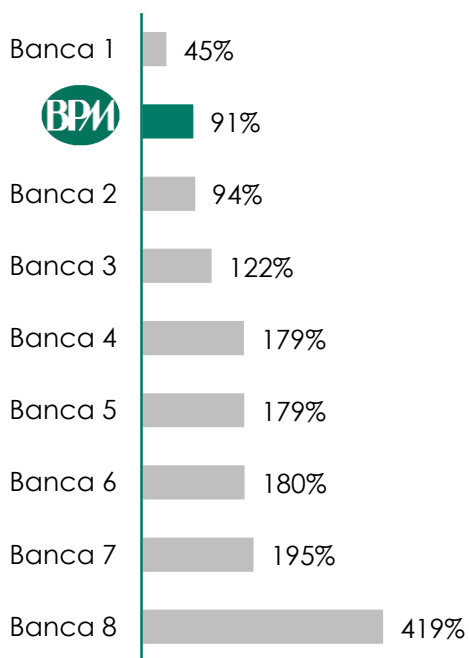
Patrimonio netto tangibile / Totale attivi tangibili

% - Settembre 2013



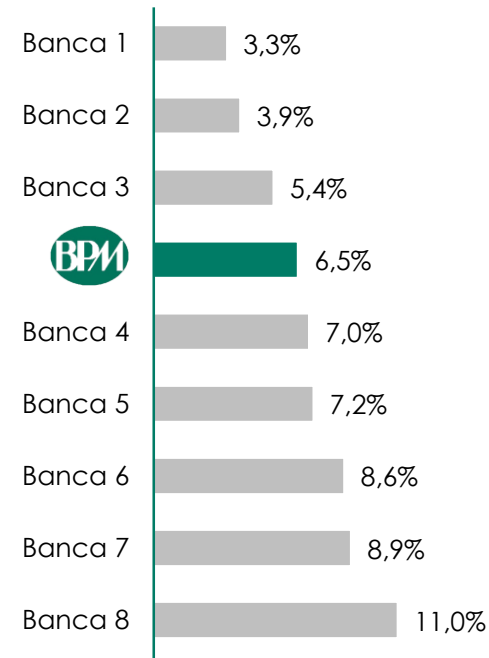
Crediti deteriorati netti / Patrimonio netto tangibile

% - Settembre 2013



Sofferenze lorde / Impieghi lordi

% - Settembre 2013



Fonte: Bilanci societari. Panel di banche composto da: BaPo, BPER, Carige, Credem, Credito Valtellinese, MPS, Popolare di Sondrio e UBI

Rinnovata la squadra e semplificate le strutture

Azioni manageriali

Rinnovamento Consigli e squadra manageriale

- Completo ricambio dei **Consigli** in BPM e nelle società del Gruppo assicurando l'indipendenza dei Consigli di Gestione e Sorveglianza
- Significativo rinnovo dei **dirigenti di prima linea** attraverso risorse interne ed esterne **e della squadra manageriale complessiva** nei diversi livelli della struttura di Sede e di Rete, con **abbassamento dell'età media**

Semplificazione Societaria e strutture centrali

- **Fusione** di Banca di Legnano e Cassa di Risparmio Alessandria in BPM
- **Chiusura** di BPM Ireland, BPM Fund Management, Akros Alternative Investments
- **Riduzione delle Strutture** organizzative di Sede

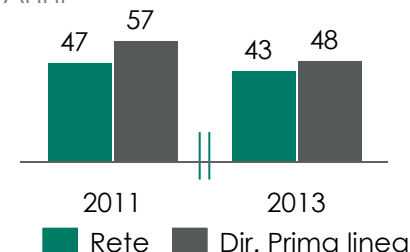
Rinnovata attenzione alla gestione delle risorse

- Rafforzamento della **cultura** aziendale basata su **performance, meritocrazia e pari opportunità**
- Nuovo **sistema informativo** e di gestione delle risorse umane
- Valorizzazione risorse attraverso **giornate di formazione** su nuovo modello organizzativo e riqualificazione

Risultati

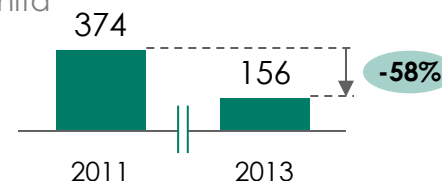
Età media

Anni



Strutture organizzative di sede

Unità



Oltre 40.000 giornate di formazione l'anno

Avviata un' incisiva azione sui costi

Azioni manageriali

Contenimento delle spese del personale

- Istituite misure socialmente responsabili per la gestione delle Risorse Umane, incentivando all'esodo le risorse in possesso dei requisiti pensionistici e di **adesione al Fondo di Solidarietà** (oltre 900 adesioni, di cui circa il 60% già «tradotte» in uscite)
- Riduzione del costo del lavoro:
 - **Riallineamento dei livelli retributivi e del numero dei dirigenti** ai valori di riferimento di mercato
 - Sostituzione personale uscente con assunzioni secondo il **nuovo accordo quadro**

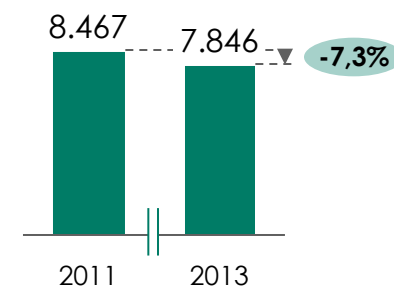
Spending Review – Fase I

- Generazione di **sinergie di costo tramite operazioni di integrazione** di società controllate in BPM
- **Insourcing selettivo di attività** per saturare impegno back-office (es. centralizzazione lavorazione di bonifici, anticipo fatture)
- Razionalizzazione **dei processi di spesa e di investimento**
- **Avvio rinegoziazione dei contratti di affitto** del Gruppo
- **Ottimizzazione delle spese IT**, a servizio dello sviluppo del business

Risultati

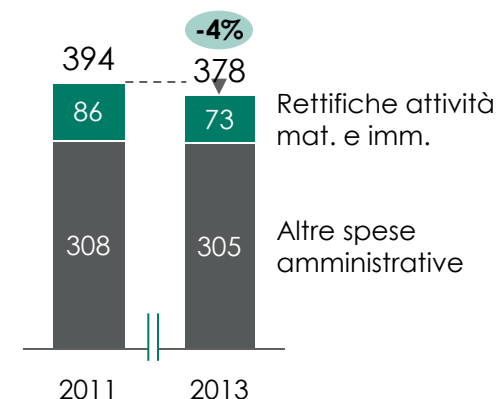
Risorse umane

Unità



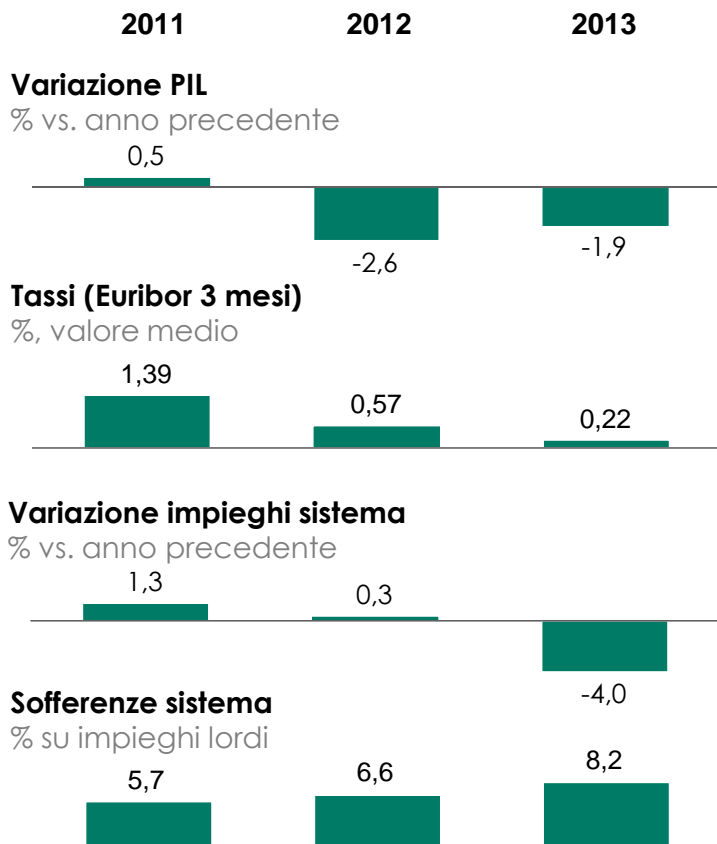
Spese ammin.ve e amm.ti

Milioni di Euro



Migliorato il conto economico, nonostante l'andamento negativo dell'economia

Andamento mercato

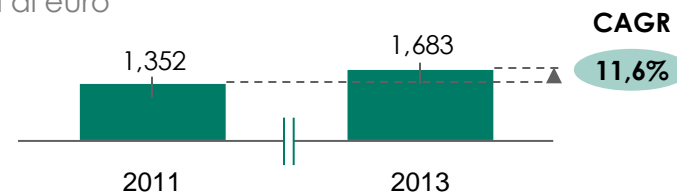


Fonti: Istat, Prometeia



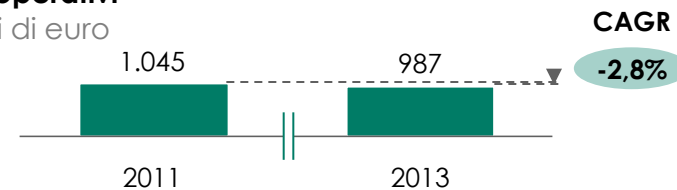
Ricavi

Milioni di euro



Costi operativi

Milioni di euro



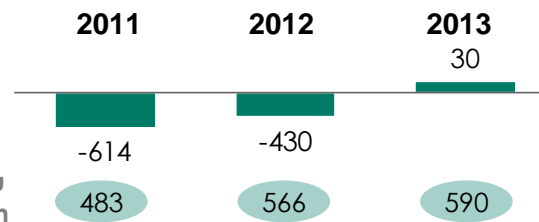
Cost / Income

77,3%

58,6%

Risultato netto

Milioni di euro



Rettifiche su crediti: €mln

483

566

590

Portafoglio di clientela ad alto valore e nelle aree più dinamiche e produttive del paese

Caratteristiche clientela BPM

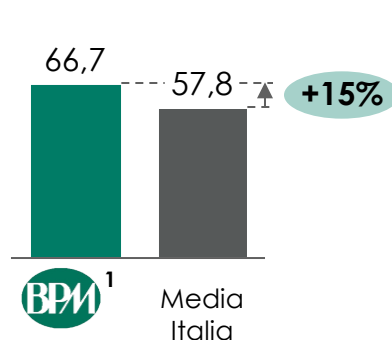
Privati: clientela ricca già orientata al digitale

Aziende: Forte radicamento nelle aree più industrializzate del paese, volano della ripresa

Numeri chiave

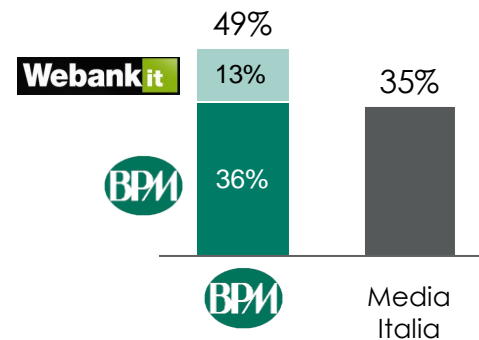
Raccolta media per cliente

Migliaia di Euro



Utilizzo canali diretti – Clientela Privati

%



Impieghi aziende BPM per area geografica

%



Val. aggiunto procapite

Migliaia di Euro

~31

~28

Totale Italia

~23

Crescita PIL 2014

%

1,3

1,1

0,8

1. Rete BPM
Fonte: Unioncamere; Prometeia, ABI

Avviata la revisione del modello di business e di offerta per il rilancio commerciale

Segmento	Descrizione	Risultati						
Retail	<ul style="list-style-type: none"> Nuova organizzazione della rete territoriale e commerciale: 6 distretti, introduzione modello Hub&Spoke (a gennaio 2013) Incremento numero figure commerciali in Rete Revisione gamma prodotti e ridefinizione politiche commerciali (budget trimestrale, campagne di prodotto "rolling") Rilancio brand BPM su Retail (nuova immagine, nuovo sito, nuove app) con significativo incremento della soddisfazione dei clienti 	<p>Soddisfazione dei clienti Indice NSI¹, Privati</p> <table border="1"> <tr> <th>Anno</th> <th>Indice NSI</th> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>54</td> </tr> </table>	Anno	Indice NSI	2011	42	2013	54
Anno	Indice NSI							
2011	42							
2013	54							
Corporate	<ul style="list-style-type: none"> Nuova organizzazione della rete: 8 aree commerciali Introduzione specialisti di prodotto (estero, finanza strutturata, valute/derivati) Nuova macchina di puntamento commerciale su "single name" 	<p>Ricavi / Impieghi Indice, Corporate</p> <table border="1"> <tr> <th>Anno</th> <th>Indice</th> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>108</td> </tr> </table>	Anno	Indice	2011	100	2013	108
Anno	Indice							
2011	100							
2013	108							
Private	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento gamma prodotti (multi-brand) Valorizzazione delle sinergie tra clienti retail/private/corporate 	<p>Redditività raccolta indiretta Indice, Private</p> <table border="1"> <tr> <th>Anno</th> <th>Indice</th> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>114</td> </tr> </table>	Anno	Indice	2011	100	2013	114
Anno	Indice							
2011	100							
2013	114							

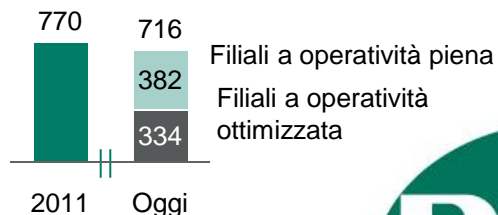


Avviato il rafforzamento del presidio del territorio di riferimento e delle aree di prodotto a maggior valor aggiunto

Una Rete Filiali in ammodernamento e snellimento

- Avviato modello Hub&Spoke
- Ottimizzazione mediante accorpamento/ chiusura di ~50 filiali

Evoluzione numero Filiali Unità



Webank it

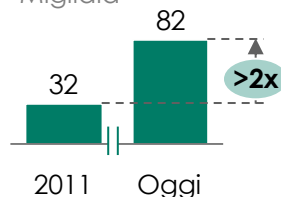
Una banca digitale tra le più innovative e attrattive con grandi riconoscimenti del mercato



ProFamily

Competenze specialistiche nel credito al consumo

Clienti Profamily Migliaia



Banca Akros

Gruppo Bipiemme

- Investment bank del Gruppo
- Leader su mercato di intermediazione obbligazionaria, operazioni OTC su azioni e derivati

Centro di eccellenza per servizi ad alto valore aggiunto verso Private e Corporate

2. Governance che guarda al futuro

Vision strategica

- Una banca forte, stabile, indipendente
- Equilibrio tra i diversi stakeholders interessati al suo successo e rilancio: clienti, dipendenti, soci, investitori
- Certezza di regole, rappresentanza adeguata, prevedibilità di azione
- Contesto di cultura del risultato e di valorizzazione di tutti coloro che contribuiscono al suo raggiungimento

Sintesi delle modifiche: maggiore equilibrio nella continuità

SEMPLIFICAZIONE

- Riduzione numerosità CdS (da 17+2 a 13+2)
- Un solo Vicepresidente
- Incremento numerosità CdG (da 5 a 7)
- Incremento del numero di consiglieri indipendenti sia in CdS sia in CdG

RAPPRESENTATIVITA' MODELLO COOPERATIVISTICO

- Maggioranza CdS (9 su max 15) eletta da voto capitario
- Maggioranza nei Comitati Nomine e Remunerazioni
- Presidente e Vicepresidente CdS tratti da prima lista capitaria
- Presidente CdS presiede anche Comitato Nomine e Comitato Remunerazioni

VOCE AGLI INVESTITORI DI CAPITALE

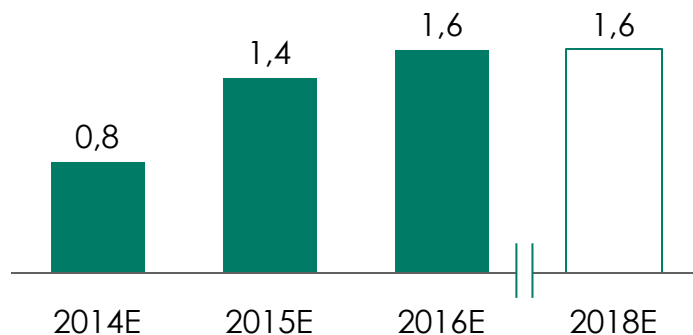
- Ampliamento del ruolo degli OICVM : aumento del numero di rappresentanti in CdS (fino a un max di 4)
- Conferma del ruolo dei soci strategici, nell'ambito degli accordi esistenti
- Necessario voto favorevole soci di capitale (OICVM e strategici) per elezione CdG (sia nel Comitato Nomine sia in CdS)
- Presidenza e maggioranza Comitato Controlli Interni
- Innalzamento soglie massime partecipazione (da 0,5% a 1%; al 3% per fondazioni bancarie)

3. Linee Guida Strategiche del Piano «Una crescita solida e sostenibile»

Lo scenario del Piano

PIL

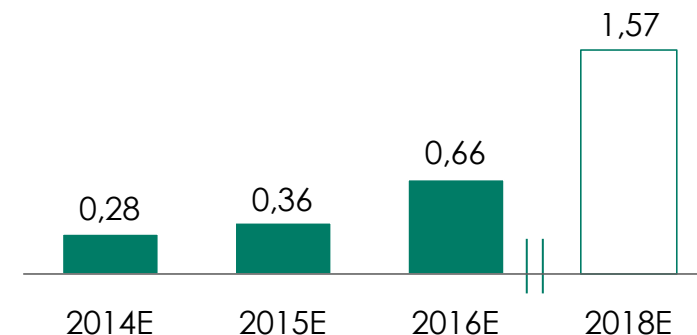
Variazione % vs. anno precedente



Fonte: Prometeia e stima interna su dati Oxford Economics

Tassi (Euribor 3 mesi)

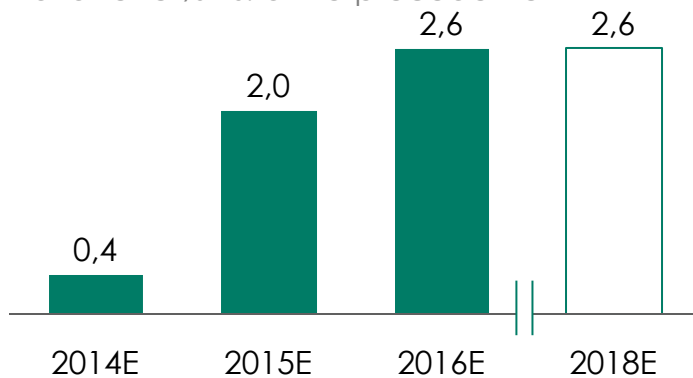
%, valore medio



Fonte: Stima interna su dati Prometeia e tassi Forward

Impieghi sistema

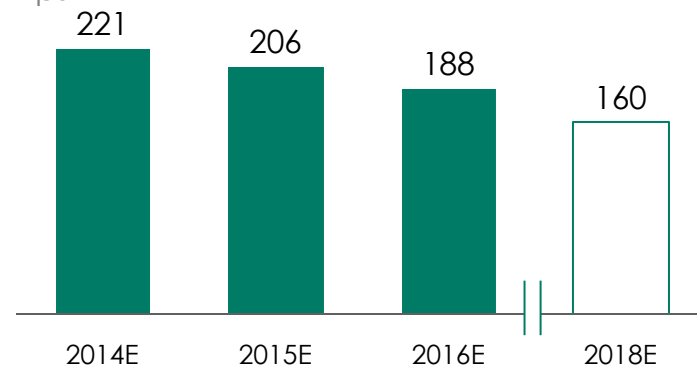
Variazione % vs. anno precedente



Fonte: Prometeia, stima interna

Spread BTP decennale - Bund

Bps



Fonte: Prometeia, stima interna

Principali target del Piano

		2013	2016E	CAGR 2013-16
Conto economico (milioni di euro)	Proventi operativi	1.683	1.801	2,3%
	Oneri operativi	987	1.013	0,9%
	Utile netto	30	295	n.s.
Stato patrimoniale (miliardi di euro)	Impieghi	33,3	39,2	5,6%
	Raccolta totale	68,0	79,4	5,3%

		2013	2016E	Delta 2013-16
KPI	Cost/Income (%)	58.6%	56.3%	-2,3 p.p.
	Costo del credito(bps)	177	75	-102 bps
	ROTE (%)	0.8%	7%	6.2 p.p.
	CET1 Ratio (%)	7.1%	12%	4.9 p.p.
	LCR (%)	91.7%	>100%	>8 p.p.
	NSFR (%)	92.2%	>95%	>3 p.p.

Linee guida piano strategico

Linee guida

Fattori abilitanti

Solidità e Resilienza per fronteggiare le sfide e cogliere le opportunità



1
2
3

Base patrimoniale solida

Liquidità rafforzata

Profilo di rischio contenuto

Efficacia commerciale...



4
5
6
7

Multicanalità 2.0 - Una nuova piattaforma multicanale, già pronta per il futuro

Retail - Eccellenza nei segmenti «core»

Corporate – Supporto alla ripresa e servizi a valore aggiunto

Private e Wealth mgmt. – A servizio dei nostri clienti top con soluzioni all'avanguardia

...ed efficienza per sostenere la crescita



8
9
10

Professionalità e crescita risorse umane

Digitalizzazione ed efficienza

Razionalizzazione spazi/immobili

Il Piano è elaborato sulla base di un Risk Appetite Framework (RAF) improntato alla massima solidità

Introduzione di un nuovo Risk Appetite Framework (RAF)

Linee guida RAF BPM

- Input chiave per l'articolazione di Budget e Piano
- Definita e approvata la propensione al rischio del Gruppo

	Risk profile (attuale)	Risk Tolerance ¹	Risk Target
Adeguatezza patrimoniale			
Common Equity Tier1 Ratio	7,1%	≥ 8,50%	>11%
Leverage Ratio	5,9%	≥ 3,25%	>6%
Liquidità			
LCR	91,7%	≥ 70,0%	>100%
NSFR	92,2%	n.a.	> 95%
Qualità del credito			
Indice di copertura delle sofferenze	55.5%	≥ 53%	>55%

1. Risk tolerance rivedibile annualmente sulla base dell'evoluzione del contesto normativo e di mercato

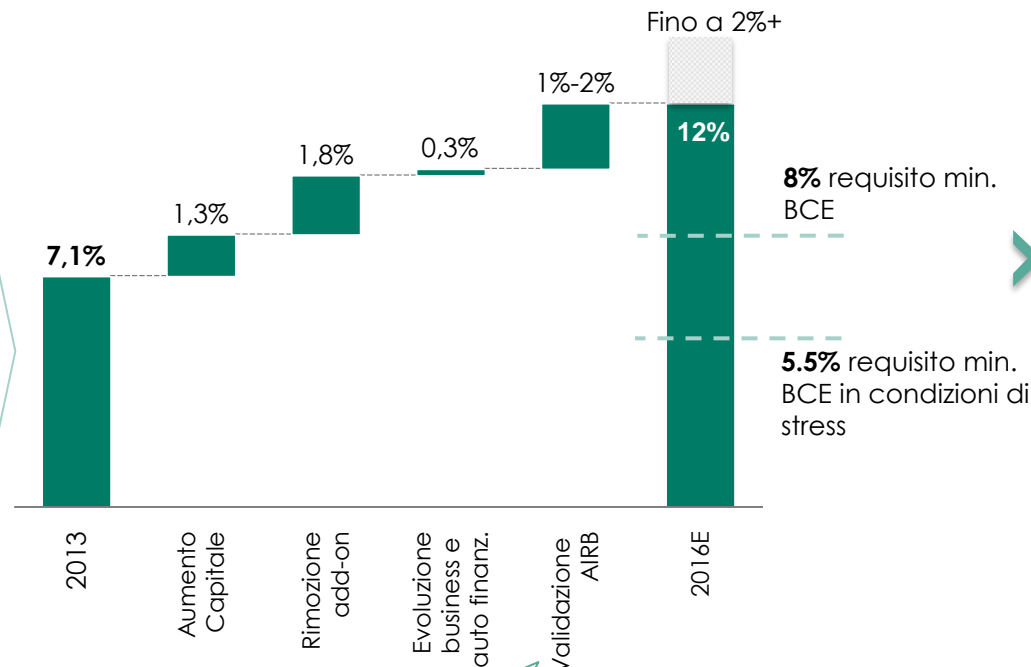
Una base patrimoniale tra le più solide nel mercato nazionale

Azioni manageriali

Impatto atteso

Evoluzione Common Equity Tier 1 %

Potenziale **allineamento a media banche validate** Italia (RWA / Total assets: ~50%)



- **Aumento di capitale da € 500 mln**
- **Rimozione add-on** sulla base del superamento delle precedenti evidenze indicate da Banca d'Italia
- **Validazione modelli interni AIRB**

Fino a **200 bps** di beneficio di capitale osservati in recenti validazioni nel panorama italiano

Benefici da elevato buffer vs. requisiti minimi BCE

1. **Efficace supporto al business**
2. **Resilienza** a eventuali **scenari avversi**
3. **Rafforzamento** in vista di potenziali **processi di consolidamento** nel settore

Le azioni a piano rafforzeranno ulteriormente una già solida posizione di liquidità

Azioni manageriali

Bilanciata gestione impieghi/raccolta

- **Presidio del rapporto impieghi/raccolta** in ottica di una prudente gestione del fabbisogno commerciale

Emissione obbligazioni wholesale

- Elevata **capacità di accesso ai mercati**, a costi significativamente più contenuti rispetto alle ultime emissioni

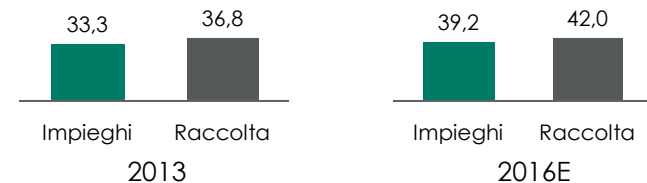
Solida disponibilità di attività stanziabili

- **Mantenimento di un'ampia base di attività libere stanziabili** con nuove operazioni di cartolarizzazione grazie alla disponibilità di *asset unencumbered*
- **Rimborso anticipato LTRO** senza impatti significativi sulla liquidità e sul conto economico

Evoluzione KPI

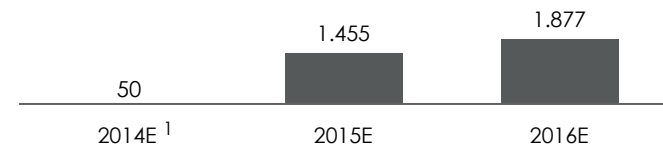
Andamento impieghi e raccolta diretta

Miliardi di euro



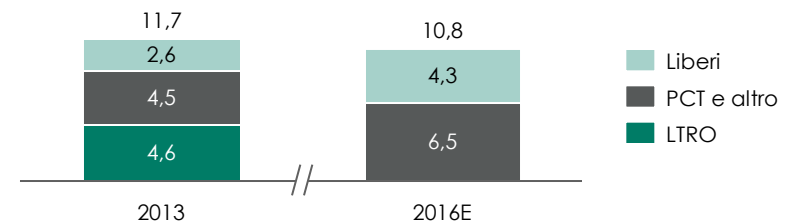
Obbligazioni wholesale in scadenza

Milioni di euro



Utilizzo attività stanziabili

Miliardi di euro



BPM manterrà un costante presidio della qualità del credito ed un profilo di rischio contenuto

Iniziative su credito «in bonis»

Rinnovamento struttura organizzativa

- Messa a regime **nuova struttura organizzativa area CLO**
- **Rafforzamento qualitativo e quantitativo** della funzione crediti

Rafforzamento dei processi di concessione

- Ridisegno delle **politiche creditizie in accordo con l'appetito di rischio aziendale** e in ottica di ottimizzazione del risk / return
- **Potenziamento** dei nuovi **modelli di rating** e loro pieno utilizzo gestionale anche in ottica di validazione AIRB

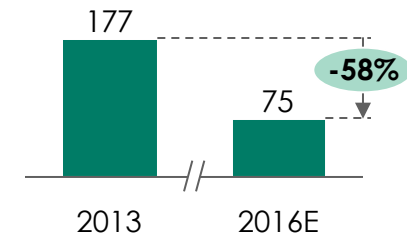
Upgrade del monitoraggio

- «Messa a terra» del nuovo **workflow di gestione degli early warning** e degli strumenti a supporto
- **Team di specialisti in affiancamento ai gestori** al manifestarsi dei primi segnali di attenzione

Evoluzione KPI

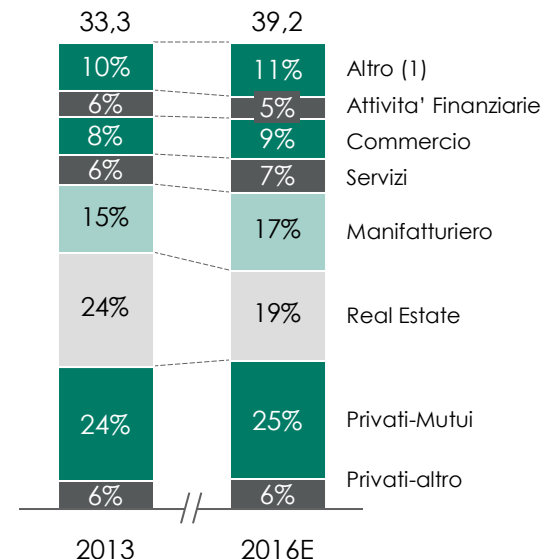
Costo del credito

Bps



Mix Impieghi

Miliardi di Euro, %



Piano industriale 2014–2016/2018 25

Estrazione di valore dal portafoglio problematico attraverso l'adozione di approcci best practice

Iniziative su credito problematico

Rafforzamenti organizzativi e di strumenti

- **Riorganizzazione delle strutture di recupero** in base a segmentazioni di posizioni debitorie omogenee
- Introduzione di KPI con **meccanismi di budget/ incentivazione**
- Crescente ricorso nell'utilizzo selettivo di **fornitori terzi di servizi di recupero** con gestione competitiva su segmenti e categorie di asset

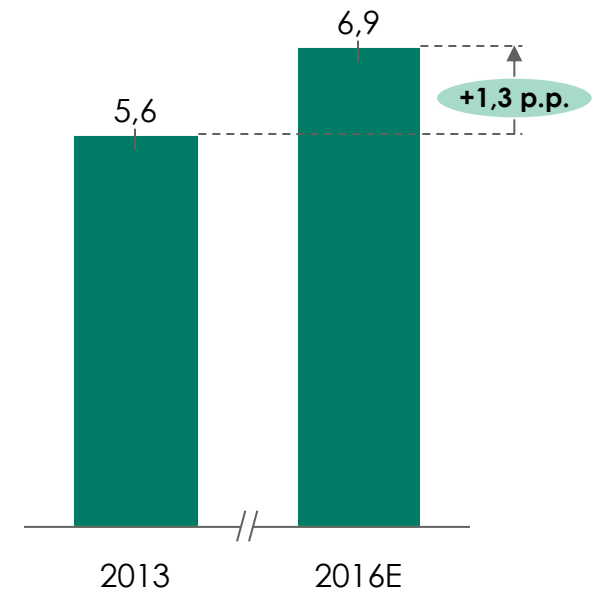
Strategie di recupero e valorizzazione

- Adozione **strategie di risoluzione personalizzate** sulla base delle caratteristiche del debitore
- Valutazione opportunistica di operazioni straordinarie di **cessione di crediti non performing**
- Ulteriore **valorizzazione delle posizioni assistite da garanzie immobiliari** facendo leva su partnership con agenti immobiliari e Rete commerciale

Evoluzione KPI

Recuperi di cassa annui su sofferenze

%

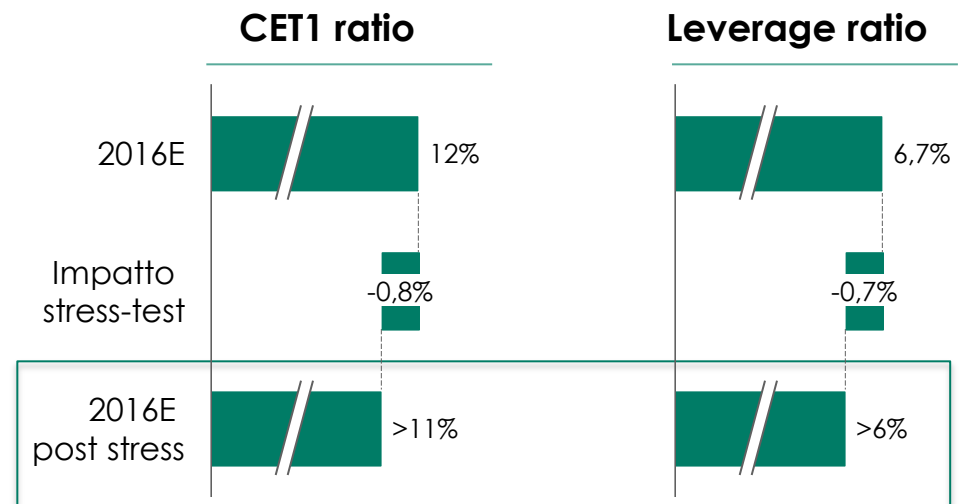


BPM è strategicamente resiliente anche al verificarsi di uno scenario equivalente al peggiore osservato negli ultimi anni

Scenario di stress

Stress ad alta intensità

	2016 Piano	2016 stressato
PIL	+1,6%	-5,66%
Spread BTP-Bund 10 anni	188 bps	295 bps
Euribor a 3 mesi	0,66%	0,18%



Valori sempre superiori alla Risk Tolerance

Linee guida piano strategico

Linee guida

Fattori abilitanti

Solidità e Resilienza per fronteggiare le sfide e cogliere le opportunità



1
2
3

Base patrimoniale solida

Liquidità rafforzata

Profilo di rischio contenuto

Efficacia commerciale...



4
5
6
7

Multicanalità 2.0 - Una nuova piattaforma multicanale, già pronta per il futuro

Retail - Eccellenza nei segmenti «core»

Corporate – Supporto alla ripresa e servizi a valore aggiunto

Private e Wealth mgmt. – A servizio dei nostri clienti top con soluzioni all'avanguardia

...ed efficienza per sostenere la crescita



8
9
10

Professionalità e crescita risorse umane

Digitalizzazione ed efficienza

Razionalizzazione spazi/immobili

Una strategia di crescita molto ambiziosa che fa leva su capitale e vantaggi competitivi del Gruppo (1/2)

Strategia

Multicanalità

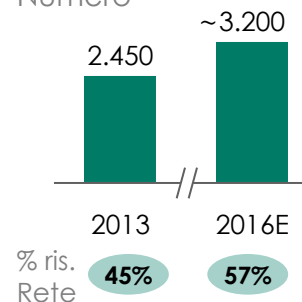
2.0 Una nuova piattaforma multicanale, già pronta per il futuro

- Modello **multicanale integrato** a servizio del cliente, facendo leva su **competenze distintive Webank**
- **Rete territoriale leggera** con formati distributivi differenziati, forte orientamento commerciale, potenziata con reti di agenti e promotori

Evoluzione KPI

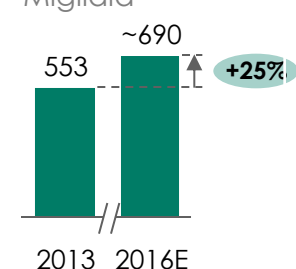
Ruoli commerciali

Numero



Clienti multicanale¹

Migliaia



Retail

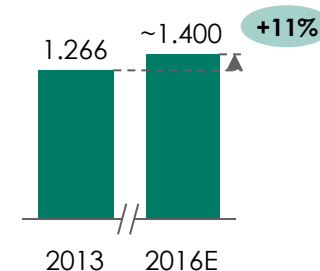
Eccellenza nei segmenti «core»

- **Potenziamento** piattaforma di **gestione risparmio**
- **Sviluppo Family Financing da “specialist”**: motore di redditività e crescita
- Macchina di **cross-selling** eccellente sui privati
- Crescita da **«Banca di prossimità»** per small business

Retail

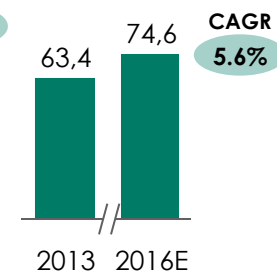
Clienti Retail

Migliaia



Totale masse²

Miliardi di Euro



1. Clientela Privati; 2. Raccolta diretta, raccolta indiretta ed impieghi
Note: il segmento Retail include i clienti Privati e SB del Gruppo BPM.

Una strategia di crescita molto ambiziosa che fa leva su capitale e vantaggi competitivi del Gruppo (2/2)

Strategia

Corporate

Supporto alla ripresa e servizi a valore aggiunto

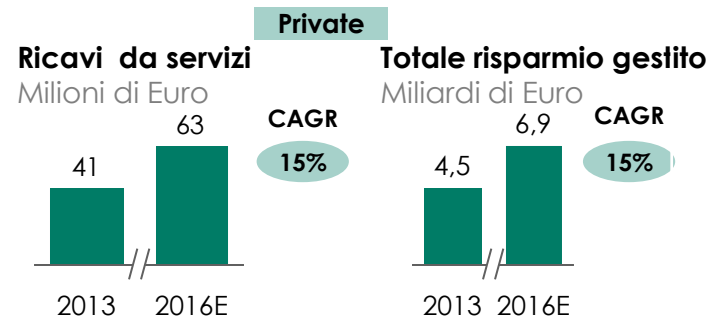
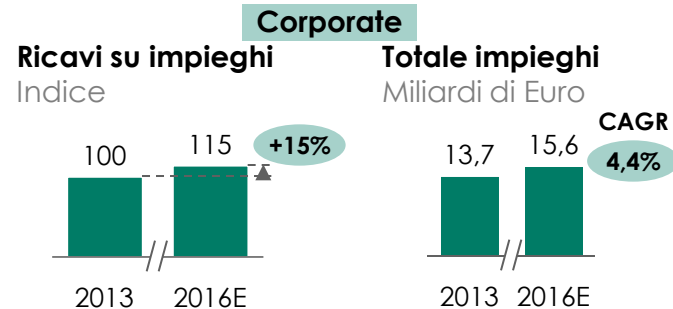
- **Capitale e liquidità** per crescere nei territori più attrattivi d'Italia
- **Modello di business distintivo** per supportare il Mid Corporate italiano

Private e Wealth

mgmt A servizio dei nostri clienti top con soluzioni all'avanguardia

- **Crescita e valorizzazione** delle relazioni con un **polo di eccellenza per imprenditori e professionisti**

Evoluzione KPI



Note: il segmento Private e Wealth Management include clienti Private BPM ed Akros

Multicanalità 2.0: Una banca veramente multicanale basata su piattaforma digitale di successo e integrazione di Webank

Azioni manageriali

Significativo **rafforzamento della piattaforma multicanale di Gruppo**, tramite:

1. integrazione di Webank in BPM nel 2014
2. piena valorizzazione della piattaforma digitale di Webank su tutta la clientela del Gruppo
3. integrazione completa lungo i processi di vendita tra canali virtuali e fisici, facendo leva su promotori, gestori remoti e in filiale

Leve di miglioramento delle performance

Clienti BPM

- Maggiore **fidelizzazione e cross selling su clienti attuali già operanti in modalità multicanale**
- **Aumento dei clienti orientati al multicanale**

«Webank»

- **Maggiore cross-selling sui clienti attuali webank**, con benefici sui volumi di raccolta diretta e gestita, impieghi e transazionalità
- **Aumento dei clienti a brand Webank**, con un modello integrato multicanale

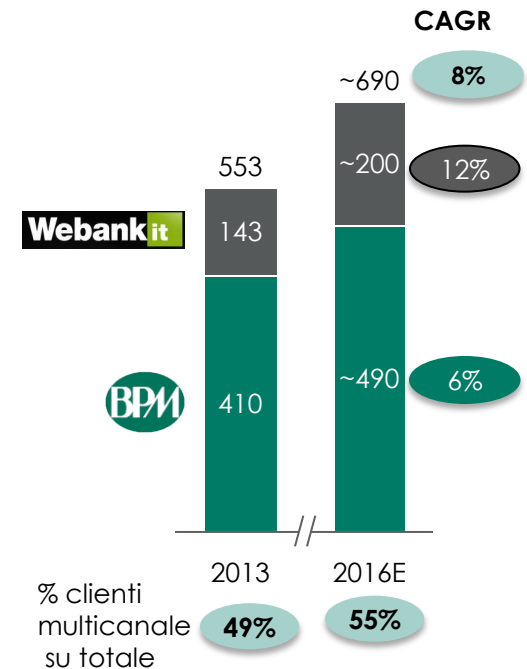
Risorse dedicate al commerciale

- Maggiore **efficienza nella gestione dei clienti**, liberando risorse commerciali

Evoluzione KPI

Clienti multicanale¹

Migliaia



Multicanalità 2.0: una struttura di rete fisica flessibile e orientata alla vendita

Azioni manageriali

Punti vendita ottimizzati e con formati differenziati per cogliere al meglio le opportunità del territorio

- Continua evoluzione e potenziamento del modello **Hub&Spoke**, in essere da gennaio 2013
- **Selettiva chiusura/ accorpamento di sportelli** tradizionali bancari
- Apertura di **punti vendita specialistici dedicati** per Family Financing e promotori finanziari
- Diffusione **filiali cash-light**, ca. 40% nel 2016

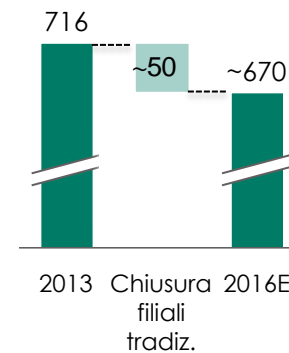
Aumento «potenza di fuoco» commerciale

- Abilitazione alla vendita al **cassiere/addetto al servizio della clientela**
- **Rafforzamento reti terze:** rete di promotori finanziari, agenti finanziari, mediatori
- Rafforzamento numero **operatori di call center per gestione dell'outbound**
- Selettive **acquisizioni** sul mercato di **gestori di clientela**

Evoluzione KPI

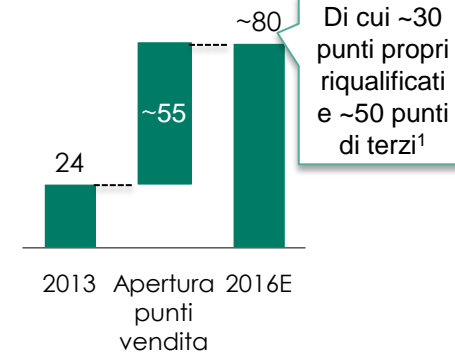
Filiali

Numero



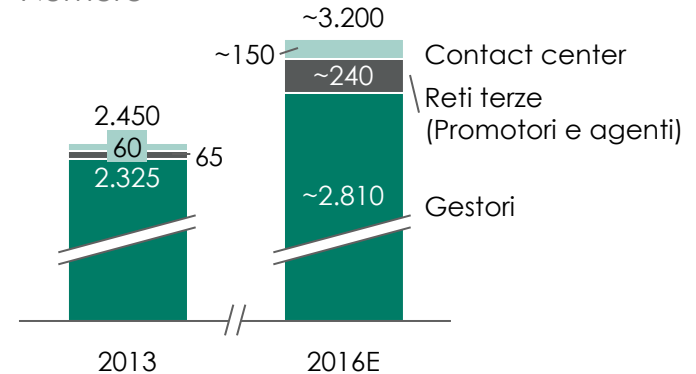
Punti vendita specialistici

Numero



Ruoli commerciali

Numero



Retail: una nuova macchina integrata di acquisition e di cross selling Privati

Azioni manageriali

Macchina di acquisition integrata e ottimizzata

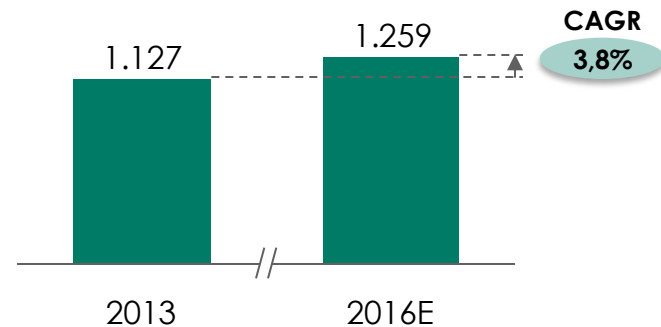
- Forte contributo brand **digital/WeBank** e **Consumer/Profamily**: ca. 50k clienti annui
- Valorizzazione **partnership commerciali**
- Nuova **macchina di geomarketing** per small business e professionisti

Sviluppo esteso macchina di cross selling per vendita prodotti

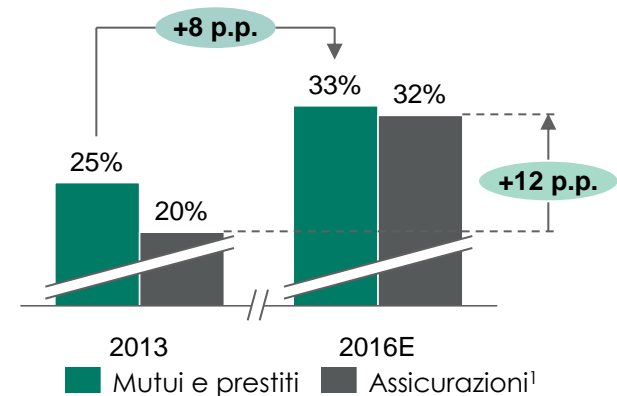
- Piena valorizzazione **nuova piattaforma di vendita di rete**: carrello prodotti, next product
- Sfruttamento nuovi **processi di vendita remota e multicanale (basati su firma elettronica)** e sistema di **lead management**
- **Introduzione di prodotti non bancari come driver crescita**
- **Sviluppo offerta dedicata** per segmenti selezionati (es. senior attivi, «nuovi italiani»)

Evoluzione KPI

Base clienti (clientela Privati) Migliaia



Penetrazione prodotti (Clientela Privati)¹ % su totale clienti Privati



Retail: un modello di offerta per la gestione del risparmio

Privati best practice

Azioni manageriali

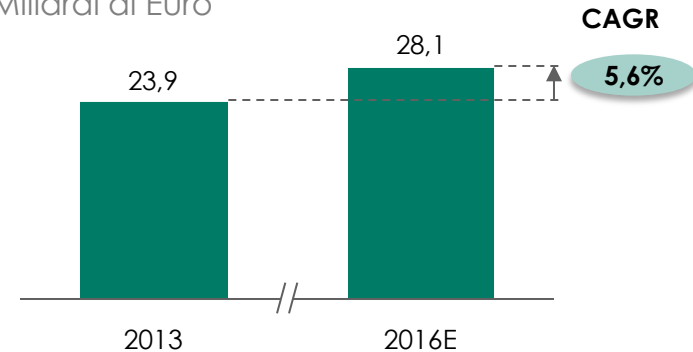
Ulteriore potenziamento del modello di gestione del risparmio per clientela affluent

- Nuovo **modello di servizio innovativo per la clientela mass affluent** (tra €50k e €100k di ricchezza finanziaria) e **super affluent** (tra €300k e €1 M ricchezza finanziaria)
- Ulteriore diffusione di **gestori itineranti** e spinta su offerta fuori sede
- Sviluppo **rete di promotori** (circa 300) **a brand WeBank** per cogliere tutte le opportunità sulla clientela non presente nei nostri territori
- Rafforzamento gamma **prodotti ad alto valore aggiunto** (es. investimenti ed assicurativo)
- Offerta digital **WeBank** come driver per assicurare **funding retail stabile**

Evoluzione KPI

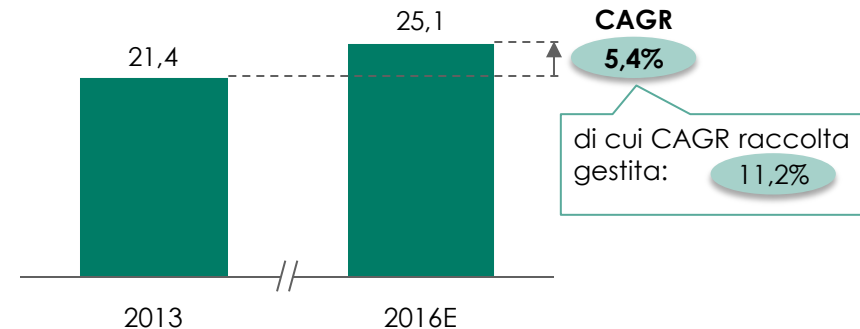
Raccolta diretta Retail

Miliardi di Euro



Raccolta indiretta Retail

Miliardi di Euro



Retail: un modello di offerta del credito alla famiglia rafforzato con canali e offerta dedicati

Azioni manageriali

Rafforzamento della distribuzione specialistica mediante integrazione Profamily in BPM e nuovi punti vendita dedicati e riconoscibili

- Filiali dedicate al **Family Financing e negozi finanziari «Profamily»** con assetto innovativo a prevalenza di costi variabili
- Incremento del numero di **agenti ProFamily** dedicati al credito alle famiglie
- Potenziamento ricorso a **reti terze** di qualità per canalizzazione mutui casa

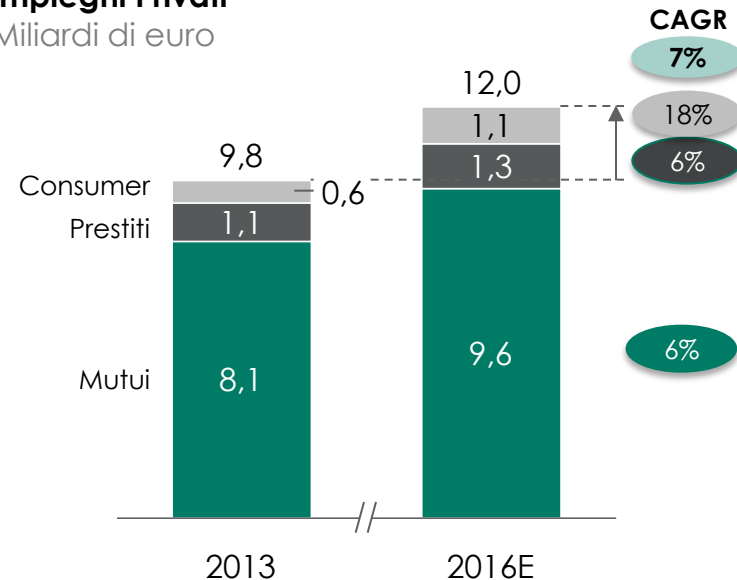
Industrializzazione della “macchina prodotto”

- Rivisitazione complessiva **gamma prodotti family financing**: mutui, prestiti personali e al consumo, facendo leva sulle competenze di ProFamily
- Avvio iniziativa **«Casa BPM»**, per supportare acquisto case di prima costruzione in finalizzazione

Evoluzione KPI

Impieghi Privati

Miliardi di euro



Retail: crescita da «Banca di Prossimità» per lo Small Business

Azioni manageriali

Rafforzamento presenza e vicinanza al territorio

- Team di **gestori e sviluppatori in ogni micromercato**
- Macchina eccellente di **valorizzazione di accordi sul territorio** (es. accordi / plafond con Confindustria a Monza e Brianza, Alessandria, Alto Milanese, etc.) per generare crescita

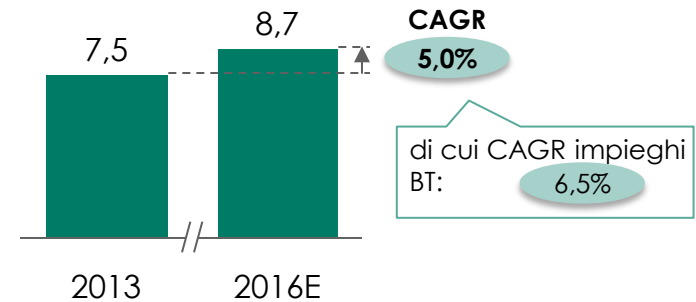
Industrializzazione della «macchina prodotto» e della «macchina creditizia»

- **Finanza Agevolata** (es. fondi di garanzia, BEI, regionali, etc.) anche mediante **attivazione di selezionati “business introducer”** su base regionale
- Selezionate **proposizioni “verticali”**: filiera agroalimentare, efficienza energetica
- **Forte leva dei processi di scoring per delibera sui POE** (in logica statistica) al fine di ridurre i tempi di risposta e conquistare quote sulla clientela migliore
- Miglioramento delle **capacità di pricing in ottica risk adjusted**

Evoluzione KPI

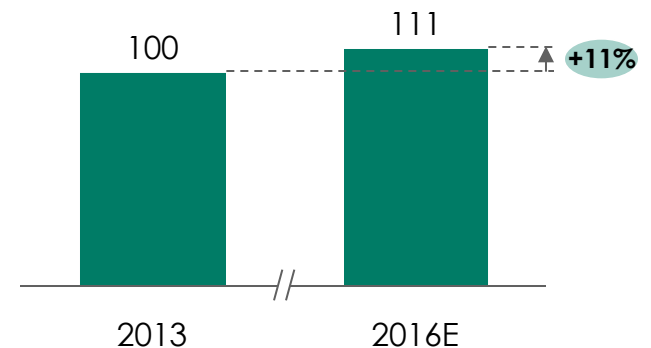
Impieghi Small Business

Miliardi di Euro



Ricavi su impieghi - Small Business

Indice



Corporate: capitale e liquidità per crescere nel mid corporate italiano

Azioni manageriali

Importante crescita degli impieghi sfruttando ampia base di capitale disponibile

- Aumento penetrazione **clienti in portafoglio**, con focus sui settori con migliori prospettive
- Crescita nel segmento del «**Mid Corporate italiano**» (ca. 2.200 aziende **prospect** con fatturato €50-500 mln), tramite set up presidio commerciale dedicato
- Potenziamento selettivo della **presenza in nuove regioni**, anche tramite introduzione Centri Corporate/Private
- Contenimento esposizione su **real estate e ribilanciamento su impieghi a breve termine**

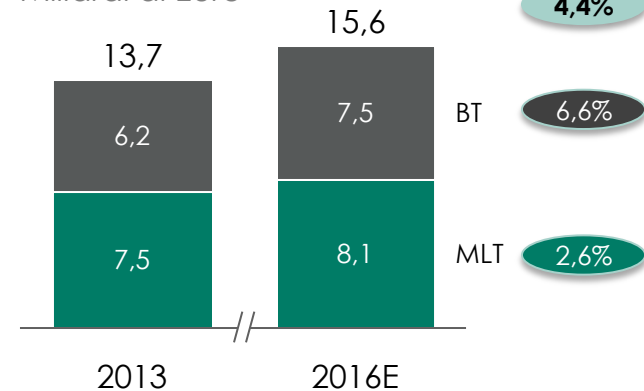
Proposizione distintiva

- **Relazione e prossimità**
- **Velocità** di risposta ed **eccellenza creditizia**

Evoluzione KPI

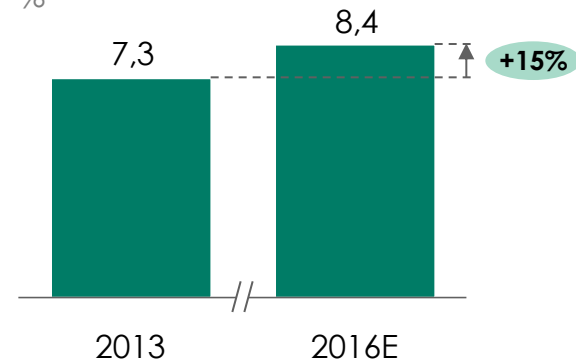
Impieghi Corporate

Miliardi di Euro



Quota di inserimento (Clientela Corporate Core)

%



Corporate: modello di business distintivo ed efficace per garantire risk adjusted return

Azioni manageriali

Incremento della redditività su tutto il segmento

- Ulteriore ottimizzazione dell'approccio risk/return basato su gestione leva **pricing** e assorbimento di **capitale**
- Valorizzazione di **Banca Akros come piattaforma prodotto** su corporate finance, advisory e supporto clienti all'emissione di mini-bond
- Spinta e rafforzamento su **prodotti specialistici** ad alto valore aggiunto ed elevato potenziale di crescita (prodotti di finanza d'impresa, estero ed internazionalizzazione)

Upgrade del modello di servizio

- **Alta intensità di relazione** ad alto contenuto professionale
- **Specialisti** di prodotto
- **Integrazione** proposta **con il private**

Evoluzione KPI

Ricavi su impieghi - Corporate

Indice



Gestori Corporate

Numero



Private: polo di eccellenza per imprenditori e professionisti facendo leva sul franchise Akros e BPM Private

Azioni manageriali

Incremento significativo di scala e crescita delle masse

- Valorizzazione dei **due brand: Akros** per Ultra High Net Worth e **BPM Private** per clienti private
- Inserimento di **nuovi private bankers** (da attuali 85 a 150 professionisti in orizzonte di Piano)
- Piena realizzazione **sinergie con i segmenti Retail e Corporate**

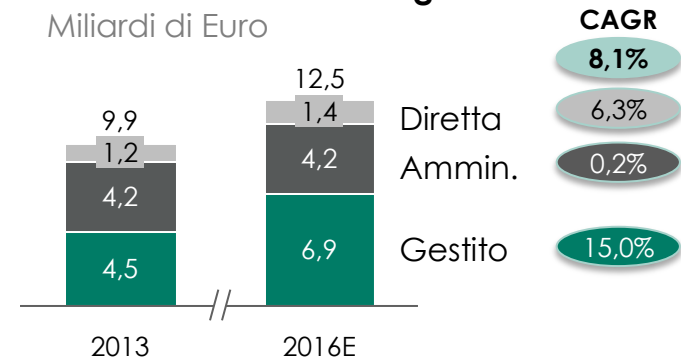
Incremento della redditività

- **Potenziamento dei livelli di servizio** offerti alla clientela attraverso diffusione del servizio di **active advisory e di Personal Financial Planner**
- Prosecuzione **azioni mirate su selezionati clienti Private** (fino ad oggi a gestione "Retail") tramite **prodotti a maggior valore aggiunto** (es. conseguito incremento RoA da ~20 a ~50 bps in 12 mesi su ~100 clienti Private selezionati)

Evoluzione KPI

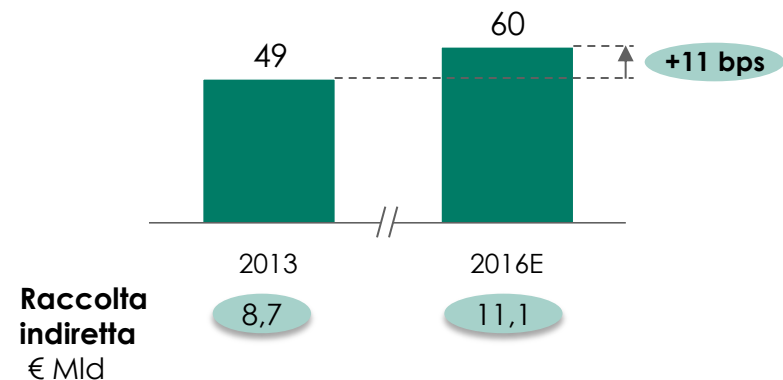
Raccolta Private Banking

Miliardi di Euro



RoA Raccolta indiretta Private Banking

Bps



Linee guida piano strategico

Linee guida

Fattori abilitanti

Solidità e Resilienza per fronteggiare le sfide e cogliere le opportunità



1
2
3

Base patrimoniale solida

Liquidità rafforzata

Profilo di rischio contenuto

Efficacia commerciale...



4
5
6
7

Multicanalità 2.0 - Una nuova piattaforma multicanale, già pronta per il futuro

Retail - Eccellenza nei segmenti «core»

Corporate – Supporto alla ripresa e servizi a valore aggiunto

Private e Wealth mgmt. – A servizio dei nostri clienti top con soluzioni all'avanguardia

...ed efficienza per sostenere la crescita



8
9
10

Professionalità e crescita risorse umane

Digitalizzazione ed efficienza

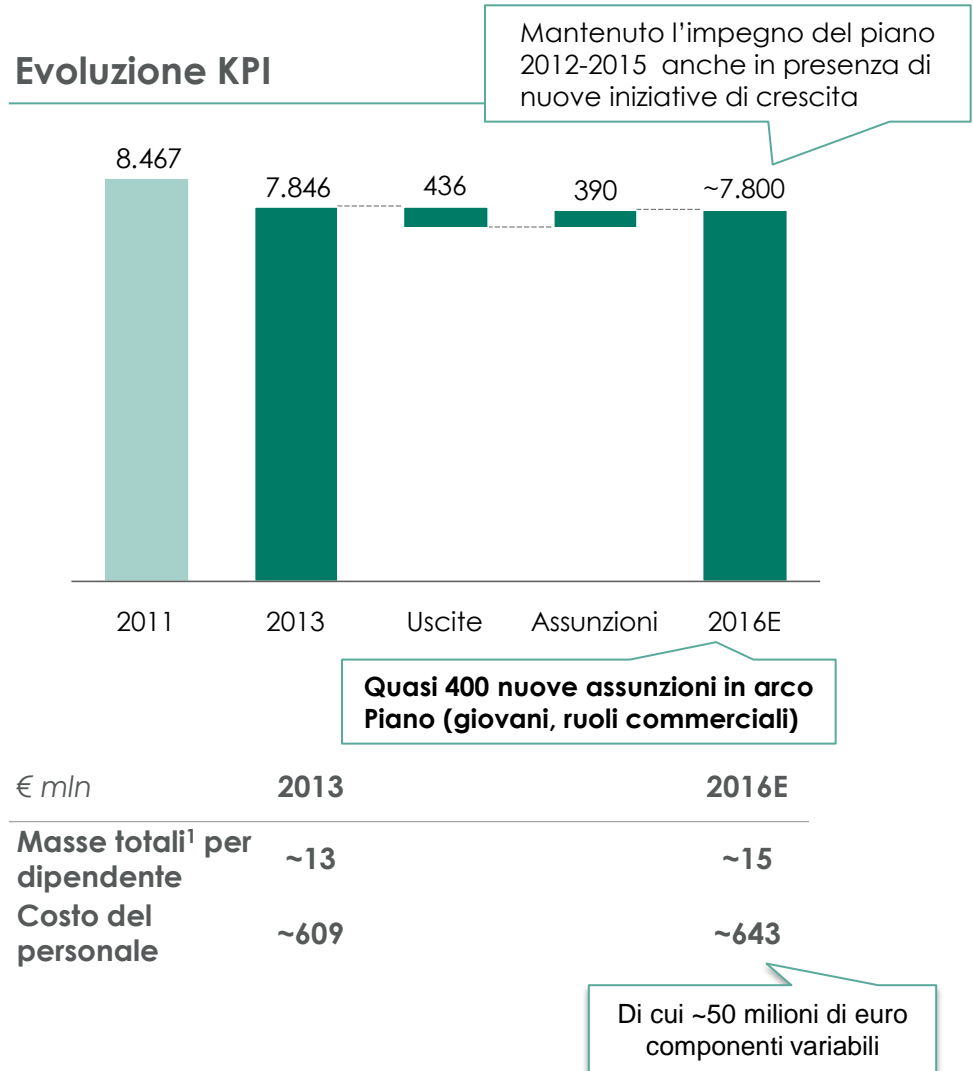
Razionalizzazione spazi/immobili

Significativi interventi sulle risorse per valorizzazione efficienza e professionalità

Azioni manageriali

- Completamento **uscite** programmate
- **Valorizzazione risorse del Gruppo, acquisizione nuove professionalità** ed ingresso di giovani talenti
- **Riqualificazione a supporto dello sviluppo commerciale**, utilizzando al meglio il patrimonio di esperienza delle risorse interne
- Rafforzamento del sistema di **valutazione delle prestazioni basato sulla performance**
- **Sviluppo del Welfare aziendale** per consentire maggiore equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita

Evoluzione KPI



Digitalizzazione ed efficienza

Azioni manageriali

Meno carta in banca,
più velocità di esecuzione

Digitalizzazione della Banca per aumentare efficienza e produttività

- **Digitalizzazione processi commerciali** in filiale e sui canali diretti, utilizzando competenze distintive e infrastruttura tecnico/applicativa di **eccellenza Webank**
- **Messa a regime «NSR» - nuova piattaforma di vendita**, integrata con concessione e monitoraggio credito
- Ridisegno/efficientamento dei processi di **back-office**
- Completamento **rinnovo soluzioni applicative**

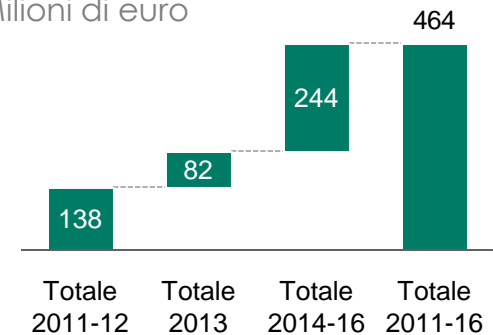
Spending review – Fase II

- **Insourcing di selezionate attività** per ulteriore ottimizzazione costi (utilizzando risorse liberate attraverso l'efficientamento e non allocabili diversamente)
- **Sinergie da integrazione** attraverso messa a fattor comune investimenti tecnologici e forte riduzione / eliminazione di duplicazione di attività
- Consolidamento **governo dei costi**

Evoluzione KPI

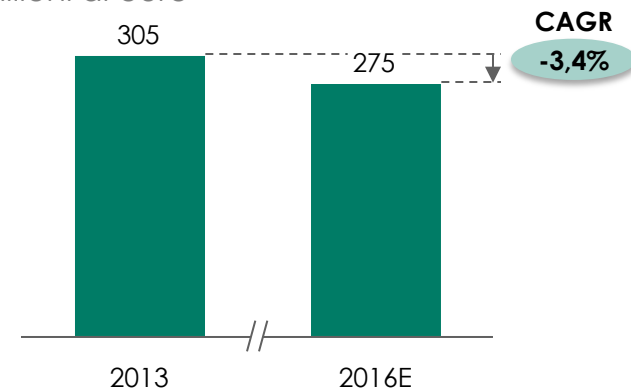
Investimenti

Milioni di euro



Altre spese amministrative

Milioni di euro



Un programma immobiliare per una maggiore valorizzazione del patrimonio della Banca

Azioni manageriali

Valorizzazione patrimonio immobiliare

- Collaborazione con un **partner industriale per valorizzare** gli immobili di proprietà della Banca in modo da finanziare le azioni di razionalizzazione e incidere sui costi di conduzione

Razionalizzazione strutture di Rete

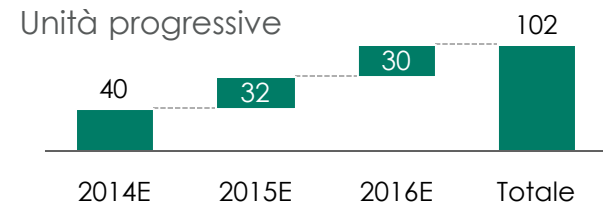
- Progressiva **ristrutturazione delle principali filiali** (Hub) a supporto del nuovo modo di lavorare e del rilancio dell'immagine della Banca
- **Efficientamento** e miglioramento della fruibilità degli **spazi disponibili** (es. ampliamento aree self-service dedicate alla clientela, creazione di negozi finanziari) per **un risparmio sino al 10% degli spazi utilizzati**
- **Selettiva chiusura** di circa **50 filiali** in arco piano

Evoluzione KPI

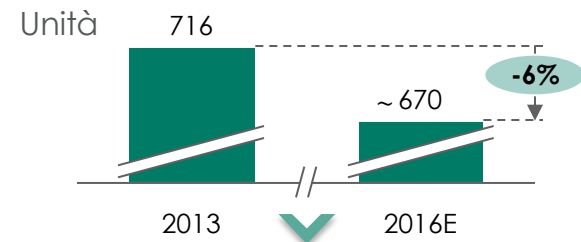
Perimetro intervento

- **Sino a € 150 mln e 30.000 mq entro il 2016**
- **Sino a ~€ 5 mln di costi cessanti entro il 2016**

Filiali ristrutturate



Rete Filiali



Sino a ~€ 5 mln di costi cessanti entro il 2016

4. Obiettivi economico-finanziari: Performance e redditività ai vertici di settore, con una roadmap ben definita

Evoluzione conto economico e stato patrimoniale

		2013	2016E	CAGR 2013-16	2018E	CAGR 2016-18
Conto economico (Miliardi di euro)	Margine di interesse	837	952	4,4%		
	Commissioni nette	545	654	6,3%		
	Altri proventi operativi	301	195	-13,4%		
	Proventi operativi	1.683	1.801	2,3%	1.982	4,9%
	Costi del personale	609	643	1,8%		
	Altre spese amm.ve	305	275	-3,4%		
	Rett. valore att. mat. e immat.	73	95	9,2%		
	Oneri operativi	987	1.013	0,9%	1.033	1,0%
	Risultato di gestione	696	788	4,2%	950	9,8%
	Rettifiche nette su crediti	590	296	-20,5%	294	-0,4%
Utile netto	30	295	n.s.	403	17,0%	
Stato Patrimoniale (Miliardi di euro)	Crediti verso clientela	33,3	39,2	5,6%	41,7	3,1%
	Raccolta totale	68,0	79,4	5,3%	84,8	3,4%
		2013	2016E	Delta 2013-16	2018E	Delta 2016-18
KPI	Rote (%)	0.8%	7%	6.2 p.p.	~9% ¹	~2 p.p.

Prossimi passi

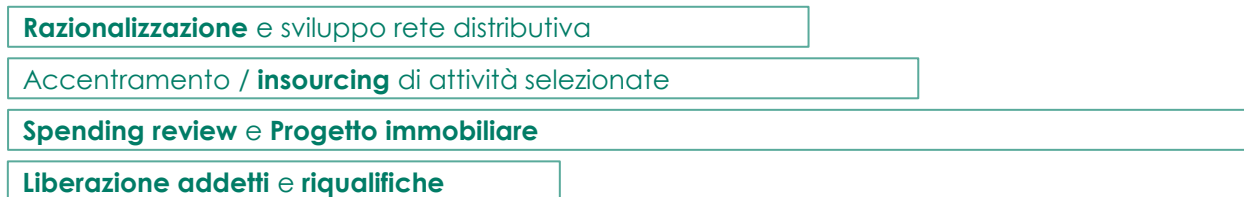
Solidità e Resilienza



Efficacia



Efficienza



Societario

