



**La forza del cambiamento:  
Il Piano Industriale del Gruppo BPM 2012-2015**

Milano, 24 luglio 2012

## Disclaimer

*Questo documento è stato preparato da Banca Popolare di Milano a scopi esclusivamente informativi e a supporto del Piano Industriale 2012-2015 del Gruppo Bipiemme.*

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

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

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

*Le previsioni, stime e obiettivi qui formulati si basano su informazioni di cui dispone il Gruppo BPM in data odierna. Il Gruppo BPM non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora 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 BPM o a persone che agiscono per conto dello stesso sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.*

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

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

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

*Partecipando alla presentazione del Piano Industriale 2012-2015 del Gruppo e accedendo al presente documento si accettano le limitazioni di cui sopra.*

# Agenda

**Contesto di riferimento e posizionamento di partenza**

Piano Industriale 2012-2015

# Contesto macroeconomico sfidante ma significativo potenziale per il Gruppo BPM

## Contesto di riferimento sfidante...

### Contesto macro economico difficile

- **Italia a “crescita zero”**, con incertezza sui tempi effettivi della ripresa economica
- **Tassi a ~1%** in orizzonte di Piano (Euribor 3m)
- **Elevato Spread atteso su BTP**

### Settore bancario sotto pressione

- **Costo del credito** elevato in tutto l'orizzonte di Piano
- **Ricavi sotto forte pressione**
- Accresciuta necessità di **capitale** e accesso sfidante alla **liquidità**

## ...significativo potenziale per BPM

Importante quota di mercato nelle **aree più ricche** del Paese

Solida **base clienti** con **significativo potenziale di sviluppo**

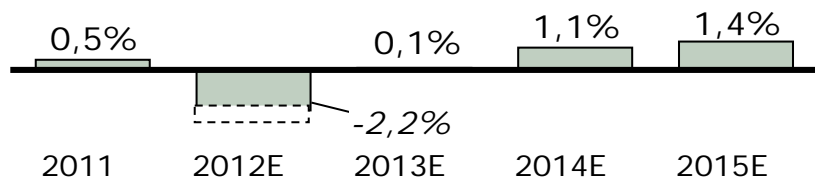
Potenziale di **efficientamento** della **base costi**

Patrimonio di **Risorse Umane** da valorizzare

Presenza *in-house* di elevate **competenze specialistiche di prodotto**

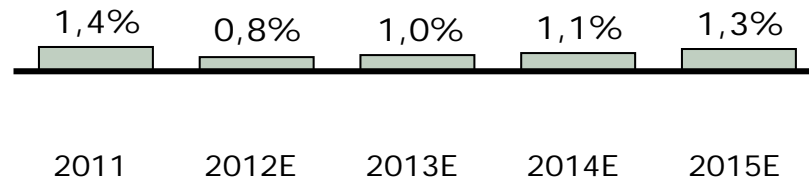
## Lo scenario di Piano: limitata crescita, notevole incertezza

### PIL Italia



- **Crescita economica negativa** nel 2012 (-2,2% PIL Italia) e limitato sviluppo atteso dal 2013 (tra 0 e 1,5%)
- **Notevole incertezza** e variabilità sui tempi effettivi della ripresa economica

### Tassi (Euribor 3m)



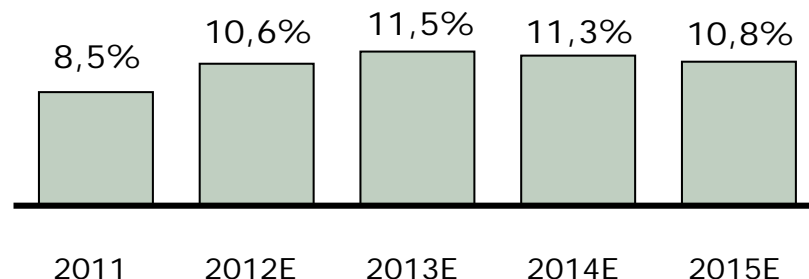
- **Curva dei tassi** di interesse sostanzialmente **piatta** fino al 2014 (~1,0% nel 2012-2014)
- **Limitata crescita dei tassi** di interesse negli anni successivi (~1,3% nel 2015)

### Rendimento atteso BTP 10 anni



- **Rendimento atteso** di medio-lungo termine su **BTP superiore al 5%** in orizzonte di Piano

### Disoccupazione Italia

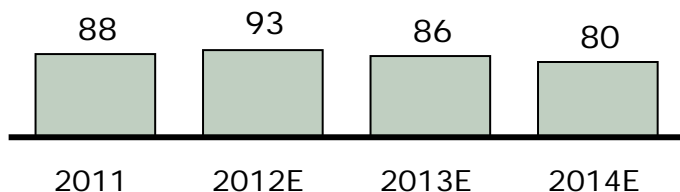


- **Incremento** del tasso di **disoccupazione** con picco nel 2013

# Settore bancario sotto pressione

## Elevato costo del rischio

Bps



- **Elevato costo del rischio** atteso in orizzonte di Piano
- **Possibile peggioramento** nel caso di scenari macro-economici più deboli

## Ricavi bancari sotto forte pressione

- **Regolamentazione** sempre più stringente a protezione del consumatore con rischi di ulteriore contrazione dei ricavi
- **Evoluzione delle preferenze dei consumatori** verso i canali remoti, con tendenziale compressione dei margini unitari per cliente

ROE medio  
2009-11  
concorrenti<sup>1</sup>:  
~3%

## Accresciuta necessità di capitale

- Introduzione di nuovi e più conservativi **requisiti di patrimonializzazione (Basilea III)**
- **Rischiosità degli attivi** attesa superiore a quella pre-crisi

## Accesso alla liquidità sfidante

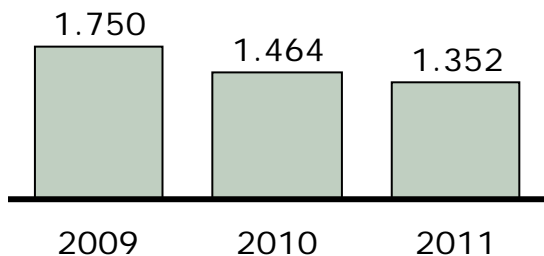
- **Vincoli regolamentari più prudenti** sulla **liquidità** a seguito dell'introduzione degli indicatori sul monitoraggio dell'equilibrio tra raccolta e impieghi
- **Liquidità "risorsa scarsa e costosa"**:
  - Strutturale **"funding gap"** per l'intero Sistema bancario (crescita raccolta diretta inferiore a quella degli impieghi)
  - **Accresciuta concorrenza/guerra di prezzo** sui **depositi** da clienti

<sup>1</sup> Include, al netto delle componenti straordinarie (es. svalutazioni avviamenti): MPS, Banco Popolare, UBI Banca, Gruppo BPER, Cariparma, Banca Carige, Popolare di Vicenza, Veneto Banca, Credem, Credito Valtellinese e Banca Popolare di Sondrio

# BPM: l'ultimo triennio in cifre

## Proventi Operativi

Milioni di euro



**Ricavi da commissioni**  
Per cento

32%

42%

39%

## Oneri operativi

Milioni di euro



**Cost/Income**  
Per cento

63%

75%

77%

## Rettifiche nette su crediti

Milioni di euro



**Rettifiche/crediti netti**  
Bps

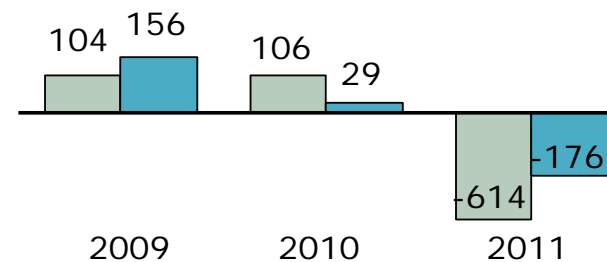
101

69

135

## Utile netto

Milioni di euro



■ Utile netto  
■ Utile netto da operazioni ricorrenti

**ROE**  
Per cento

4,1%

0,8%

n.s.

2,7%

2,8%

n.s.

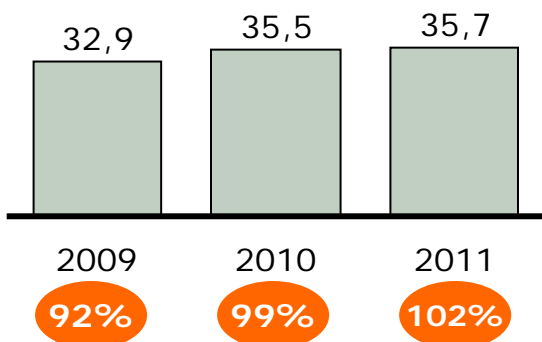
FONTE: Bilanci 2009-2011

(1) Al netto degli oneri relativi al fondo di solidarietà (euro 132 mln nel 2009 ed euro 6 mln nel 2010)

# BPM: liquidità e solidità del patrimonio

## Crediti verso clienti

Miliardi di euro



**Impieghi/  
Raccolta  
diretta**  
Per cento



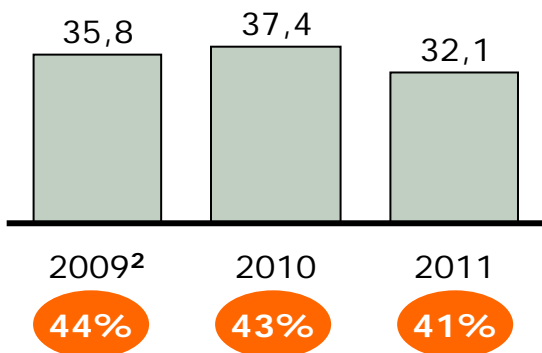
## Raccolta diretta

Miliardi di euro



## Raccolta indiretta

Miliardi di euro

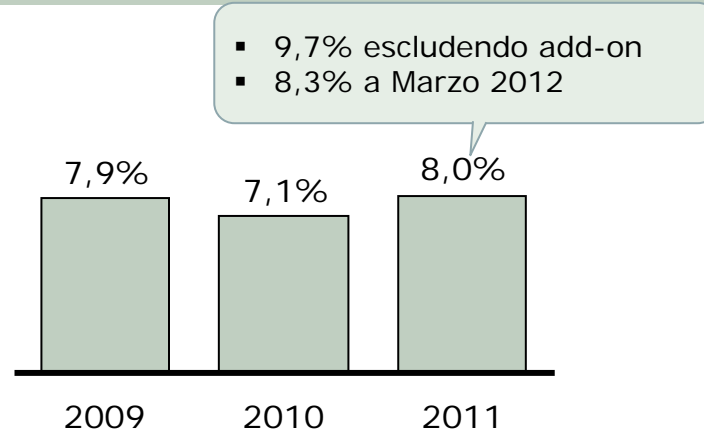


**Peso rispar-  
mio gestito**  
Per cento



## Core Tier 1 Ratio

Percento



<sup>1</sup> Riesposto escludendo BPM Vita; <sup>2</sup> Riesposto escludendo Anima SGR

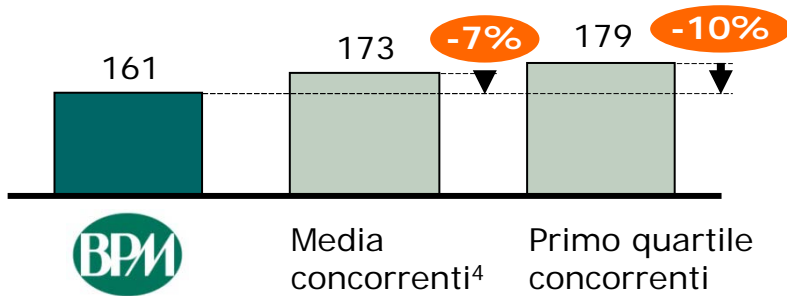


# Produttività ed efficienza: un confronto con i competitor

Dati al 31.12.2011

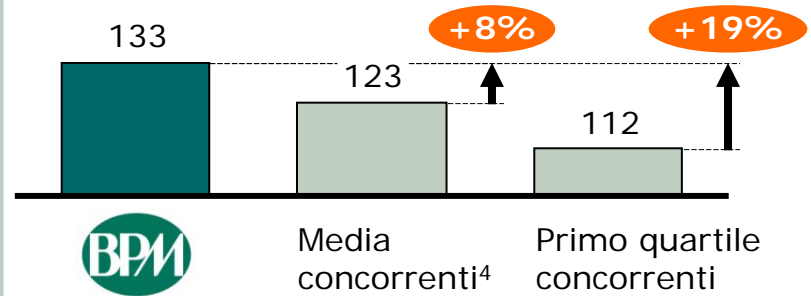
## Ricavi<sup>1</sup>/Dipendente<sup>2</sup>

Migliaia di euro



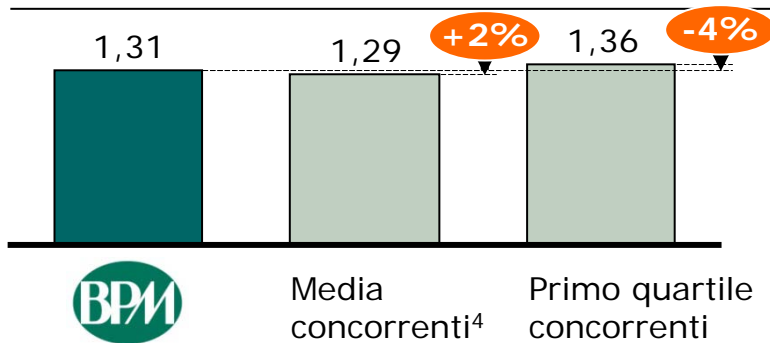
## Totale costi operativi/Dipendente<sup>2</sup>

Migliaia di euro



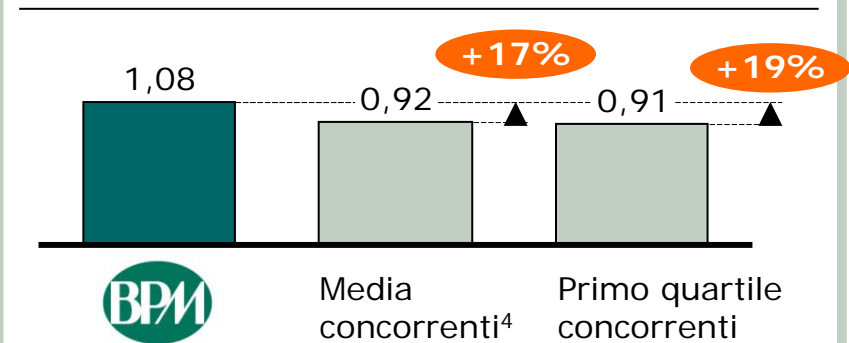
## Ricavi<sup>1</sup>/Masse<sup>3</sup>

Per cento



## Totale costi operativi/Masse<sup>3</sup>

Per cento



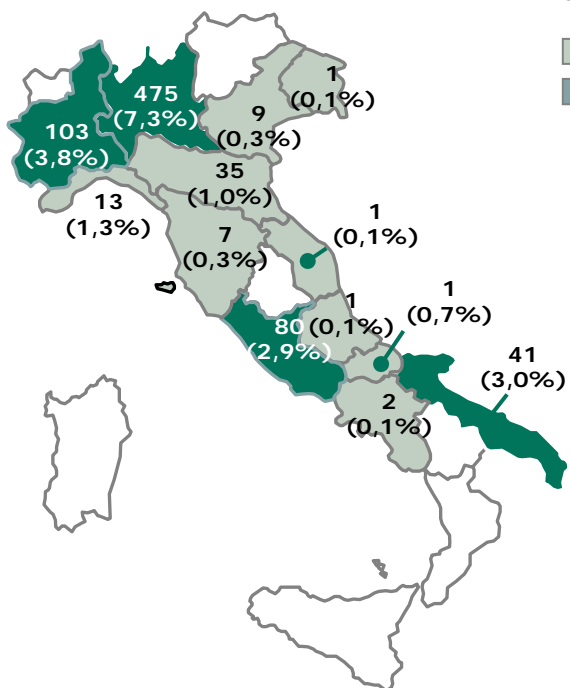
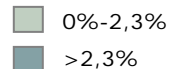
1 Somma di Margine da interesse e Commissioni nette 2 Dato puntuale a fine periodo 3 Include Raccolta Diretta, Raccolta Indiretta e Impieghi verso Clientela netti 4 Il gruppo dei concorrenti include: MPS, Banco Popolare, UBI Banca, Gruppo BPER, Cariparma, Banca Carige, Popolare di Vicenza, Veneto Banca, Credem, Credito Valtellinese e Banca Popolare di Sondrio

# BPM: 90% delle filiali concentrato in geografie a elevato PIL pro capite

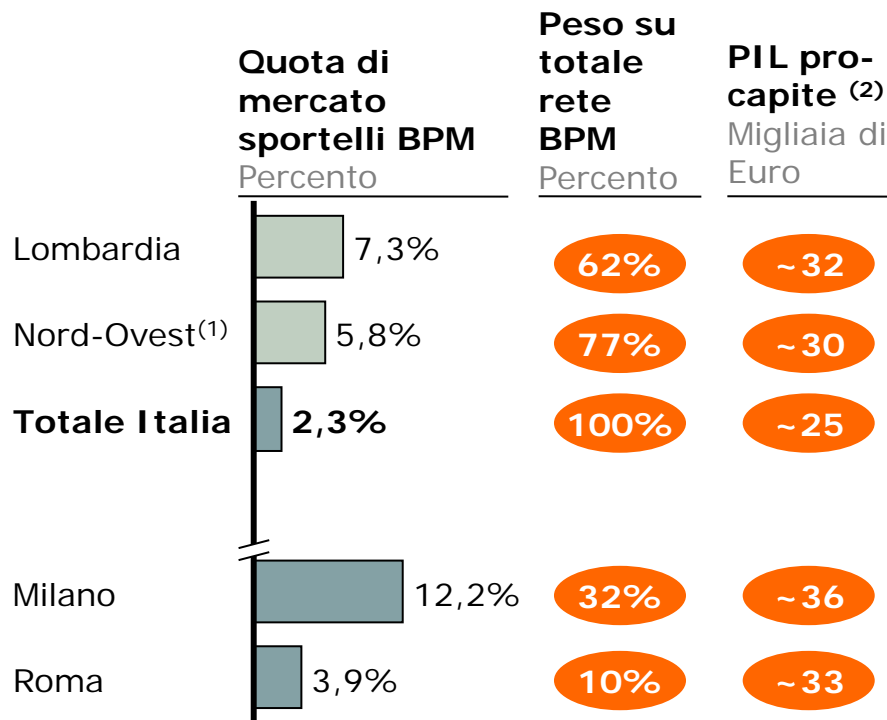
## Distribuzione 769 sportelli gruppo BPM per regione (al 31/3/2012)

Numero di filiali, per cento

Quota di mercato sportelli



## Quota di mercato per macro-area geografica



▪ **Quota di mercato superiore al 10% in 7 province:**

Alessandria (19,7%, 60 filiali), Lecco (12,9%, 31 filiali), Foggia (12,8%, 29 filiali), Varese (12,5%, 58 filiali), Milano (12,2%, 247 filiali); Monza-Brianza (11,5%, 56 filiali)

1 Include Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria

2 Dato 2009

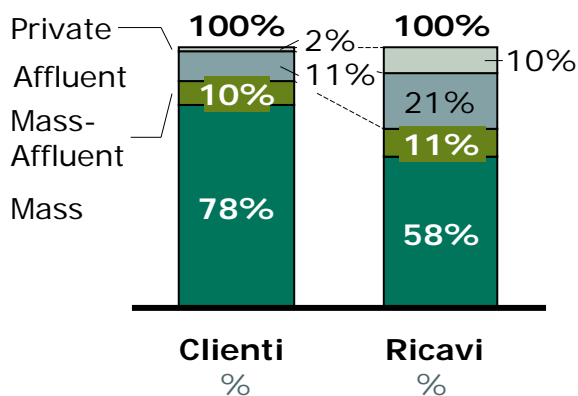
FONTE: Banca d'Italia; Istat; Unioncamere-Istituto Tagliacarne

# 1,3 milioni di clienti di privati, con significativo potenziale di sviluppo

Dati al 31.12.2011

## Privati

## ... con opportunità di crescita dei ricavi



### Private

- Importante quota di **clienti Private** oggi **non gestiti tramite modello di servizio dedicato** (~10.000 clienti non portafogliati vs. ~3.000 portafogliati che mostrano redditività doppia, 20 bps vs 40 bps)
- **Contenuta redditività** delle masse (-30% vs mercato) della clientela portafogliata

### Affluent

- **Basso coverage commerciale** (~28% dei clienti affluent senza gestore dedicato, con redditività sub-ottimale, -10bps)
- **Limitato cross-selling**: ~48% dei clienti con 3 (o meno) prodotti<sup>1</sup>

### Mass/Mass-Affluent

- **Limitato cross-selling**: ~60% clienti con 3 (o meno) prodotti<sup>1</sup>
- **Bassa penetrazione di prestiti personali** (ad oggi pari a ~10% dei clienti), prodotti di **bancassicurazione e mutui**
- **Ricavi medi per cliente** inferiori del 25% vs competitors



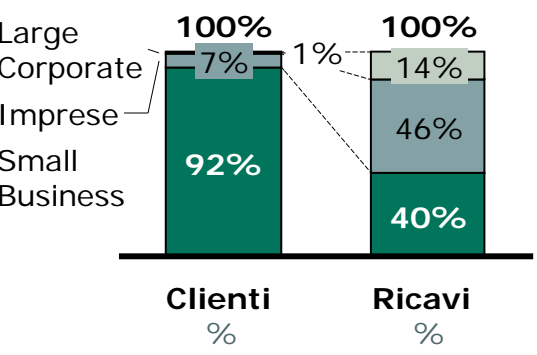
<sup>1</sup> Include (i) conto corrente; (ii) servizi; (iii) finanziamento; (iv) investimento; (v) assicurazione; (vi) monetica

# 130 mila aziende, da valorizzare con rafforzamento sistemi di pricing e prodotti a valore aggiunto

Dati al 31.12.2011

Aziende

... con opportunità di crescita dei ricavi



**Large Corporate**

- **Elevato potenziale di recupero di valore (EVA®)** generato, a fronte di azioni di *deleverage*

**Imprese**

- **Ampi margini di crescita del valore (EVA®)**
- **Limitato peso dei ricavi commissionali** da prodotti a **forte valore aggiunto** (es. estero, prodotti transazionali, di copertura), oggi pari a ~8% del totale ricavi

**Small Business**

- **Bassi ricavi commissionali** da prodotti transazionali e di copertura, oggi pari a ~10% del totale ricavi
- Share of wallet con potenziale di **incremento significativo**

# Presenza di competenze specialistiche di prodotto "in house" da valorizzare sulla clientela del Gruppo

|  | Descrizione   | Percentuale di possesso | Opportunità di sviluppo   |
|--|---|-------------------------|---|
|  <p>Banca Akros<br/>Gruppo Bipiemme</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Investment bank</b> del Gruppo</li> <li>▪ <b>Leader</b> su mercato di <b>intermediazione</b> obbligazionaria, operazioni OTC su azioni e derivati</li> </ul>                              | <p>97%</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizzazione delle competenze di Banca Akros su oltre 3.000 Imprese clienti del Gruppo (es. coperture, cambi e finanza strutturata)</li> </ul> |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Banca diretta multi-canale</b> (PC, mobile, call center e trading online)</li> <li>▪ 111.000 clienti e 3 miliardi di raccolta totale</li> </ul>   | <p>100%</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Messa a disposizione" delle competenze distintive e della piattaforma WeBank su oltre 1 milione di clienti del Gruppo</li> </ul>                |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Società specializzata nel <b>credito al consumo</b></li> <li>▪ Ammontare <b>crediti outstanding</b> euro 0,6 mld con <b>quota di MKT</b> pari all'1,6%</li> </ul>                            | <p>100%</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizzo delle competenze specialistiche di ProFamily a vantaggio della clientela del Gruppo (credito al consumo, prestiti personali)</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Società di gestione del risparmio in <b>partnership</b> con Clessidra e MPS</li> <li>▪ <b>5° gruppo italiano</b> con oltre euro 35 mld di asset in gestione e quota di MKT del 4%</li> </ul> | <p>36%</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampio potenziale di miglioramento del mix di prodotto a supporto della clientela</li> </ul>  |
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Compagnia di assicurazione controllata</b> dal Gruppo Covéa</li> <li>▪ Oltre euro 3,4 mld di <b>riserve tecniche</b> con quota di MKT pari all'1,3%</li> </ul>                            | <p>19%</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Completamento della gamma prodotti Vita e Danni</li> </ul>   |

# Cosa abbiamo fatto in questi mesi

## Governance

- **Nuova Governance** del Gruppo: introduzione del sistema duale e nomina del Consigliere Delegato
- **Completo rinnovo** dei Consigli di Amministrazione e degli organi societari delle società del Gruppo

## Organizzazione e Risorse

- **Rafforzamento** della **squadra manageriale** con inserimento di **nuove risorse**
- Approvazione della **nuova struttura organizzativa** e avvio della semplificazione delle strutture di Sede e di Rete
- **Politica uniforme** per il **sistema incentivante** del Gruppo
- Interventi di **trasparenza** nella gestione delle Risorse Umane e delle Relazioni Sindacali

## Presidio di rischi, costi e sinergie infragruppo

- Contenimento delle esposizioni su **Large Corporate** e **Immobiliare**
- **Riduzione** del **~12%** del **costo dei dirigenti** e del **~5%** del **costo degli altri dipendenti** di Gruppo (sospensione del sistema incentivante, dei premi aziendali e altre componenti variabili)
- **Attività sinergiche con Banca Akros** e **ProFamily** al servizio della clientela BPM
- Processi di **accentramento operativo** e ottimizzazione dei **costi**

## Liquidità e capitale

- **Miglioramento** del profilo di **liquidità** del Gruppo
- **Incremento** del **patrimonio** del Gruppo

## Una struttura di governo "light"

- A parità di deleghe gestionali, il Consiglio di Gestione ha una struttura snella ed emolumenti **inferiori di circa il 30%** rispetto al Consiglio di Amministrazione precedente.
- I componenti dei consigli di amministrazione delle società controllate verranno ridotti di circa l'80%, **dagli attuali 44 a 9**, conseguendo un risparmio di costo indicativamente di oltre **un milione di euro** equivalente all' 82% del costo attuale.
- Complessivamente considerati, i consigli di amministrazione delle società controllate e partecipate saranno composti per **l'88% da consiglieri interni alla BPM**, riducendo la rappresentanza dei consiglieri esterni che passa dal 69% al 12% dei totali consiglieri nominati dalla banca. In questo modo la Banca avrà un totale controllo dell'attività svolta dalle sue società controllate.

| CONSIGLIERI nei CDA | ANTE RIORGANIZZAZIONE |         |         | RIORGANIZZAZIONE PRIMA FASE |         |         | RIORGANIZZAZIONE COMPLETATA |         |         | Riduzione Consiglieri |
|---------------------|-----------------------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|-----------------------|
|                     | Totali                | Interni | Esterni | Totali                      | Interni | Esterni | Totali                      | Interni | Esterni |                       |
| Società Controllate | 44                    | 10      | 34      | 39                          | 21      | 18      | 9                           | 7       | 2       | -80%                  |
| Società Partecipate | 34                    | 14      | 20      | 32                          | 16      | 16      | 32                          | 29      | 3       |                       |
| TOTALE              | 78                    | 24      | 54      | 71                          | 37      | 34      | 41                          | 36      | 5       |                       |
| Composizione CDA %  |                       | 31%     | 69%     |                             | 52%     | 48%     |                             | 88%     | 12%     |                       |

# Agenda

Contesto di riferimento e posizionamento di partenza

**Piano Industriale 2012-2015**

**Linee guida del cambiamento**

Azioni manageriali

Obiettivi economico-finanziari



# Le linee guida del cambiamento

Un nuovo modo di lavorare:  
semplicità, efficienza,  
meritocrazia

Innovazione tecnologica e  
organizzativa per tornare a  
essere la "banca di  
riferimento" dei "nostri"  
clienti nei "nostri" territori

Rigoroso presidio di rischi,  
capitale e liquidità per una  
crescita sostenibile nel lungo  
termine

**1. Semplificazione  
societaria:** unica banca  
commerciale

**2. Semplificazione  
organizzativa**

**3. Rigoroso** presidio dei  
costi

**4. Meritocrazia e  
valorizzazione** delle  
Risorse

**5. Innovazione radicale**  
delle modalità di **presidio  
del mercato** e della  
clientela per diventare la  
"vera" banca di territorio

**6. Un'agenda digitale** e  
tecnologica importante per  
diventare la **banca  
multicanale #1**

**7. Significativa crescita e  
redditività** sui nostri  
**segmenti core**, pur in un  
mercato difficile

**8. Presidio** del rischio di  
credito

**9. Rafforzamento solidità  
patrimoniale**

**10. Consolidamento  
posizione di liquidità**

# Agenda

Contesto di riferimento e posizionamento di partenza

**Piano Industriale 2012-2015**

Linee guida del cambiamento

**Azioni manageriali**

Obiettivi economico-finanziari

# 1 Radicale semplificazione societaria: una sola banca commerciale:

## Azioni manageriali

- **Creazione di un'unica Banca commerciale moderna e multicanale con valorizzazione dei singoli marchi**
- **Operazioni di aggregazione societaria** con importanti sinergie di costo e di ricavo
  
- **Messa a fattor comune** delle competenze distintive per sostenere lo sviluppo multicanale di Gruppo
  
- **Rafforzamento Governance** di Gruppo con riporti funzionali verso la Capogruppo

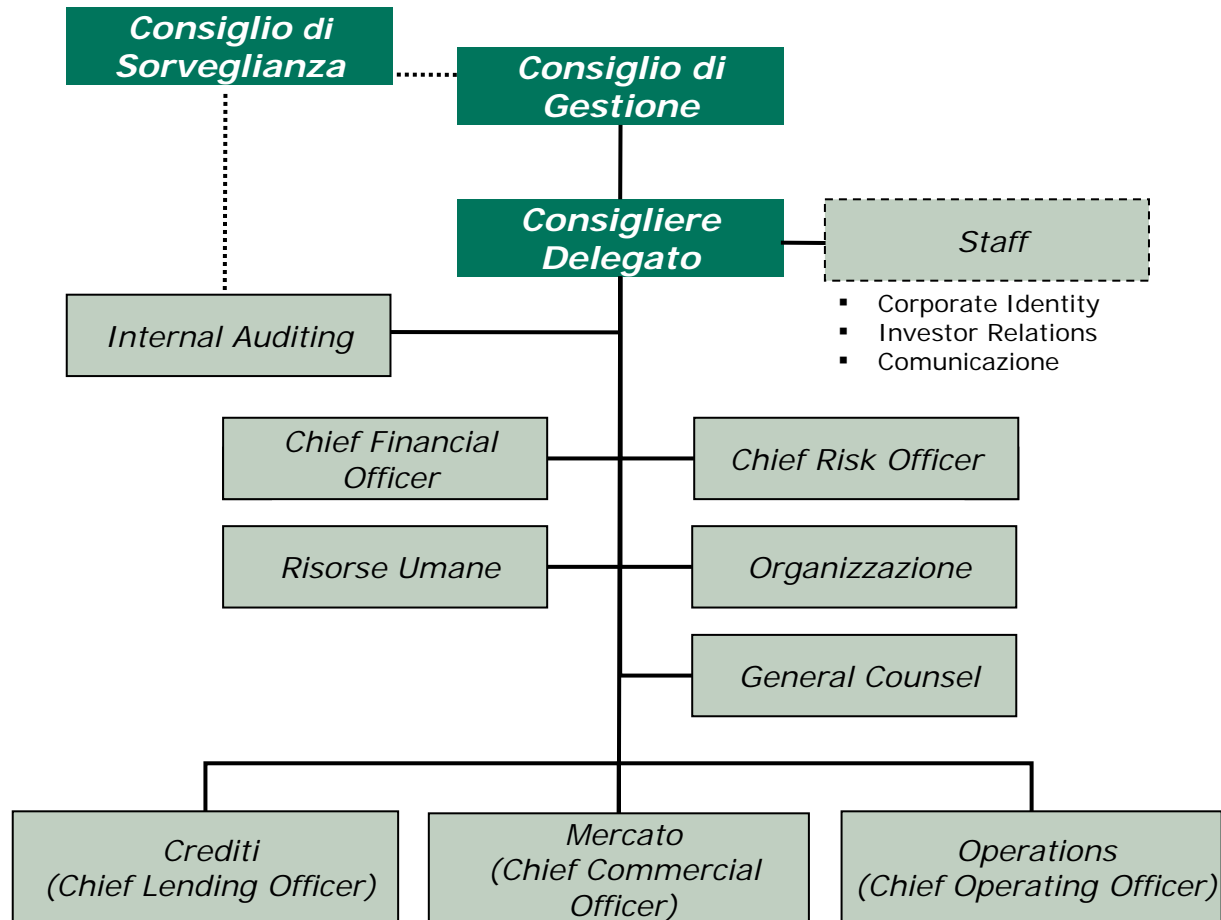
## Interventi su società del Gruppo



2

# Semplificazione organizzativa: più chiare responsabilità funzionali

## Nuovo organigramma di Gruppo



2

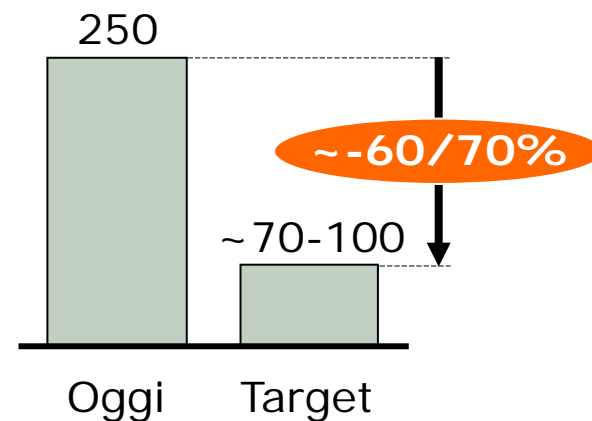
## Semplificazione organizzativa: Sede e Rete più snelle per avvicinare la Banca al territorio e ridurre i tempi decisionali

### Azioni manageriali

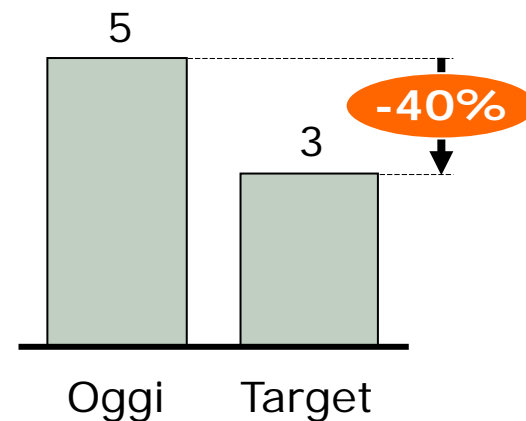
**Semplificazione della struttura organizzativa di Sede e di Rete** attraverso la riduzione dei livelli gerarchici intermedi

### Principali indicatori

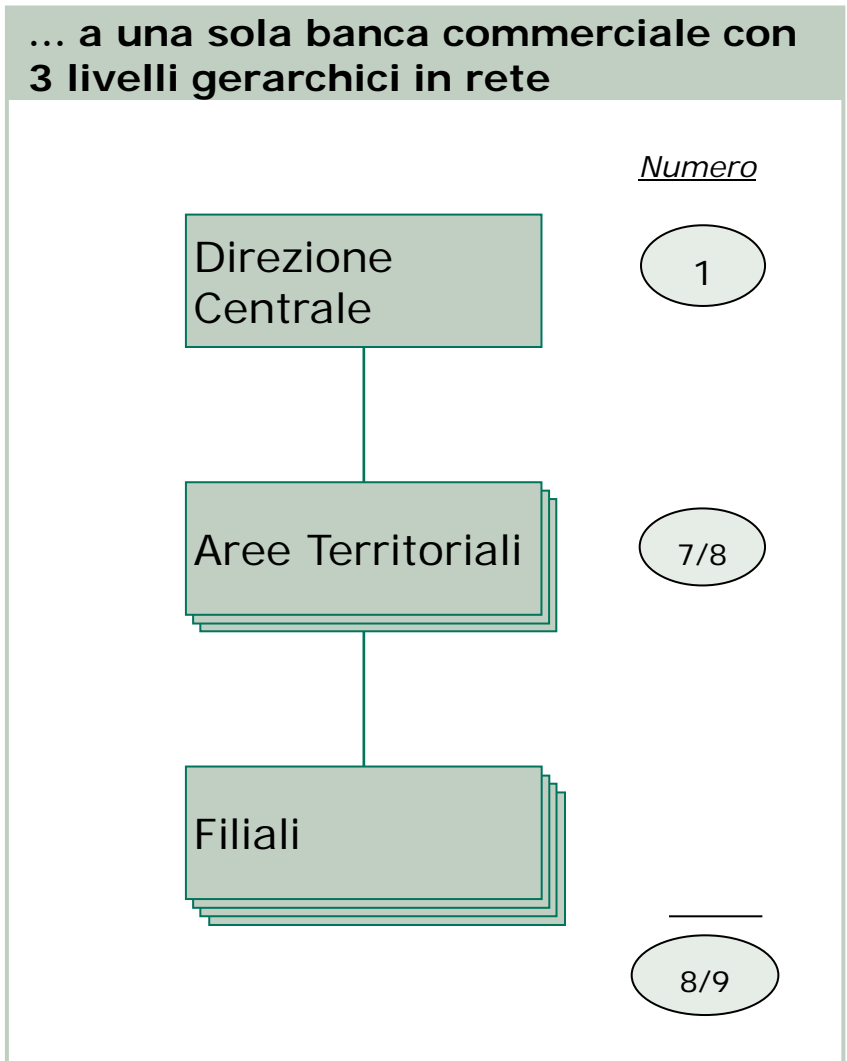
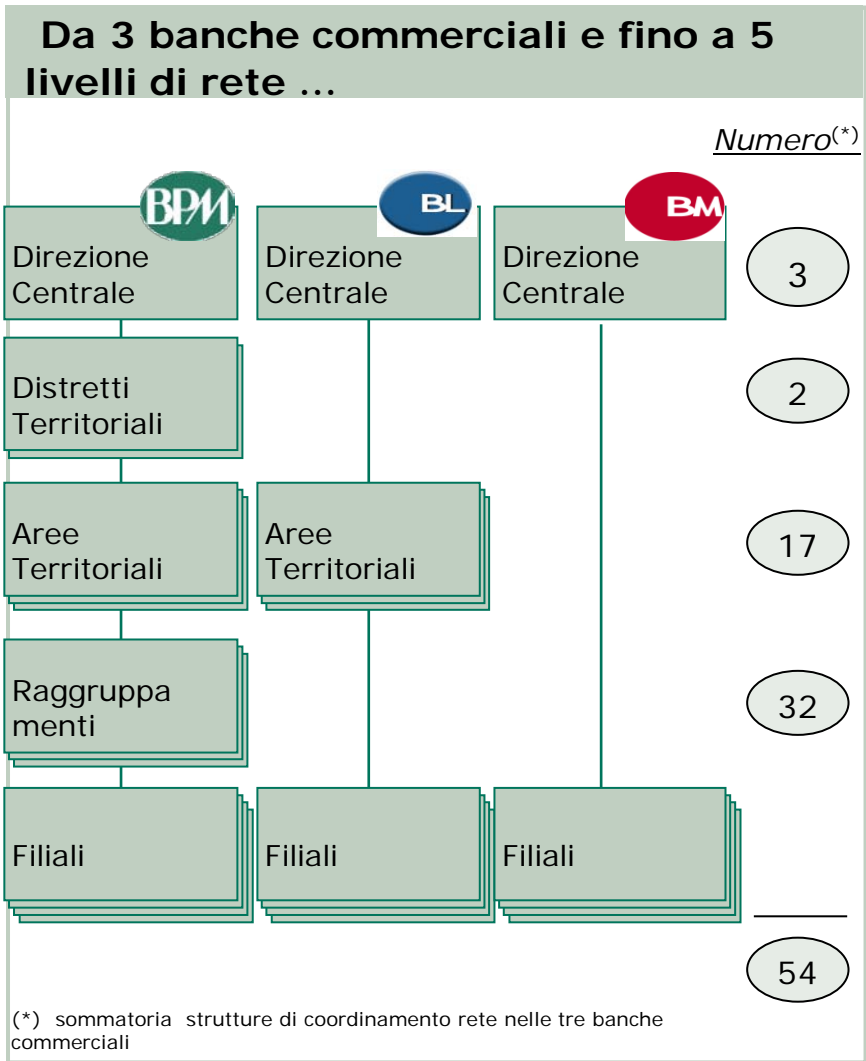
**Strutture organizzative di Sede**  
Numero



**Livelli gerarchici della Rete**  
Numero

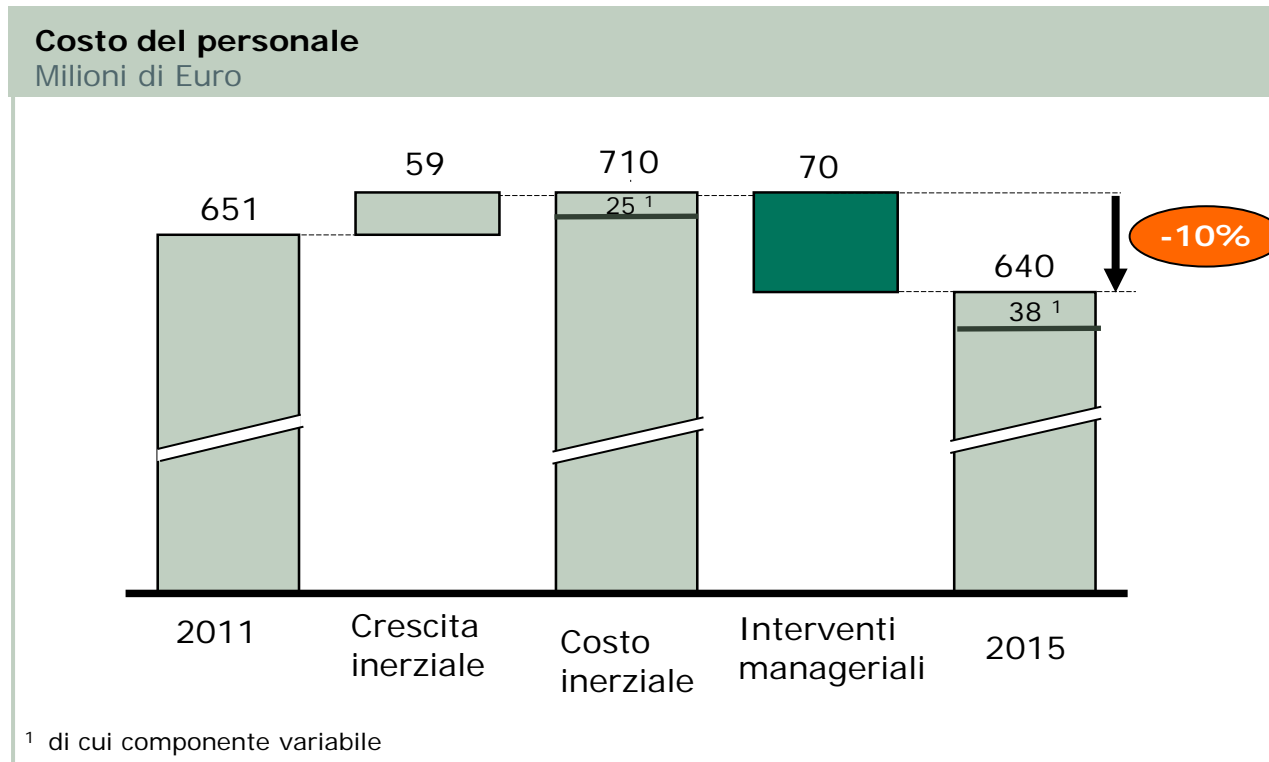


## 2 Una struttura di rete più corta per essere "veramente" la Banca del Territorio



3

## Rigoroso presidio dei costi: riduzione strutturale del costo del lavoro



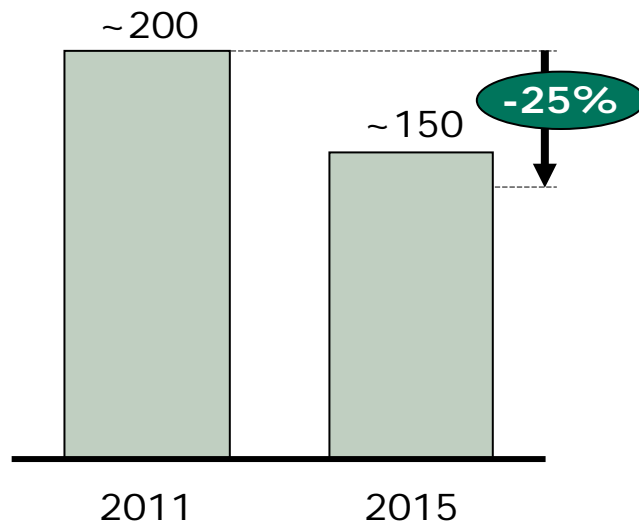
**Riduzione strutturale** del costo del Personale, attraverso:

- **Complesso di misure socialmente responsabili** per la gestione delle Risorse Umane<sup>2</sup>, incentivando all'esodo tutti coloro in possesso dei requisiti pensionistici e di adesione al Fondo di Solidarietà e ricollocando nelle strutture il restante personale
- **Riduzione del costo del lavoro**, anche tramite il riallineamento dei livelli retributivi dei dirigenti del Gruppo ai valori di riferimento di mercato ed interni (con rinegoziazioni one by one), la revisione del contratto integrativo e interventi su monte ferie, banca ore e lavoro straordinario

<sup>2</sup> Effettuata ricorrendo ai criteri di scelta del DM 158/2000 nei confronti di tutti i potenziali interessati

### 3 ...le riduzioni partono dai vertici della Banca

#### Evoluzione prevista del numero di Dirigenti del Gruppo



#### Azioni di riduzione del costo medio dei Dirigenti

- Definizione dei **livelli retributivi "target"** del personale dirigente del Gruppo sulla base delle posizioni/responsabilità ricoperte ("banding") e benchmark esterni
- **Allineamento** dei livelli retributivi ai target di Gruppo con negoziazioni "one-by-one"

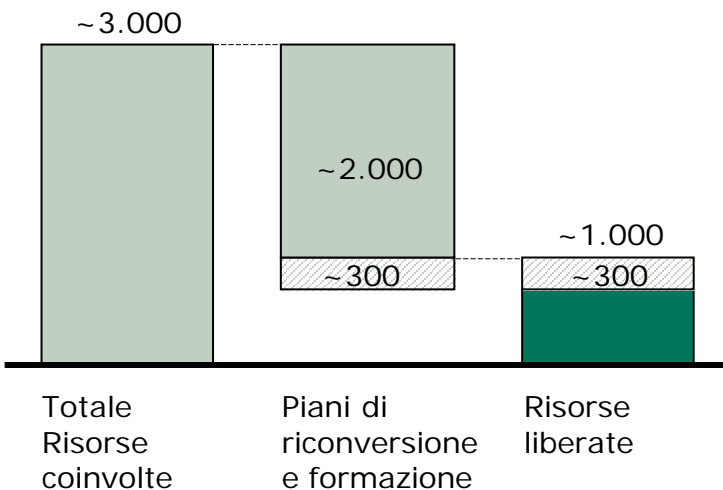


3

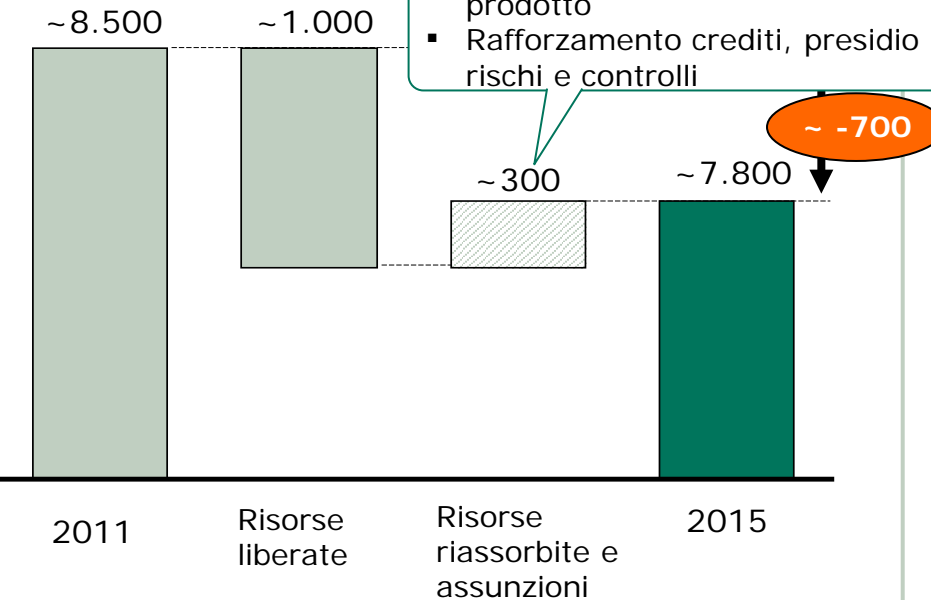
## Imponente riqualificazione che coinvolge 3.000 risorse con una riduzione netta di circa 700 risorse in orizzonte di Piano

Circa 3.000 Risorse coinvolte in orizzonte di Piano ...

**N. Risorse coinvolte**  
2012-2015



**Evoluzione Risorse in orizzonte di Piano**  
N. risorse



- **Efficientamento dell'operatività della Sede** con razionalizzazione delle funzioni duplicate e ottimizzazione processi operativi
- **Efficientamento dell'operatività della Rete**, attraverso semplificazione delle Aree Territoriali, revisione delle attività, revisione del parco applicativo e migrazione operatività clientela verso canali remoti
- **Integrazione/valorizzazione delle società del Gruppo**

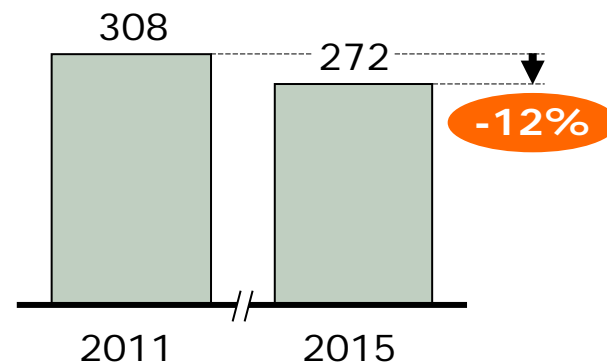
### 3 Rigoroso presidio dei costi: riduzione delle spese amministrative

#### Azioni manageriali

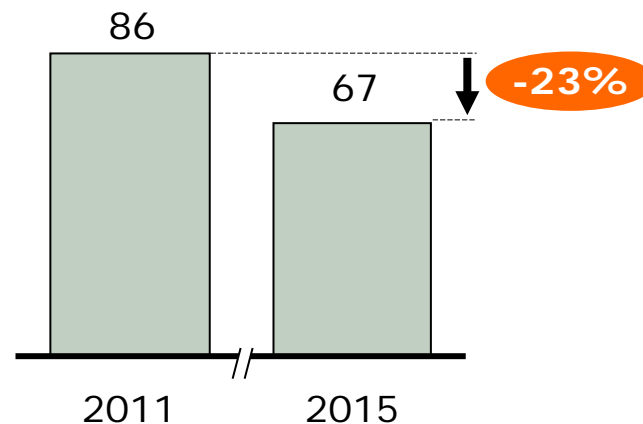
- Generazione di **sinergie di costo** tramite **operazioni di integrazione** di società controllate in BPM
- Ottimizzazione **processi operativi** (es. centralizzazione/ automatizzazione back-office)
- Razionalizzazione dei **processi di spesa** e di **investimento**
- **Ottimizzazione delle spese IT**, a servizio dello sviluppo del business

#### Evoluzione principali indicatori

**Spese amministrative**  
Milioni di euro



**Ammortamenti**  
Milioni di euro



## 4 Valorizzazione e meritocrazia nella gestione delle risorse umane

### Formazione e riqualificazione delle Risorse

- **Significativi investimenti in formazione** delle Risorse (oltre 60 mila ore addizionali in orizzonte di Piano)
- **Riqualificazione** delle Risorse da attività amministrative verso attività commerciali
- **Rafforzamento della comunicazione interna**

### Gestione e sviluppo Risorse

- **Valorizzazione del merito**, puntando su talento, capacità, competenze e motivazione
- **Promozione delle pari opportunità** nei percorsi di carriera e per le posizioni di responsabilità
- **Valorizzazione della leadership al femminile** (le donne sono il 46% del personale totale)
- **Sentieri di carriera** per lo sviluppo professionale dei **giovani**

### Relazioni sindacali

- Rapporti con le **Organizzazioni Sindacali** basate sul **confronto** e sulla ricerca delle possibili **convergenze**
- **Revisione** degli **assetti normativi aziendali**, ripartendo dalla cornice del CCNL
- **Ricostruzione** di corrette **relazioni industriali**, con chiarezza di ruoli, secondo le regole definite dalla contrattazione nazionale
- **Sviluppo dei sistemi di previdenza/assistenza** e di copertura sociale

## Progetto "INNOVA": costruire il futuro e investire su persone di valore



Un "progetto di futuro" destinato a tutto il personale per tracciare le nuove linee-guida di gestione e sviluppo delle risorse umane

### I principi di intervento

- **Valutare le prestazioni lavorative**  
Assegnare obiettivi quantitativi e qualitativi e valutare i risultati conseguiti
- **Conoscere le competenze professionali**  
Qualificare il presidio del ruolo ricoperto
- **Ridurre i gap di esperienza e formativi**  
Confrontare le competenze possedute e quelle attese per individuare opportuni interventi di sviluppo
- **Costruire i futuri potenziali**  
Individuare le possibilità di tenuta su posizioni diverse da quelle ricoperte
- **Progettare lo sviluppo delle carriere**  
Garantire l'idoneità ai passaggi verso ruoli di maggiore responsabilità manageriale
- **Premiare il merito**

## 4 Centralità e rafforzamento del ruolo dei Direttori di Filiale

### Centralità del Direttore di Filiale

1. Sono **portatori dei valori** del Gruppo
2. Sono **pivot** del cambiamento
3. Sono una **leva** fondamentale per orientare alla relazione i collaboratori delle filiali

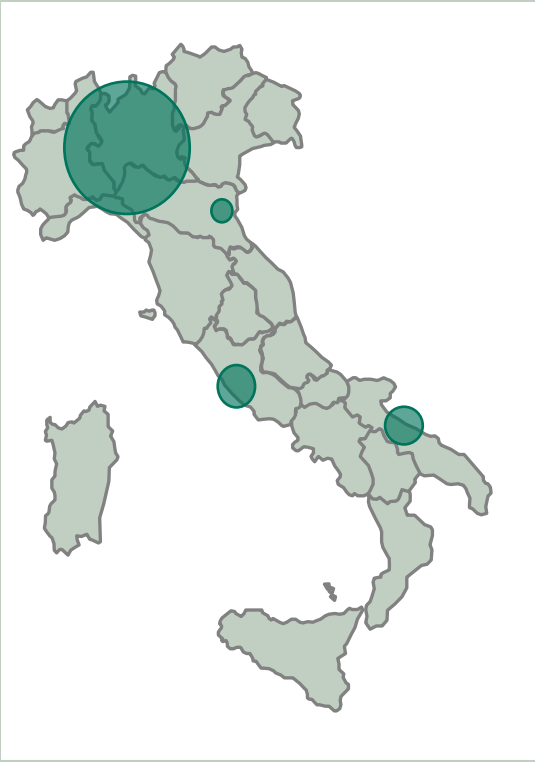


### Programma dedicato di sviluppo:

- Attribuire maggiori **leve manageriali**
  - Favorire il **decentramento delle autonomie** per le controparti a basso rischio
  - Favorire il trasferimento di esperienze, idee e strumenti tra Direttori
  - Accrescere la partecipazione alla **mission aziendale**
- 
- **Approccio:**
    1. Formazione
    2. *Coaching "on the job" e tutoring*
    3. Creazione *Community "virtuale"*
    4. Revisione strumenti di supporto

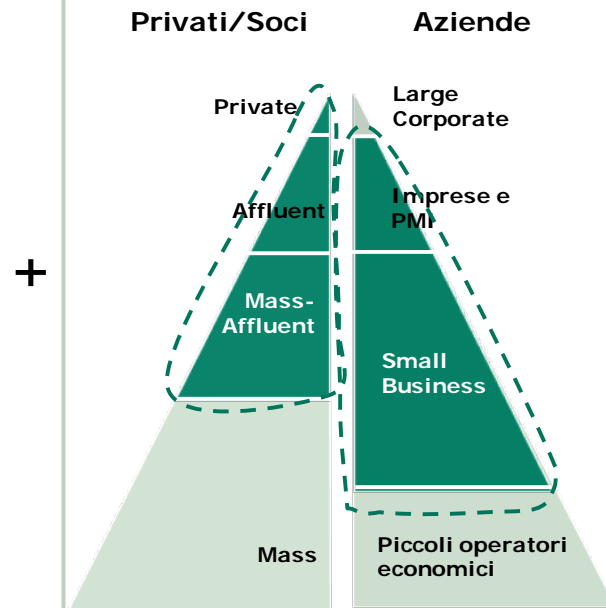
## 5 Innovazione tecnologica e organizzativa per tornare ad essere la banca di riferimento dei "nostri" clienti nei "nostri" territori

### I "nostri" territori "fisici"



- Lombardia e Roma come nostri "territori core"

### La nostra clientela "core"



- Eccellenza e distintività su privati di fascia medio-alta, Imprese e Small business

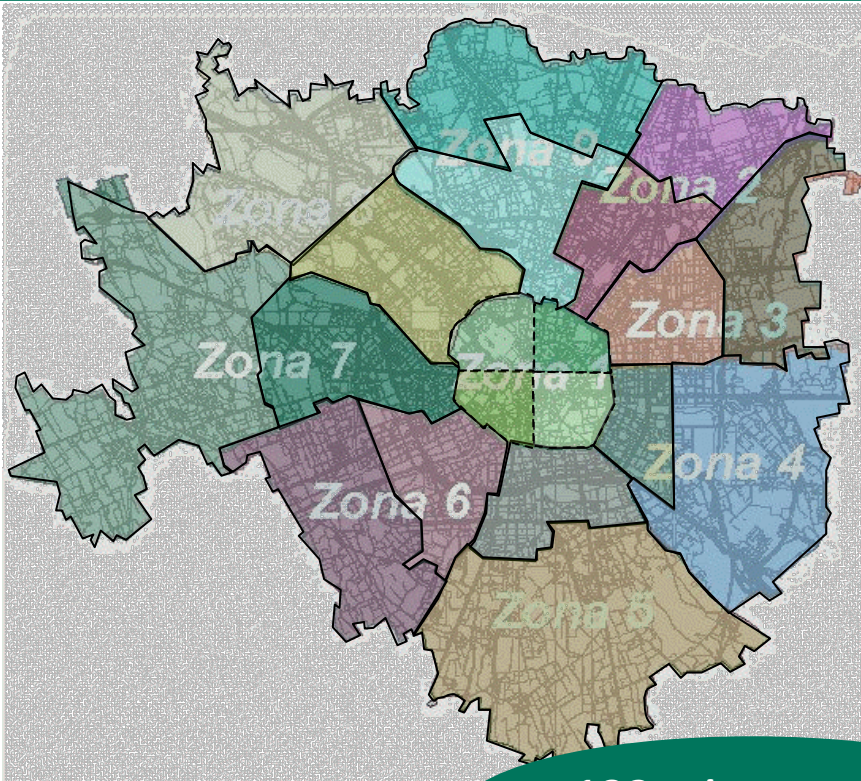
### I "nostri" territori "digitali"



- "Agenda digitale" importante per diventare la banca multicanale n° 1

## 5 ~ 130 micromercati per servire in modo "distintivo" i nostri clienti

### 23 micromercati target a Milano



130 micromercati target

- **Politiche commerciali specifiche per micromercato:** comunicazione, pricing, prodotti
- **Modello flessibile** di "presidio" e di "sviluppo" del territorio basato su **Hub & Spoke**
- **Decentramento "controllato"** di poteri decisionali
- **Multicanalità integrata** a supporto

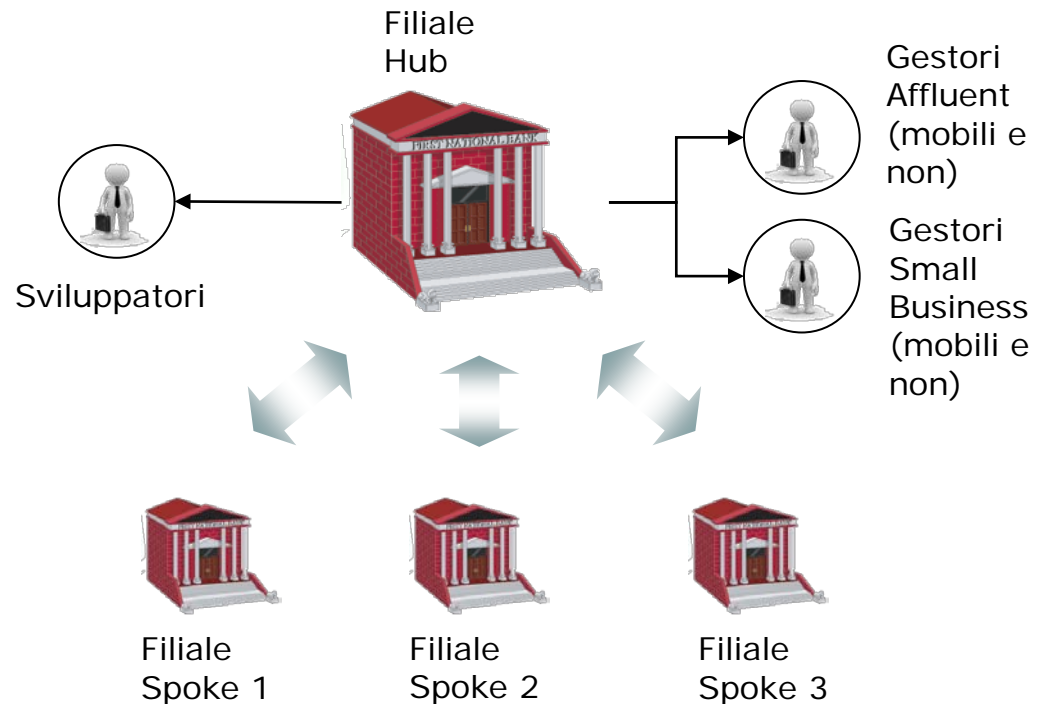
## 5 Radicale innovazione del modello di presidio del territorio con Hub & Spoke in ogni micromercato

### La "vera" banca del territorio

- **Responsabilità unica** in capo al direttore dell'Hub e **introduzione della figura del "preposto"** negli Spoke
- **Maggiore efficacia nel presidio dei segmenti di clientela "core"**, attraverso team di gestori dedicati e sviluppatori
- Incremento numero di **figure commerciali dedicate** (circa 300\*) ai segmenti "core"
- **Maggiore flessibilità ed efficienza nella gestione della clientela mass market** negli Spoke
- **Automazione transazioni** e spostamento su canali diretti (cashe automatiche e di ATM evoluti)
- **Chiusura/accorpamento** di circa 30 filiali con insufficiente massa critica

### Modello a massima flessibilità ed efficacia

- Creazione di **"cluster" di filiali composti da 1 Hub e fino a 4 Spoke**, a copertura di uno specifico micromercato
- Il modello interesserà circa il **70% della rete** del Gruppo, prevedendo circa **100 Hub** cui faranno capo oltre **400 Spoke**



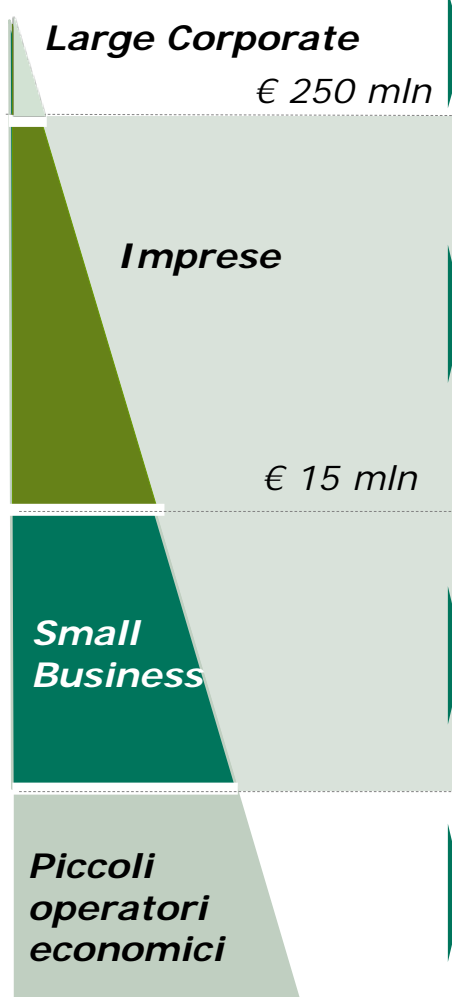
\* Introduzione di circa 200 nuovi gestori *affluent* e 100 gestori *small business*



# 5 Innovazione nel modello di servizio alle Imprese

- Razionale**
- Aumentare il numero di risorse che **fanno coverage** della clientela
  - Introdurre **competenze specialistiche di prodotto** a diretto contatto con i clienti
  - Servire meglio i clienti in **funzione di bisogni e dimensione**
  - Realizzare **economie di scala** in rete

## Nuova segmentazione



## 4 modelli specialistici

- **Presidio della clientela Large Corporate, tramite unità centrale dedicata**
- **Centri per l'Impresa** con gestori di relazione dedicati (ca. 7/8 sul territorio)
- **Specialisti di prodotto** sul territorio: specialisti estero, specialisti Akros (copertura, cambi e derivati, finanza strutturata)
- **Team di gestori small business dedicati** presso Hub e Spoke e rete di **sviluppatori a supporto**
- **Gestione commerciale dei POE con gestori privati o small business** in ragione del bisogno prioritario (aziendale, personale)

## 6 Importante agenda digitale per trasformare la multicanalità in vantaggio competitivo: *BPM Next*

### BPM con internet bank a piena operatività



- **Integrazione** competenze e **piattaforma WeBank** su clientela del Gruppo
- Centralità **"phone"** come *device* di sviluppo principale
- Gamma **prodotti ad hoc**

### Creazione call-center di sviluppo



- **Creazione** di un **call center** di sviluppo per rafforzare l'**attività di vendita**, con un obiettivo di ~100-120 risorse dedicate in orizzonte di Piano



### Automazione



- **Revisione** del **parco ATM** di Gruppo
- Aumento numero di **ATM evoluti** per permettere deposito assegni/contanti
- **1.000 + casse automatiche** "cash-in cash-out"

### Nuova piattaforma di sportello



- **Nuova piattaforma IT di sportello** maggiormente integrata, semplice e sicura
- **Rinnovamento intero parco "posti di lavoro"** (PC, laptops, tablet)

6

## I progetti di innovazione “BPM *next*”: nuove soluzioni e proposte per i nostri clienti

### “Concept” di alto livello

---

**BPM**  **Place**

- **Market place** di incontro (e-commerce) B2B e B2C tra clienti/soci BPM (privati e aziende)

**BPM**  **AppIdea**

- “**APPs**” dedicate a specifici bisogni del cliente/socio BPM (risparmio quotidiano)

**BPM** **BUSINESS**

- **Soluzioni** per l’impresa fornite da BPM: es. fatturazione elettronica, *clouding* (conservazione sicura dei dati)

**BPM Personal** 

- **Soluzioni e servizi** personalizzati per i clienti *affluent*

# 7 I nostri obiettivi sul segmento Privati

## Azioni manageriali

### Affluent e Private

- Migliore presidio dei clienti oggi non/poco serviti: aumento volumi e redditività comparto **investimenti e cross selling**
- Crescita su **prodotti assicurativi/previdenziali**
- Acquisizione **nuovi clienti**: nuova offerta BPM Personal, sinergie Affluent / Imprese, **proposta soci**

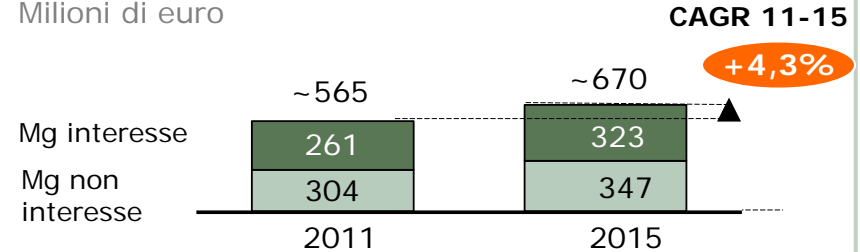
### Mass market

- Incremento **cross-selling**
- Prestiti personali/credito al consumo, bancassicurazione e monetica
- Rafforzamento **CRM** e nuova piattaforma IT di sportello

## Evoluzione principali indicatori 2011-2015

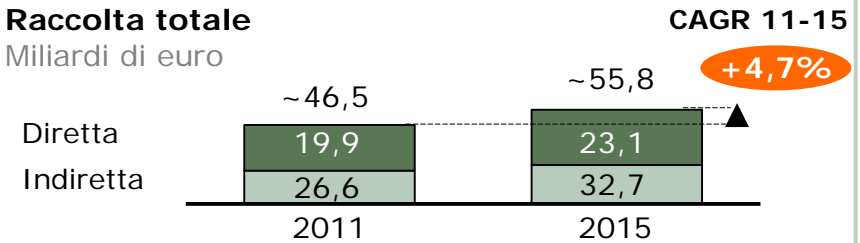
### Ricavi da clienti Privati

Milioni di euro



### Raccolta totale

Miliardi di euro



### Indice di cross selling prodotti

N. di prodotti

3,5                      4,0

2011                      2015

## 7 I nostri obiettivi sul segmento Aziende

### Azioni manageriali

#### Small Business

- Migliore presidio clienti tramite aumento numero gestori: incremento **Share of Wallet**
- Nuovi **strumenti di pricing**
- **Incremento commissioni** su *transaction banking*, estero, bancassicurazione
- Acquisizione clienti con rete **sviluppatore** dedicati

#### Imprese

- Ottimizzazione del **rendimento sui RWA**: re-mix del **portafoglio impieghi**, sistemi di gestione e **pricing EVA®-based**
- **Aumento SOW / volumi** di credito su clienti / geografie "core"
- **Incremento commissioni**, tramite introduzione specialisti di prodotto e rafforzamento fabbriche centrali: derivati, cambi, estero, *transaction banking*

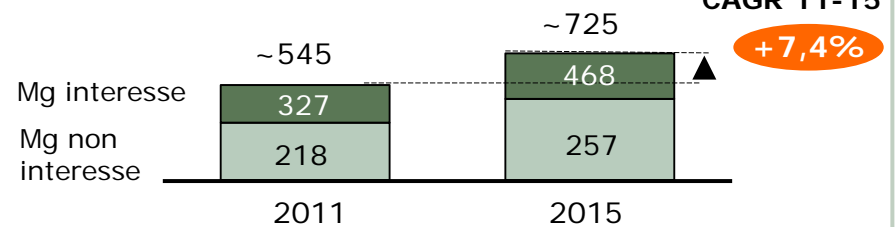
#### Large Corporate

- Deleverage su clienti/segmenti "non core"
- sistemi di gestione e **pricing EVA®-based**

### Evoluzione principali indicatori 2011-2015

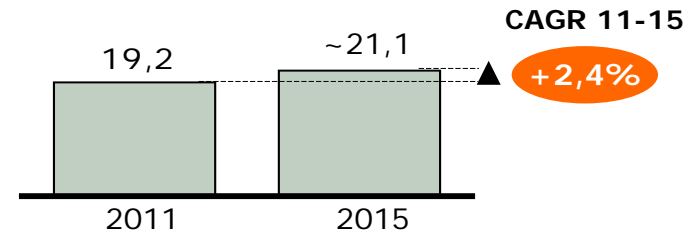
#### Ricavi da clienti Aziende (escluso Large Corporate)

Milioni di euro



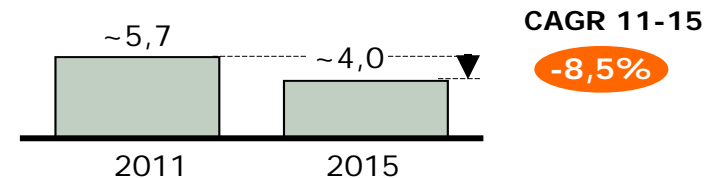
#### Crediti verso Aziende (escluso Large Corporate)

Miliardi di euro



#### Crediti verso Large Corporate

Miliardi di euro



## 7 Risorse destinate allo sviluppo del business

### Descrizione

Valori cumulati '12-15'  
Milioni di euro

#### Filiali e comunicazione

- **Ammodernamento** delle filiali
- **Marketing** di prodotto e comunicazione istituzionale

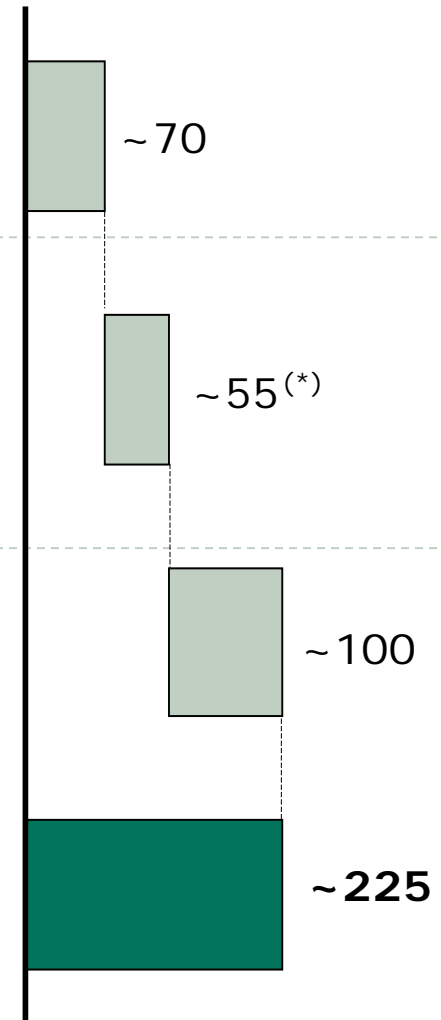
#### IT

- Nuova **piattaforma IT di sportello**
- Potenziamento infrastruttura di **call center**
- Multicanalità integrata (web – filiale – call center)
- Introduzione **ATM evoluti, cash in cash out**

#### Formazione e incentivazione

- ~60.000 ore aggiuntive di **formazione e riqualificazione** delle Risorse Umane (~5 mln di euro)
- **Componenti variabili** sottese al raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale (~95 mln di euro)

**Totale**



(\*) aggiuntivi rispetto agli investimenti ordinari

## Presidio del rischio di credito e crescita sugli impieghi

### Azioni manageriali

#### Strategie e politiche creditizie di Gruppo

- **Riallocazione del portafoglio** sulla base di valutazione settoriali e profilo rischio-rendimento

#### Concessione del credito

- Revisione del **processo e degli strumenti di concessione del credito**
- Estensione/revisione dei **sistemi di prezzi minimi e di deleghe**

#### Monitoraggio e gestione del portafoglio

- **Rafforzamento** dei **processi** e degli **strumenti** per il **monitoraggio** e la **gestione del credito**

#### Presidio del credito

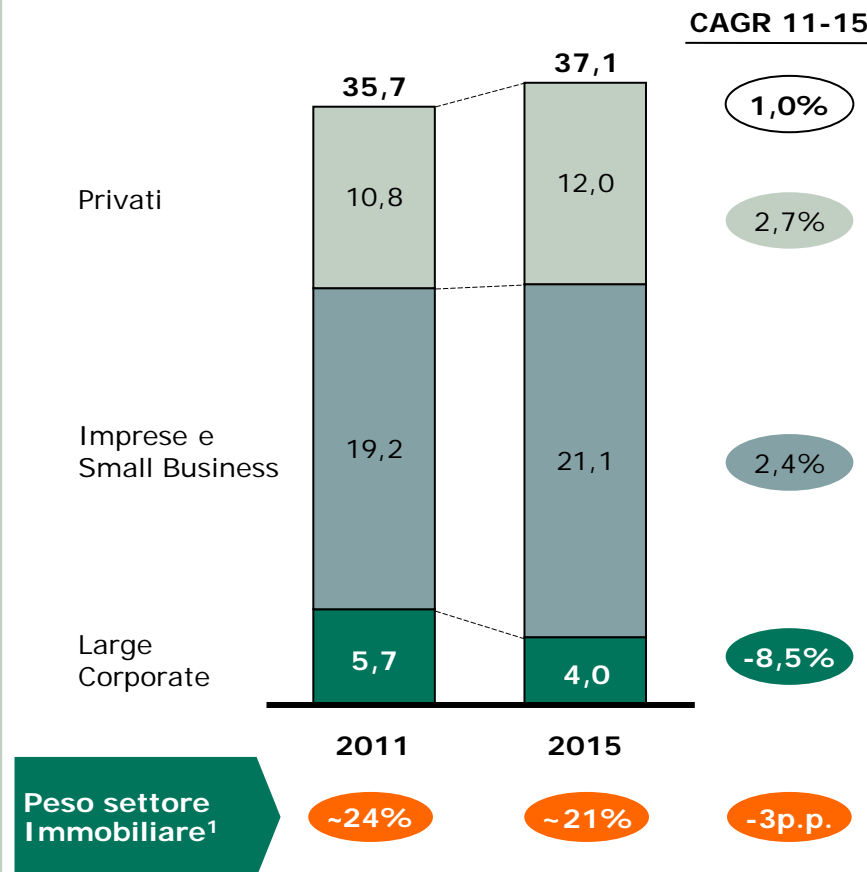
- Inserimento di **ispettori** operanti sul territorio a presidio della **concessione e della gestione del credito**

#### Run-off portafoglio

- Individuazione di un **portafoglio non strategico** da gestire in logica di run-off

### Evoluzione del portafoglio crediti

Miliardi di Euro, per cento



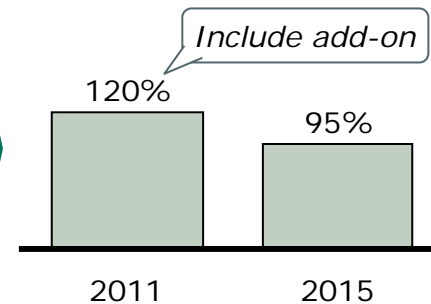
<sup>1</sup> Non include il portafoglio mutui privati

## 9 Rafforzamento solidità patrimoniale

### Azioni

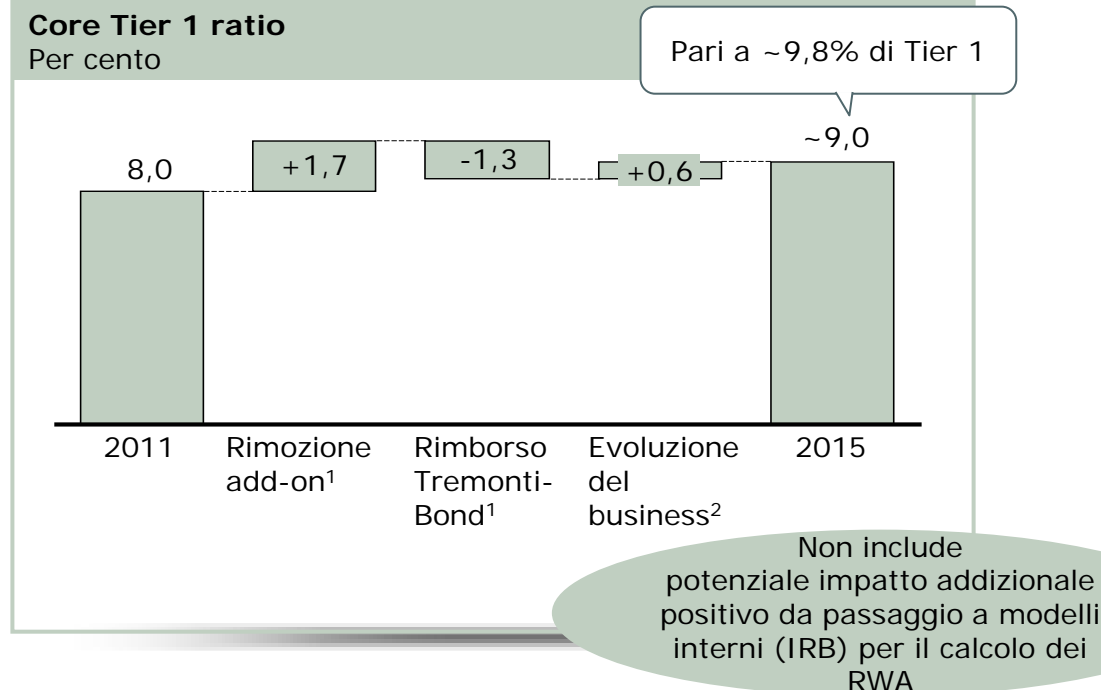
- Risoluzione delle criticità evidenziate dall'Organismo di Vigilanza
- Ottimizzazione RWA e obiettivo di passaggio a **modelli interni**
- Valutazione **asset disposal** sul portafoglio impieghi, partecipazioni di minoranza, portafoglio fondi
- Valutazione **operazioni di liability management**

### Credit RWA/Impieghi



### Core Tier 1 ratio

Per cento



<sup>1</sup> Subordinatamente all'autorizzazione della Banca d'Italia

<sup>2</sup> Include dinamica RWA e patrimonializzazione risultato netto 2012-15 con pay out ratio pari a 50%



## 10 Consolidamento posizione di liquidità

Azioni

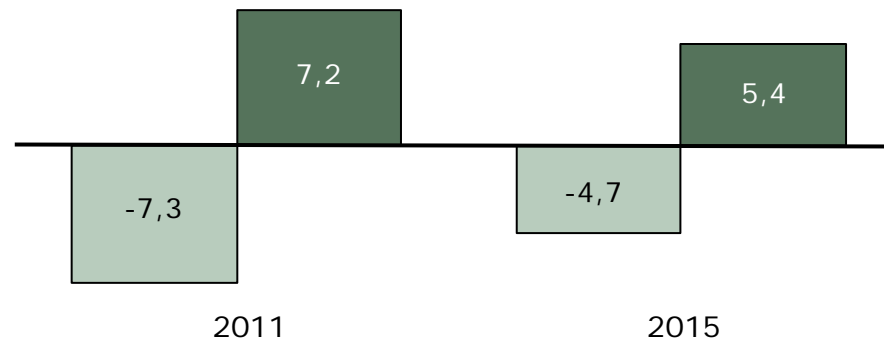
- Consolidamento della posizione di liquidità tramite:
  - Ottimizzazione degli *asset eligible* in BCE
  - Ulteriore **diminuzione dello sbilancio commerciale**, con conseguente riduzione del *loan to deposit ratio*
  - Valutazione operazioni di **asset disposal**

Impieghi/Raccolta



**Evoluzione sbilancio banche commerciali e *funding* istituzionale** euro miliardi

□ Sbilancio impieghi/raccolta con clientela    ■ Raccolta istituzionale outstanding



Esposizione *unsecured* sull'interbancario

- 100 mln

122 mln

# Agenda

Contesto di riferimento e posizionamento di partenza

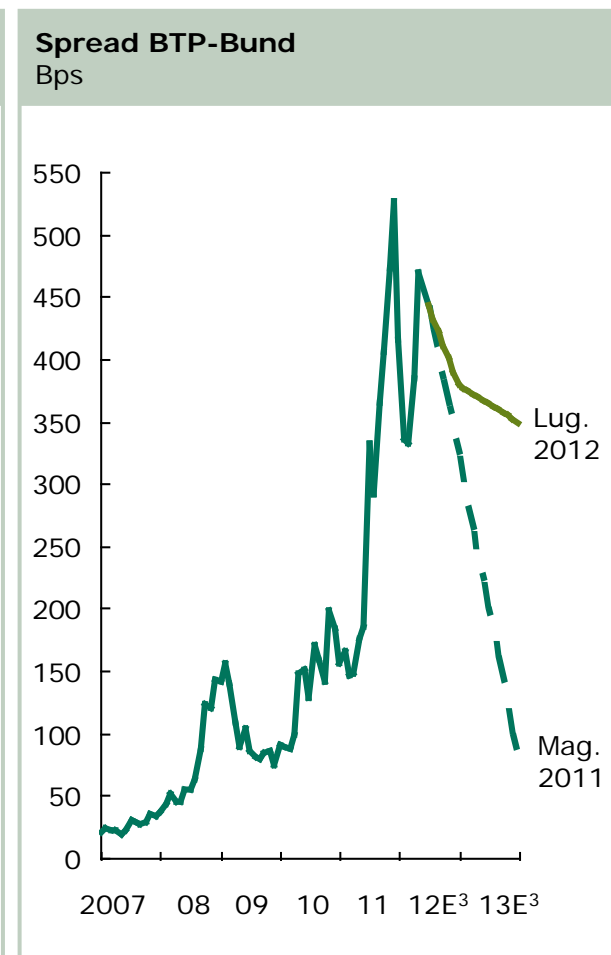
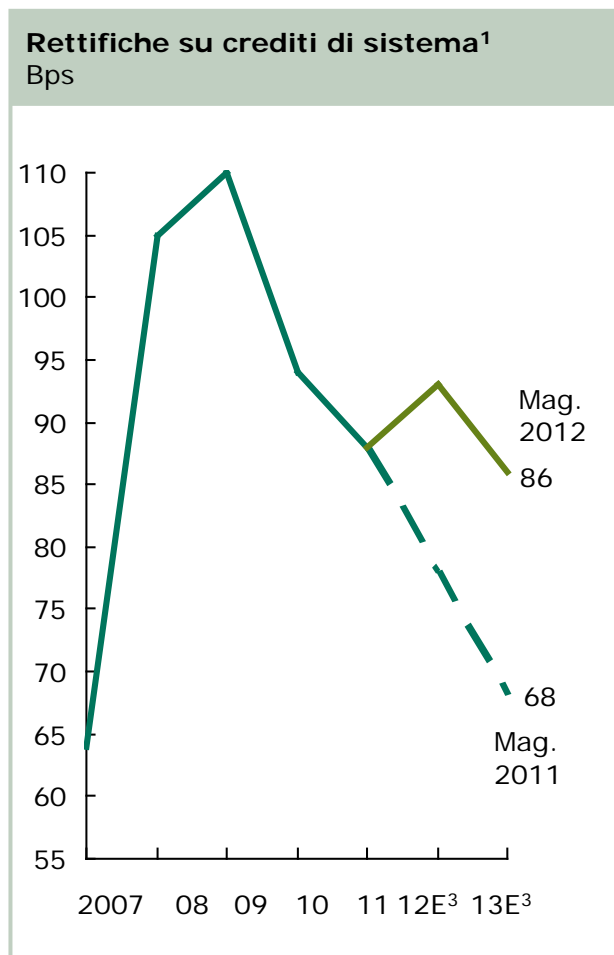
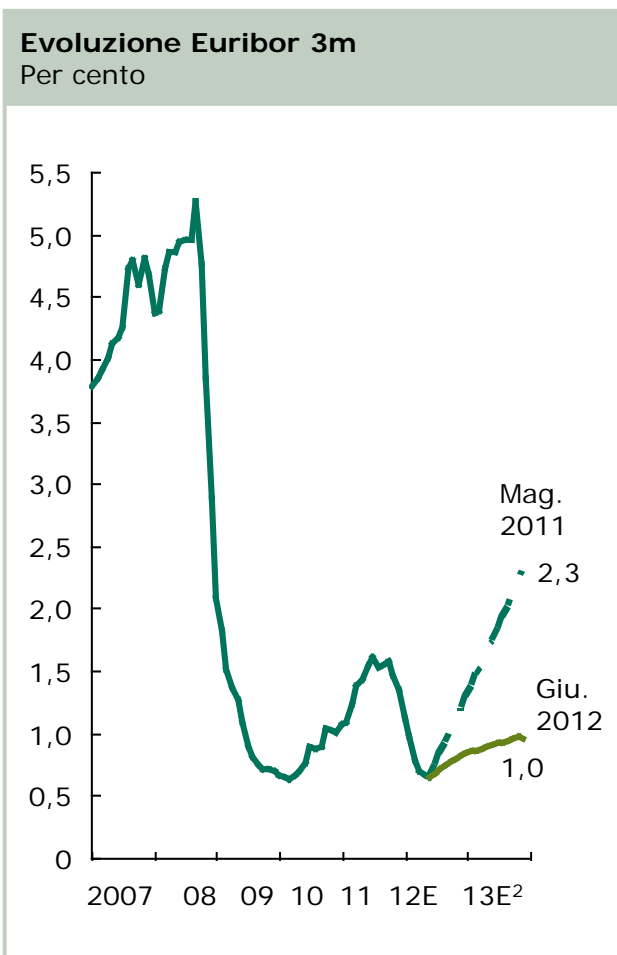
**Piano Industriale 2012-2015**

Linee guida del cambiamento

Azioni manageriali

**Obiettivi economico-finanziari**

# Gli obiettivi di Piano risentono delle variabili di scenario



1 Calcolato come: rettifiche e riprese di valore e accantonamenti/impieghi

2 Stima media annua

3 Stima di fine periodo

FONTE: Bloomberg; Prometeia

# "Punti fermi" degli obiettivi di Piano

|   | Costi operativi<br>Milioni di euro  | CAGR 2011-15<br>Per cento |
|---|---|---------------------------|
| <b>Presidio dei costi operativi</b>                       | <p>1.045      978      -6%</p>  | -1,6%                     |
| <b>Incremento dei ricavi da Servizi a Valore aggiunto</b> | <p>523      615      +18%</p>   | +4,1%                     |
| <b>Ribilanciamento del portafoglio Crediti</b>            | <p>19,2      21,1      +10%</p>   | +2,4%                     |
| <b>Rafforzamento della posizione di liquidità</b>         | <p>102%      97%      -5 p.p.</p> <p>Vs. 8,5% di riduzione media annua su Large Corporate</p> | N.s.                      |
| <b>Rafforzamento solidità patrimoniale</b>                | <p>8,0%      &gt;9,0%      +100 bps</p> <p>2011      2015</p>                                 | N.s.                      |

## Evoluzione conto economico e principali indicatori

|  | <u>2011</u>                          | <u>2015</u>  | <u>CAGR 11-15</u> |              |
|--|--------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| <b>Conto Economico</b><br>Milioni di euro                              | Margine di interesse                 | 825          | ~1.035            | 5,8%         |
|  | Commissioni nette                    | 523          | ~615              | 4,1%         |
|  | Altri ricavi                         | 4            | ~110              | 130,6%       |
|  | <b>Proventi operativi</b>            | <b>1.352</b> | <b>~1.760</b>     | <b>6,9%</b>  |
|  | <b>Oneri operativi</b>               | <b>1.045</b> | <b>~980</b>       | <b>-1,6%</b> |
|  | <b>Risultato di gestione</b>         | <b>307</b>   | <b>~780</b>       | <b>26,4%</b> |
|  | Rettifiche nette sui crediti         | 483          | ~330              | -8,8%        |
|  | Utile ante imposte                   | -707         | ~450              | n.s.         |
|  | <b>Utile Netto</b>                   | <b>-614</b>  | <b>~270</b>       | <b>n.s.</b>  |
| <b>Principali indicatori di Stato Patrimoniale</b><br>Miliardi di euro | <b>Crediti verso Clientela</b>       | <b>35,7</b>  | <b>37,1</b>       | <b>1,0%</b>  |
|  | <b>Raccolta Diretta</b>              | <b>35,1</b>  | <b>38,2</b>       | <b>2,1%</b>  |
|  | Di cui: Debiti verso clientela       | 21,4         | 23,0              | 1,8%         |
|  | Titoli in circolazione e pass.fin.FV | 13,7         | 15,2              | 2,5%         |
|  | <b>Raccolta Indiretta</b>            | <b>32,1</b>  | <b>37,0</b>       | <b>3,6%</b>  |
|  | Di cui: Raccolta amministrata        | 19,0         | 21,3              | 2,9%         |
| Raccolta gestita   | 13,1                                 | 15,7         | 4,6%              |              |
| <b>Principali rapporti e indicatori</b>                                | Rettifiche sui crediti (bps)         | 135 bps      | 90 bps            | - 45 bps     |
|  | Cost/ Income (%)                     | 77,3%        | 56%               | 21,3 pp      |
|  | ROTE (%)                             | n.s.         | ~ 8%              | n.s.         |
|  | Tier 1 Ratio <sup>1</sup> (%)        | 8,6%         | ~ 9,8%            | +1,3 pp      |
|  | Core Tier 1 Ratio (%)                | 8,0%         | >9%               | +1 pp        |
|  | Impieghi/ Depositi (%)               | 102%         | 97%               | -5 pp        |
|  | Risorse (#)                          | 8.467        | ~7.800            | ~ - 700      |

<sup>1</sup> Assumendo rimozione completa degli add-on e rimborso dei Tremonti Bond in orizzonte di Piano Industriale

## I nostri impegni a breve

### Entro fine 2012

- **Risoluzione delle criticità** evidenziate dall'Organismo di Vigilanza
- **Nuova struttura organizzativa** pienamente in funzione
- **Spending review**

### Entro metà 2013

- **Nuova struttura di Rete**, segmentazione e modello Hub & Spoke
- **Nuova piattaforma IT di filiale (vendita)**
- **Integrazione di Banca di Legnano e Banca Popolare di Mantova** in BPM
- **Valorizzazione delle fabbriche prodotto** a beneficio della clientela di Gruppo