



**Banca Monte dei Paschi di Siena**

Una storia italiana dal 1472

# “AMBIZIONE 2015”



Milano, 12 aprile 2011



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472



---

# **Giuseppe Mussari**

## ***Presidente***



# Montepaschi: orgogliosi di essere il 3° Gruppo dell'Italia delle Eccellenze

- ❑ 2° Paese EU nel comparto manifatturiero
- ❑ 2° Paese EU per rapporto Esportazioni/PIL
  - ❑ 2° Paese EU nel comparto turismo
- ❑ 1° Paese EU nel comparto agroalimentare per ricchezza prodotta
  - ❑ 1° Paese per Ricchezza Finanziaria Netta delle famiglie EU27
    - ❑ Leader Mondiale in oltre 1.000 prodotti esportati
  - ❑ 2° Paese del G20 più competitivo per numero di settori



# **Montepaschi:**

## **continuiamo a tenere fede agli impegni presi, facendo leva sui nostri punti di forza**

- ❑ Brand e tradizione unica e distintiva
- ❑ Prossimità alla clientela e al territorio

## **e guardando al futuro**

- ❑ Innovazione
  - ❑ Efficienza



## **Le nostre ambizioni 2011-2015:**

- ❑ continuare ad essere la Banca degli Italiani performando meglio del sistema, forti di una struttura sempre più efficiente ed efficace
- ❑ sviluppare il pieno potenziale delle società prodotte con una solida struttura patrimoniale
- ❑ creare valore per gli azionisti e tutti gli altri stakeholder

# Evoluzione 2015



Il nuovo Business Plan valorizza e ottimizza le scelte strategiche fatte nei precedenti piani industriali, introducendo al contempo nuovi obiettivi e nuove leve in grado di rispondere alle esigenze del mercato e **accrescere, innovare e diversificare il potenziale dell'attuale modello di business**



# Il track record nel conseguimento dei target di business plan conferma l'impegno e la credibilità del management (1/2)



## 2006-2009 Business Plan



## 2008-2011 Business Plan



**Consolidamento  
come "3° polo"  
sul mercato  
nazionale**

**Semplificazione  
della Struttura  
Organizzativa**

**Valorizzazione  
del Front-Office  
e del rapporto  
con la clientela**

**Focalizzazione  
su eccellenza  
servizi  
distributivi e  
partnership**

- **Quota di Mercato:** dal 6% (2007) al 9% (2010);
- Da 1.800 a 3.000 filiali;
- **Equilibrata distribuzione geografica:** presenza al Nord dal 29% al 43%;
- **Rafforzamento delle quote di mercato** in tutti i principali business.
  
- Integrazione reti commerciali;
- Da 5 a 1 Direzione Generale;
- Riduzione di oltre 190 amministratori/sindaci per effetto delle incorporazioni societarie.
  
- **Front-Office/Totale Organici:** da 62% (2007) a 68% (2010);
- 2.300 persone (7% della forza lavoro) hanno preso parte a programmi di riconversione e sviluppo professionale;
- da 4 a 6,2 mln di clienti.
  
- **Joint Venture** con AXA;
- **Joint Venture** con Clessidra + estensione ad Anima.

# Il track record nel conseguimento dei target di business plan conferma l'impegno e la credibilità del management (2/2)



## 2006-2009 Business Plan



## 2008-2011 Business Plan



### Sviluppo della produttività commerciale

- **Raccolta diretta/dipendente** da 3,3 €mln (2005) a 5,0 €mln (2010) e **Impieghi/dipendente** da 3,1 €mln (2005) a 5,0 €mln (2010);
- Riduzione gap di produttività tra filiali.

### Efficientamento

- Riduzione base costi di 500 €mln;
- **Costi/Tot. Attivo** da 2,0% (2005) a 1,4% (2010);
- **Cost Income** da 67,2% (2008) a 61,6% (2010);
- **Riduzione organici complessivi per c2.700 risorse**, di cui c2.200 nelle strutture centrali e 400 per cessione sportelli.

### Rafforzamento patrimoniale

- **Tier 1** da 5,1% (2008) a 8,8% (2010) proforma\*.

### Dismissione attività non strategiche

- **Capitale allocato a non-core business**: da 15% nel 2005 all'attuale 2%;
- **Dismissioni partecipazioni non strategiche** effettuate senza subire il down-turn del ciclo (es: Generali, ceduta nel dicembre 2006 con un capital gain di 223 €mln; Borsa Italiana, ceduta nel novembre 2007 con un capital gain di 162 €mln, ...);
- €500 mln di immobili resi non strumentali.

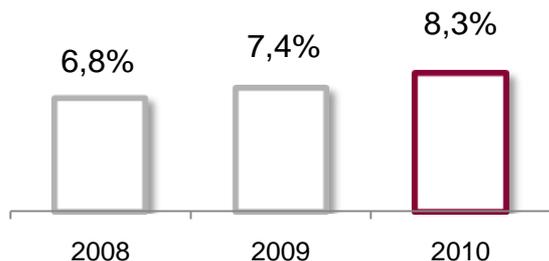
### Controllo dei rischi

- **Introduzione modelli avanzati (AIRB e AMA)** nel 2008;
- Riduzione RWA/Totale attivo.

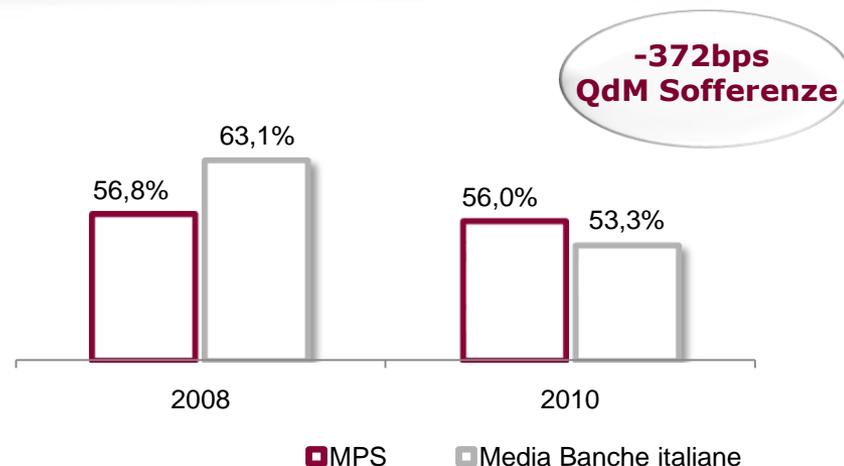
# Tre anni di forte delivery operativo...



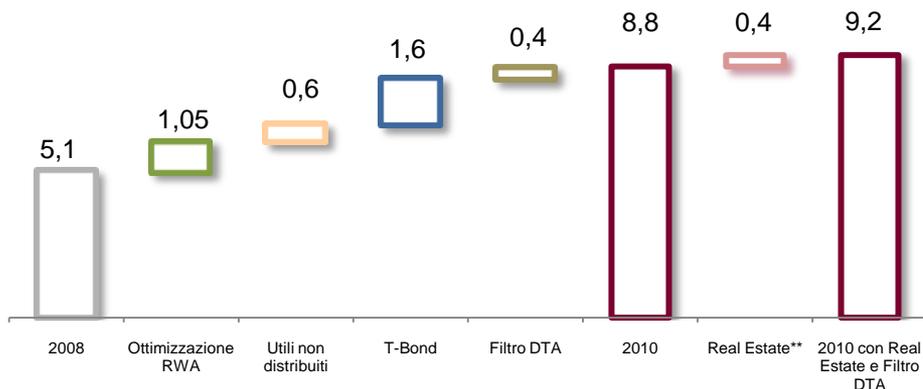
## Depositi: Quota di mercato



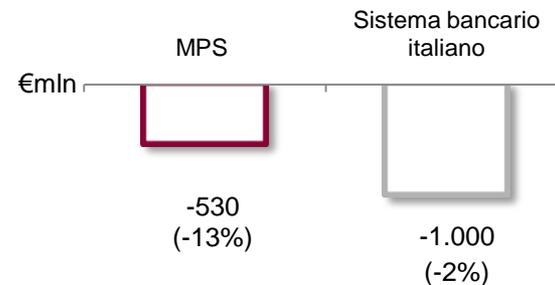
## Copertura Sofferenze e Quota di mercato



## Generazione di Capitale 2008/2010 (Tier 1)



## Evoluzione Costi Operativi 2008/2010\*



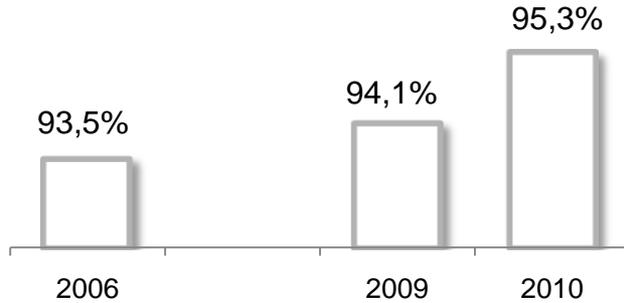
\* Variazioni dicembre 2010 vs dicembre 2007. Fonte Banca d'Italia. I dati 2010 sono stati stimati sulla base delle performance di un campione di banche (UCI, ISP, BP, UBI, BPM, BPER, Banca Carige, Credem)

\*\* Soggetto ad Autorizzazione Banca d'Italia

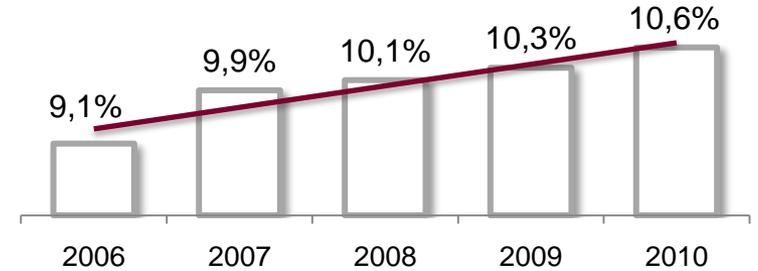
# ... supportato dalla forza del Brand...



### Clients: Tasso di Retention



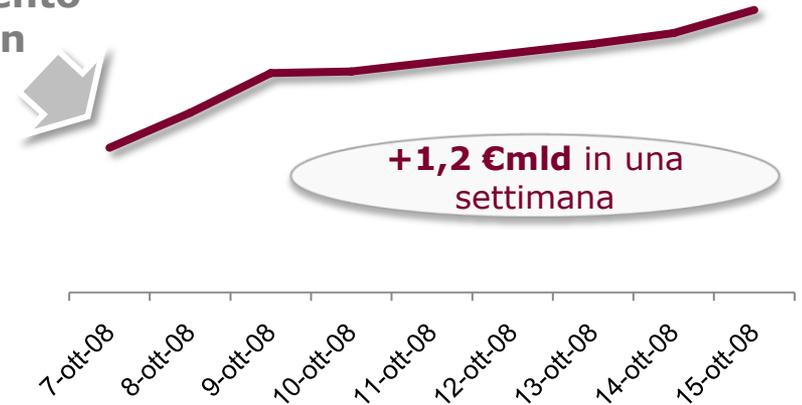
### Loans: Quota di mercato



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

### BMPS Deposits and current accounts: daily stock

Fallimento  
Lehman

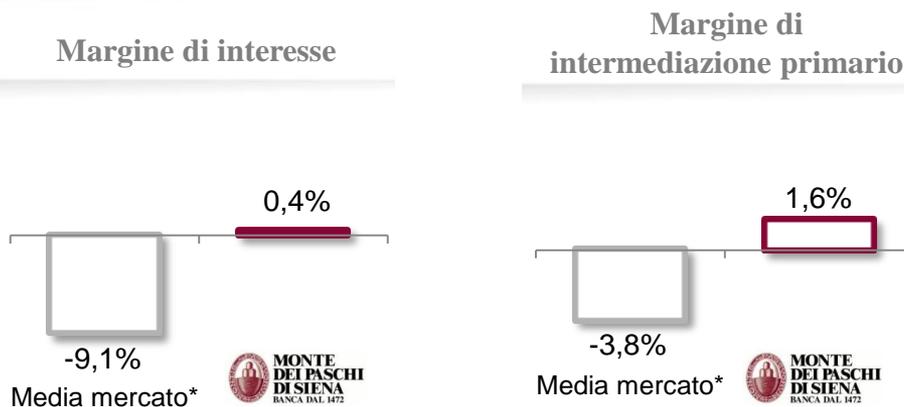


## La Banca di riferimento nei momenti importanti

# ... e confermato da una performance nel 2010 superiore ai peer



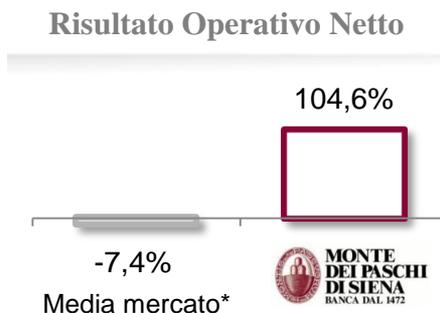
## Ricavi



## Costi e rettifiche

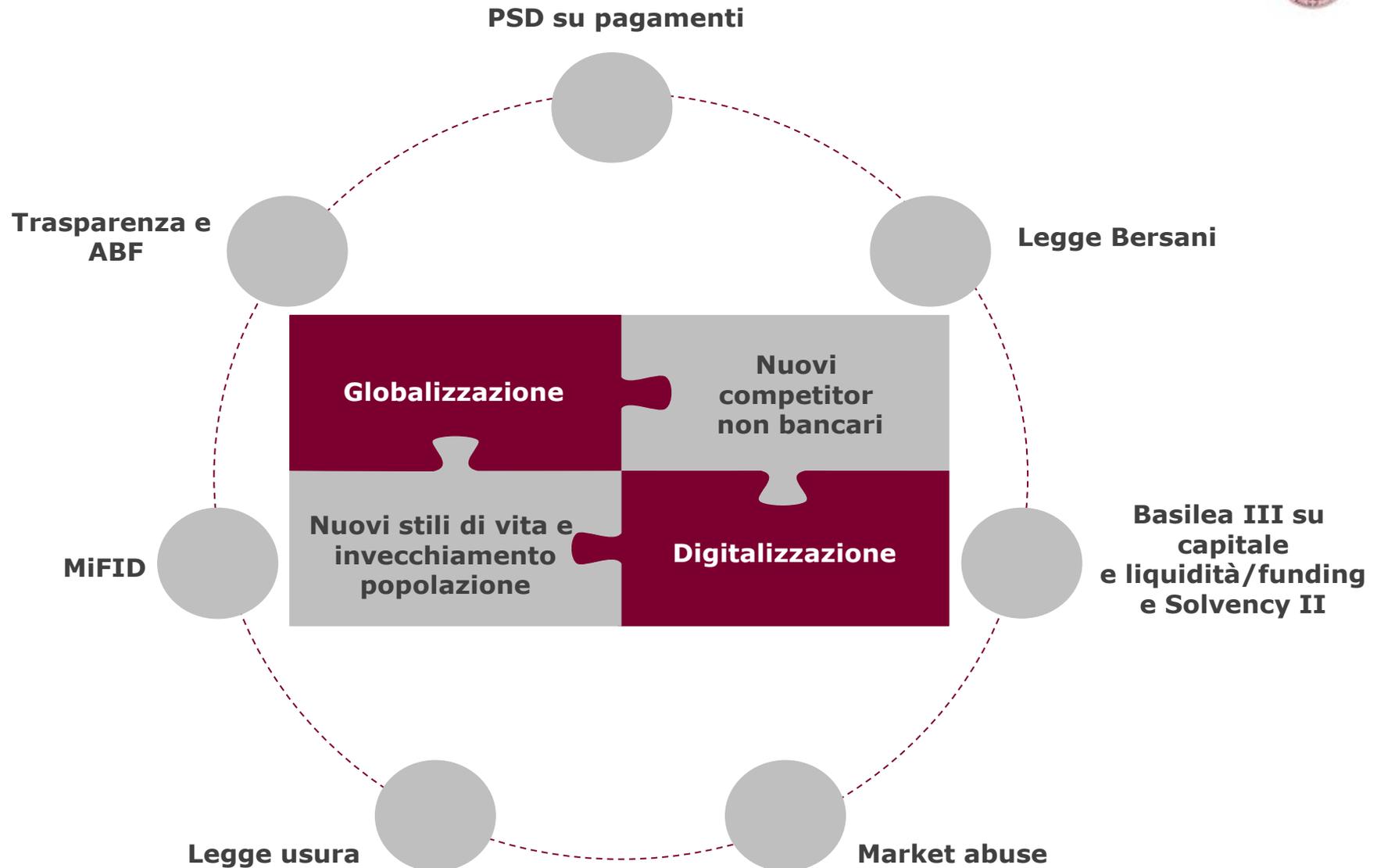


## Risultato Operativo Netto

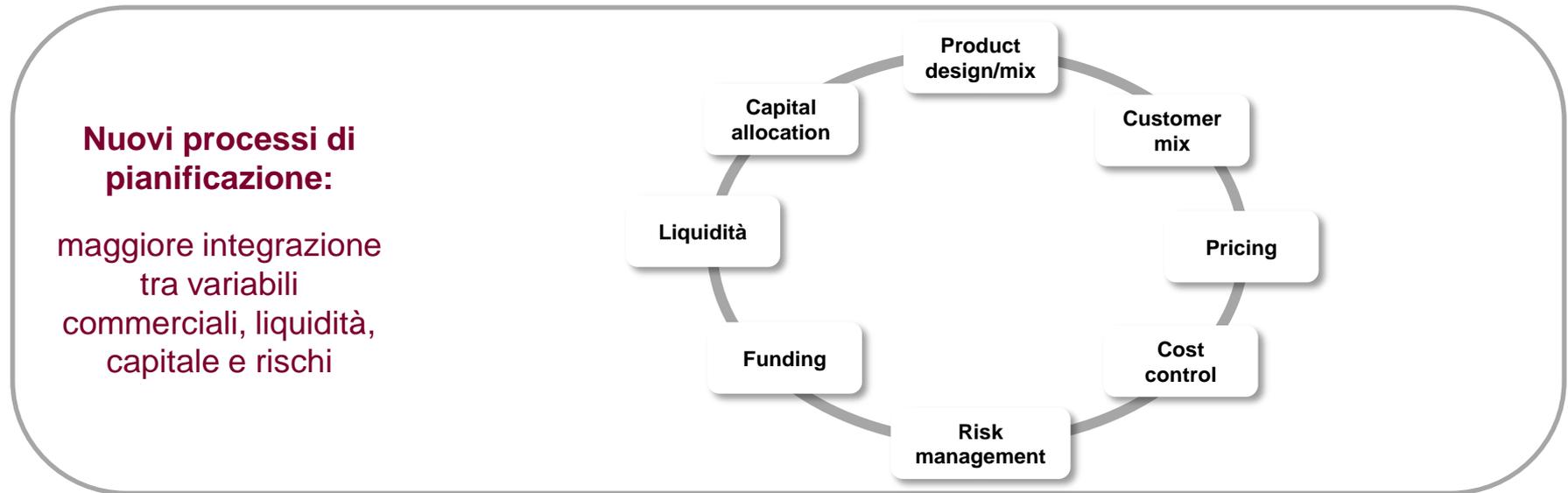
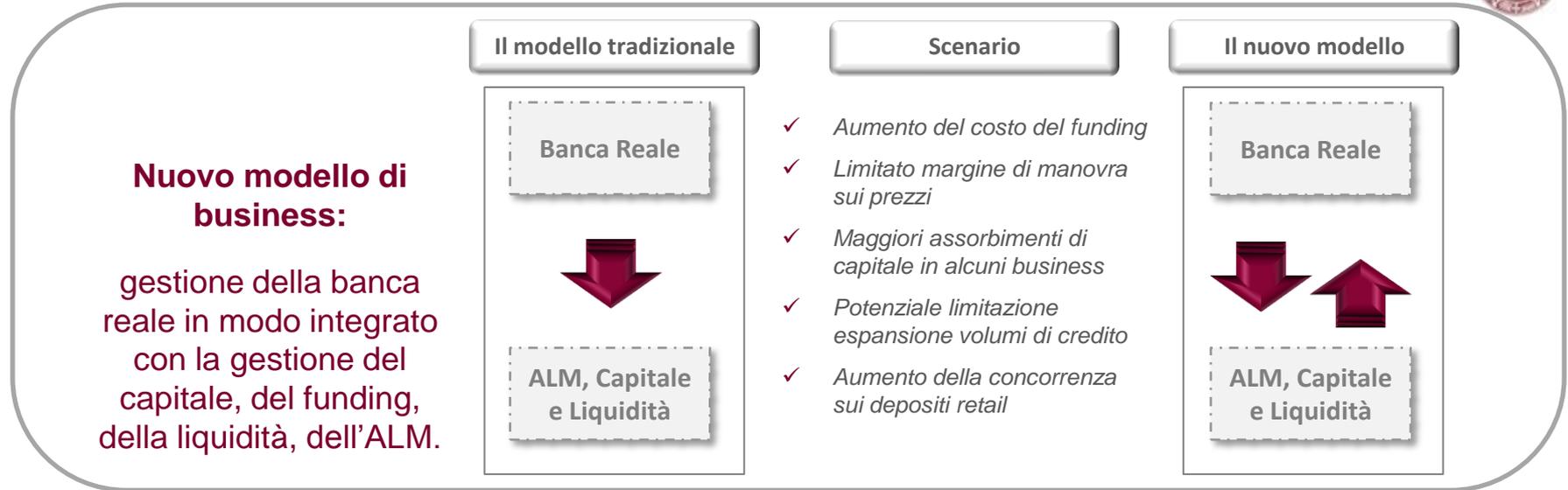


\* UCI, ISP, UBI, BPM, Credem, BPER, BP e Banca Carige. Fonte: Comunicati Stampa Risultati 2010

# Uno scenario in continuo cambiamento...



# ... che impone una revisione nel modello di business e nei processi di pianificazione



# L'innovazione tecnologica avrà impatti sul “modo di fare banca”



## IERI

### L'impatto della tecnologia

**Fare di più:**  
aumentare la produttività  
delle attività

**Fare prima:**  
velocizzare i tempi di  
processo, estendendo  
l'accesso “anytime,  
anywhere”

**Fare meglio:**  
ridurre i costi di reworking  
ed i rischi operativi,  
incrementando la  
soddisfazione del cliente

## OGGI

### L'impatto sulle banche

“Mobile”  
banks

“Mobile”  
banking

“Mobile”  
bankers

## DOMANI

### Gli impatti della tecnologia

Nuovi prodotti e  
nuovi servizi

Nuovi comportamenti  
(in **in**clusione)

Nuovi comportamenti  
(in **es**clusione)

**Tecnologia a supporto dell'efficacia commerciale e dell'efficienza operativa**

# Perché un aumento di capitale ora?



- ❑ **Pronti a cogliere il potenziale del franchise e supportare l'espansione commerciale della terza banca del Paese**
  - ❑ Track-record di successo e ulteriori iniziative a supporto dello sviluppo del business
  - ❑ Sostenere famiglie, imprese ed economia
- ❑ **Aumentare e migliorare la qualità del patrimonio**
  - ❑ Allinearsi ai più stringenti requisiti di Basilea 3: Common Equity ratio subito oltre l'8% (8,6% nel 2013 e 9,3% nel 2015) esclusa operazione real estate (ulteriori 40bps)
  - ❑ Abilitare al rimborso dei Tremonti Bond, con risparmio di 160 €mln annuo (post tasse)
  - ❑ Capital management: buy-back FRESH 2003
- ❑ **Aumentare la capacità e flessibilità finanziaria**
  - ❑ Impatto positivo sul costo del funding
  - ❑ Auspicabile miglioramento del rating
  - ❑ Politica di dividendi sostenibile: c40/50% pay-out

# Caratteristiche dell'aumento di capitale



## Dimensione dell'Aumento di Capitale

- **Aumento in opzione di 2 €mld**
- Aumento in opzione fino a **massimi 471 €mld** in funzione della percentuale di adesione al buy back sul FRESH 2003
- Emissione di nuove azioni ordinarie in opzione a tutti gli azionisti di MPS
- Offerta di nuove azioni ordinarie estesa anche ai detentori di azioni privilegiate e di risparmio

## Utilizzo dei proventi

- Per essere nella condizione di chiedere il rimborso dei Tremonti Bond per 1,9 €mld
- Buy-back FRESH 2003 fino a massimi 0,5 €mld

## Consorzio di Garanzia

- L'offerta è completamente garantita da un consorzio formato da primarie banche di investimento di profilo nazionale ed internazionale
- J.P. Morgan, Mediobanca e MPS Capital Services\* come Joint Global Coordinator e Joint Bookrunner
- Joint Bookrunner: Banca IMI, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs



## *Supporto all'economia*

**+37 €mld**

di impieghi (2010-2015)

**+43 €mld**

di raccolta diretta (2010-2015)

## *Innovazione Tecnologica*

**400 €mln**

Nuovi investimenti in  
tecnologia

## *Redditività*

**>2 €mld**

Risultato Operativo  
Netto incrementale in  
arco piano, di cui 50%  
per azioni interne

**>1,7 €mld**

Utile Netto 2015

## *Remunerazione azionisti*

**>2 €mld**

monte dividendi  
(2011-2015)

**>160 €mln**

annui da mancato  
pagamento coupon su T-Bond



---

**Antonio Vigni**  
***Direttore Generale***

# Il nuovo Business Plan ... verso il 2015



## *Rafforzamento quote di mercato nei principali business*

<b>Bancassicurazione</b>	<b>Credito al Consumo</b>
<b>+50bps Tasso di Acquisition</b>	
<b>Raccolta Diretta</b>	<b>+170bps Tasso di Retention</b>

## *Ulteriore efficientamento della struttura*

<b>Spese Personale</b>	<b>ASA</b>
<b>-1,0% CAGR 10-15</b>	<b>-0,9% CAGR 10-15</b>
<b>&lt; 2,1 €mld (2015E)</b>	<b>&lt; 1 €mld (2015E)</b>

## *Rafforzamento / miglioramento qualità patrimonio*

<b>Rimborso T-Bond</b>	<b>8,6%</b>
<b>Riduzione peso strumenti non-core</b>	<b>Common Equity B3 al 2013</b>
	<b>(esclusa operazione RE)</b>

## *Riduzione del Costo del Rischio*

**Rettifiche nette:**  
**64bps al 2013**  
**(-10bps vs 2010),**  
**60bps al 2015**

# La nuova Mission: da Banca Retail a Banca a servizio delle famiglie e delle imprese italiane nel nuovo mondo



**...un'azienda attenta ai cambiamenti di mercato**

anticipa le sfide e coglie le opportunità digitali



**...un'azienda di servizi**

comprende e anticipa i bisogni dei clienti



**la Banca come...**



**...un'azienda di front office**

massimizza l'interazione con il cliente



**...un'azienda di imprenditori**

Il bancario si reinventa e diventa protagonista



# Piano economico finanziario 2011-2015



	2010	CAGR 10-13	CAGR 10-15
<b>Volumi commerciali (€mld)</b>			
Raccolta Diretta	158,5	+4,7%	+4,9%
Impieghi	156,3	+3,6%	+4,3%
<b>Conto Economico (€mln)</b>			
Margine di interesse	3.592	+5,2%	+5,1%
Commissioni	1.912	+5,0%	+6,6%
Altri Ricavi	68	+51,3%	+33,5%
Totale Ricavi	5.571	+6,0%	+6,2%
Spese Amministrative	-3.256	-0,7%	-1,0%
Spese per il personale	-2.211	-0,8%	-1,0%
Altre spese amministrative	-1.045	-0,3%	-0,9%
Ammortamenti	-175	+5,1%	+3,7%
Risultato Operativo Netto	946	+30,9%	+26,5%
<b>Principali indicatori</b>			
	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
C/I	61,6%	51,2%	43,9%
Costo del Credito (bps)	74bps	64bps	60bps
ROTE (adj)	4%	c11,5%	>15%
Common Equity Tier 1 (B3)*	8,1%	8,6%	9,3%
<b>Ipotesi Macro</b>			
	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
PIL	0,7%	1,7%	1,8%
Euribor 1M (media annua)	0,6%	2,1%	3,5%
Tasso BCE (fine anno)	1,00%	2,25%	3,50%

**Utile netto  
2015E  
>1,7 €mld**

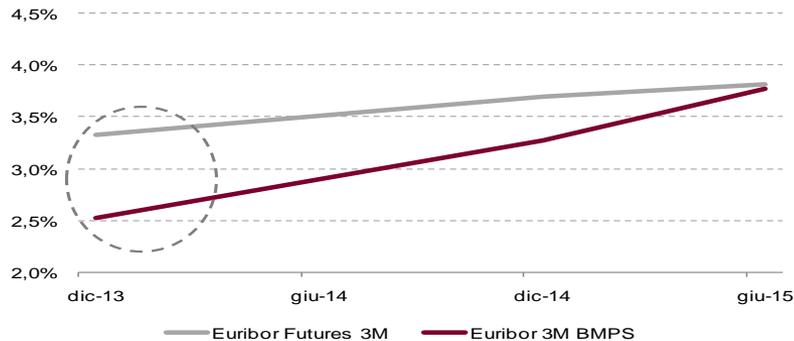
\* 2010 proforma. Esclusa operazione Real Estate. Includono le azioni detenute da J.P. Morgan che rappresentano il sottostante al FRESH 2008

# Sensitivity ad uno scenario macro più positivo



## Ipotesi MPS vs Mercato

Evoluzione tassi più prudente del Mercato



Costo del Credito (bps) più alto della media OTC in simile contesto macroeconomico



**Impatto da riallineamento a curva  
Euribor e Costo del Credito medio  
OTC...**



**Utile Netto 2013E: +150/200 €mln**



**ROTE 2013E >13%**  
(vs c11,5% con attuali ipotesi)

# Gli obiettivi strategici e le leve del cambiamento



**1.**  
**Cogliere il pieno  
potenziale del  
franchise MPS**

**2.**  
**Nuove opportunità  
di Business**

**3.**  
**Efficacia ed  
efficienza della  
struttura**

**4.**  
**Gestione ottimale  
del capitale e della  
liquidità**

# Gli obiettivi strategici e le leve del cambiamento



1

## Cogliere il pieno potenziale del franchise MPS

**+577 €mln**  
di ricavi  
(c30% Δ ricavi 2010-2015)

**Chiusura gap di produttività interna**, attraverso:

- approccio consulenziale a 360 , ottimizzazione del rapporto rischio/rendimento degli impieghi e sviluppo di servizi con conseguente aumento delle commissioni, crescita nel business Protezione, sviluppo dell'attività di Investment/Corporate banking di MPS Capital Services, diversificazione dei ricavi, razionale espansione dei volumi

2

## Nuove opportunità di Business

Non incluso nelle stime  
**c100 €mln** di ricavi

**Esplorazione di nuove opportunità di business:**

- Banking Real Estate, Family Office, Promozione Finanziaria e Internet Banking, Laboratorio di Innovazione digitale

3

## Efficacia ed efficienza della struttura

**-466 €mln**  
di costi  
(c14% totale costi 2010)  
**-50 €mln**  
da Risk Management

**Implementazione del ridisegno organizzativo** approvato in dicembre 2010, con **valorizzazione delle filiali, revisione processi**, ed altri interventi di **ottimizzazione su organici e struttura**.

Più **formazione**, più **specializzazione**, più **coinvolgimento** per le risorse umane.

4

## Gestione ottimale del capitale e della liquidità

**c200 €mln\***  
di reddito disponibile  
(c21% del Risultato Operativo Netto 2010)

- **Riequilibrio peso strumenti non-core** (impatto positivo non incluso nelle stime)

- **Rimborso T-Bond (+160 €mln)**

- **Riequilibrio ALM**

Il tutto **con conseguenti impatti positivi attesi in termini di rating, di accesso al mercato del funding e di costo del funding\*\***

\* Pieno potenziale di operazioni di capital management, non pienamente incluso nelle proiezioni economiche.

\*\* Non incluso nelle proiezioni economiche

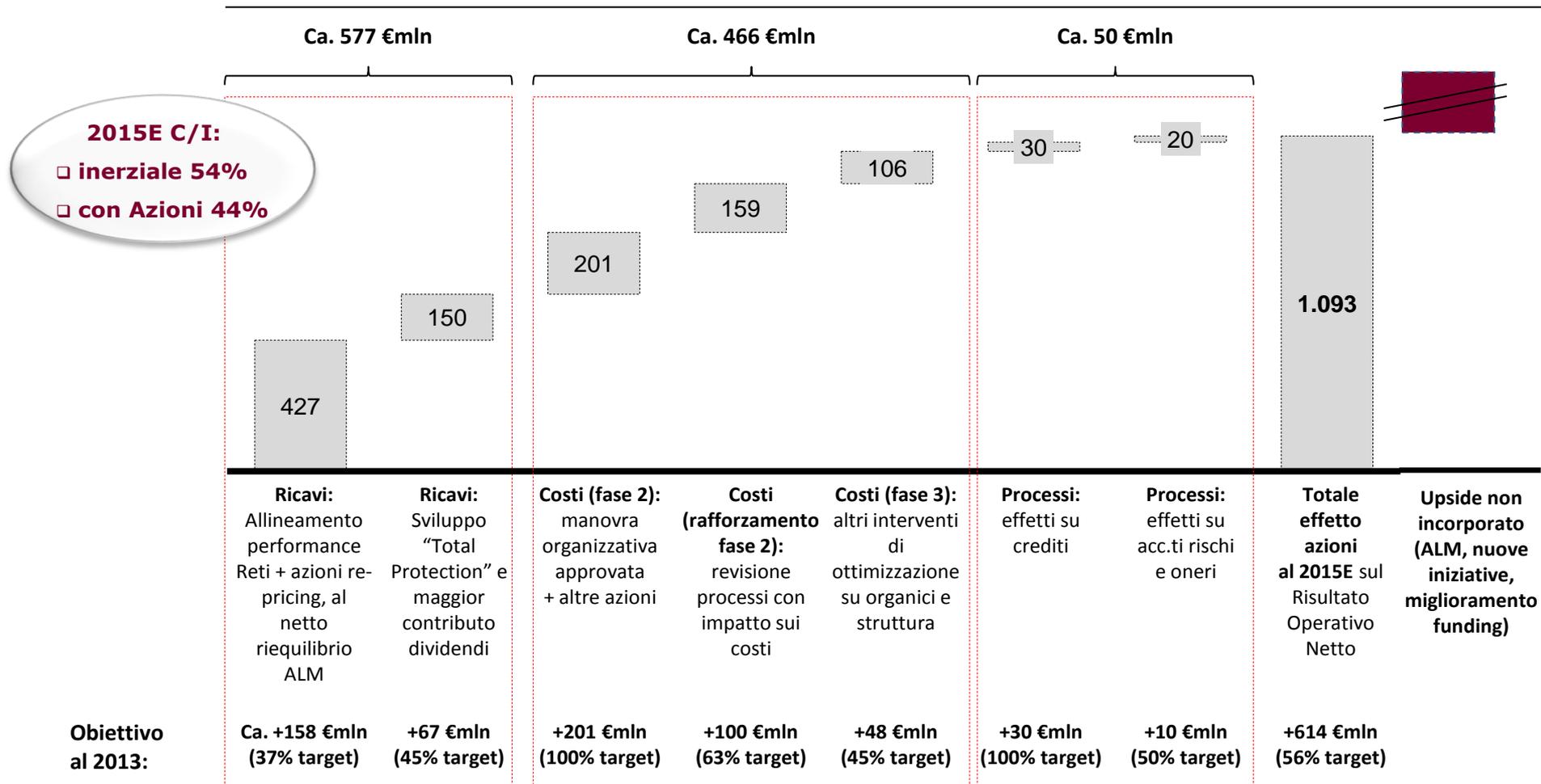
# I principali obiettivi strategici



## Dettaglio delle azioni considerate

### Principali differenziali sul Risultato Operativo Netto al 2015

Milioni di Euro



# Cogliere il pieno potenziale del franchise MPS...



1.  
Cogliere il  
pieno  
potenziale del  
franchise MPS

2.  
Nuove  
opportunità di  
Business

3.  
Efficacia ed  
efficienza della  
struttura

4.  
Gestione  
ottimale del  
capitale, della  
liquidità e dei  
rischi

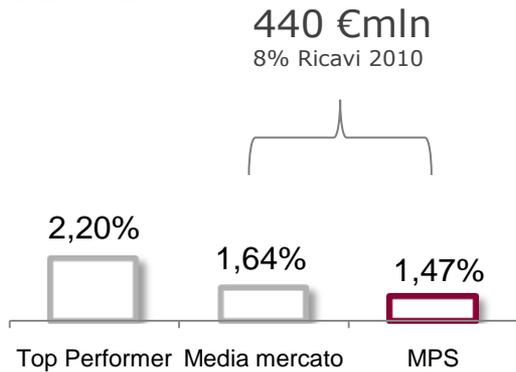
... attraverso:

1. ***Aumento produttività e redditività***
2. ***Massimizzazione capacità commerciale***
3. ***Diversificazione ricavi***
4. ***Innovazione tecnologica***

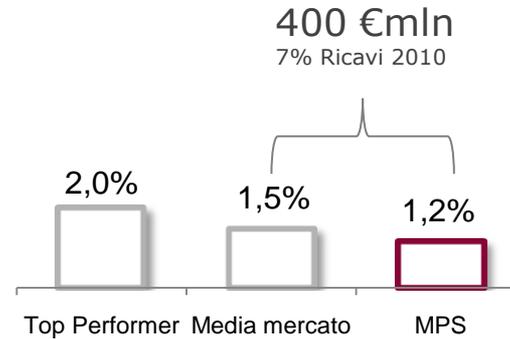
# 1) Aumento produttività e redditività: dall'analisi del gap verso il mercato...



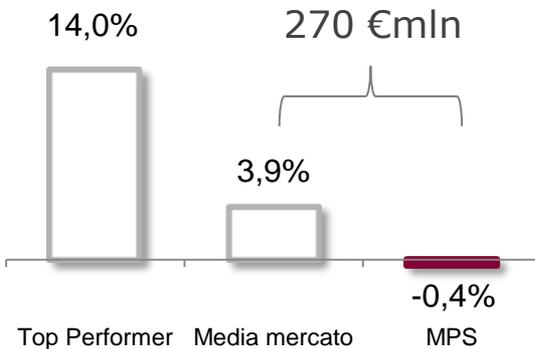
## I Margine di Interesse/Totale Attivo



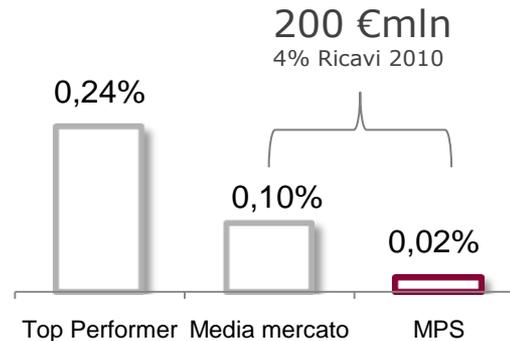
## II Commissioni Nette/Impieghi



## III Ricavi Negoziazione/Totale Ricavi



## IV Altri ricavi/Totale Attivo



Potenzialità di chiusura Gap vs principali Banche Italiane equivale a

**1,3 €mld**

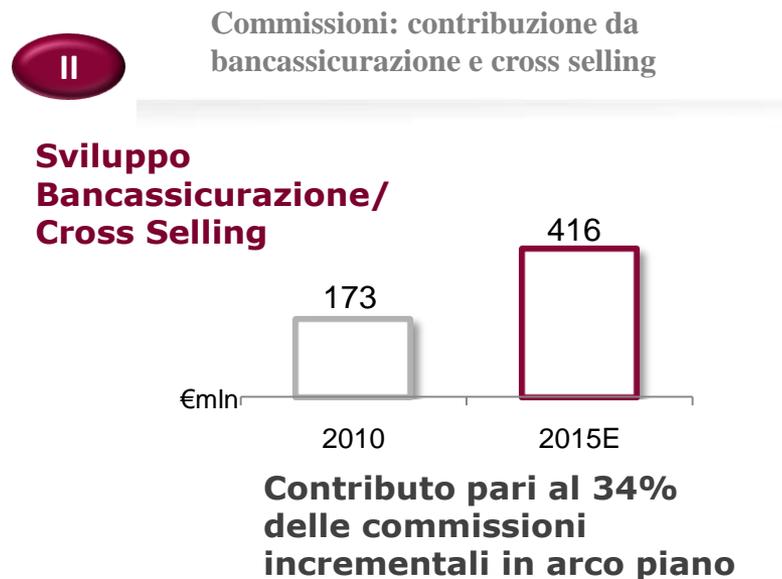
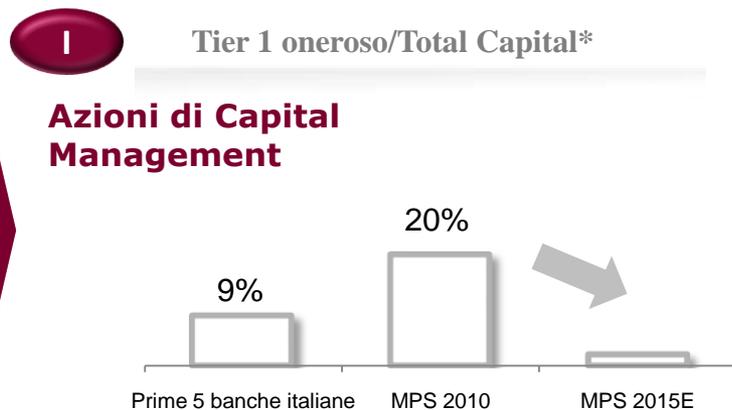
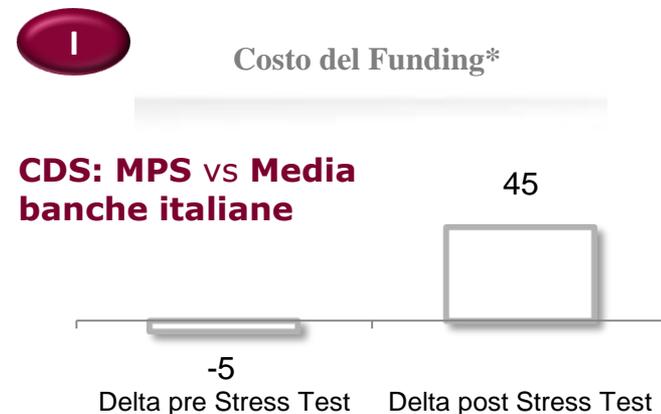
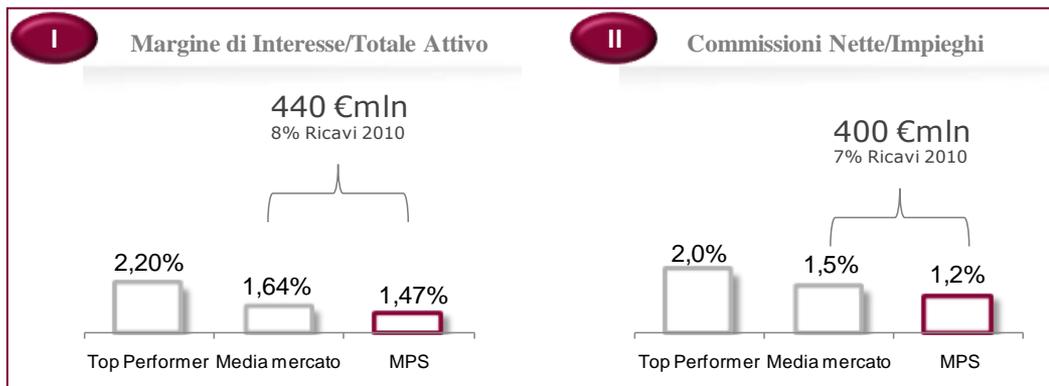


**c24% dei Ricavi 2010**



Potenzialmente, il 67% della crescita ricavi 2010-2015 potrebbe essere conseguita dalla chiusura del gap

# ... alla loro chiusura attraverso azioni di capital management e nella bancassicurazione...



\* Non incluso nelle proiezioni economiche

# ... attraverso sviluppo produttività e recupero sui volumi della rete...



- I Riallineamento a benchmark territoriale medio per cluster omogenei e repricing
- II

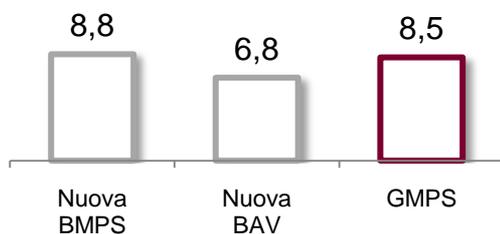


**Raccolta: +11,1 €mld**

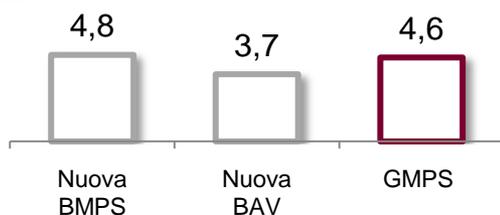
**Impieghi: +6,7 €mld**

**Ricavi: +347 €mln**

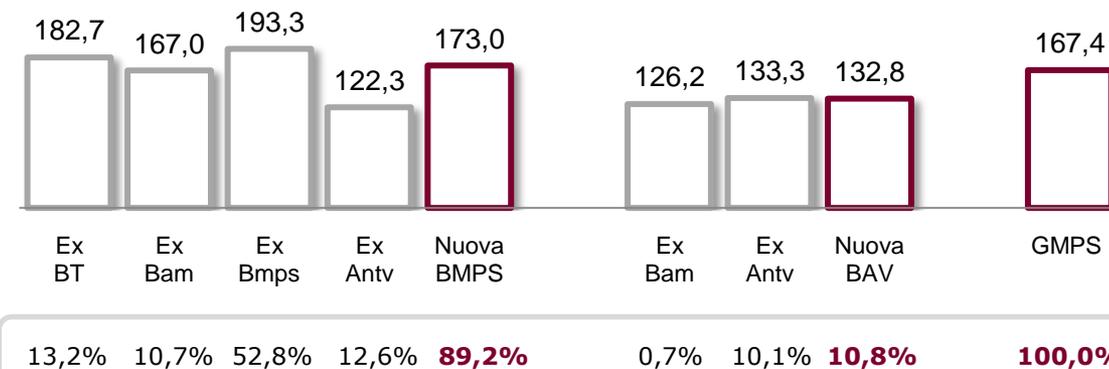
Raccolta media per dipendente (€mln)



Impieghi medi per dipendente (€mln)

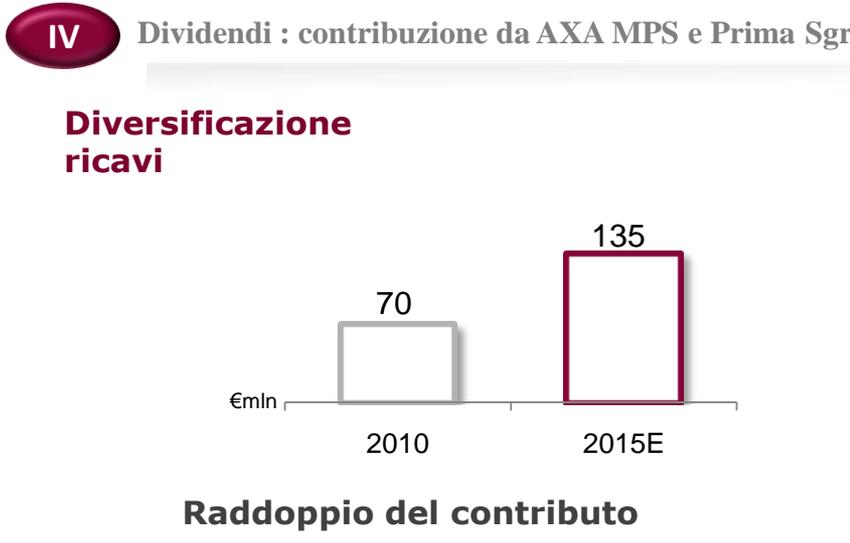
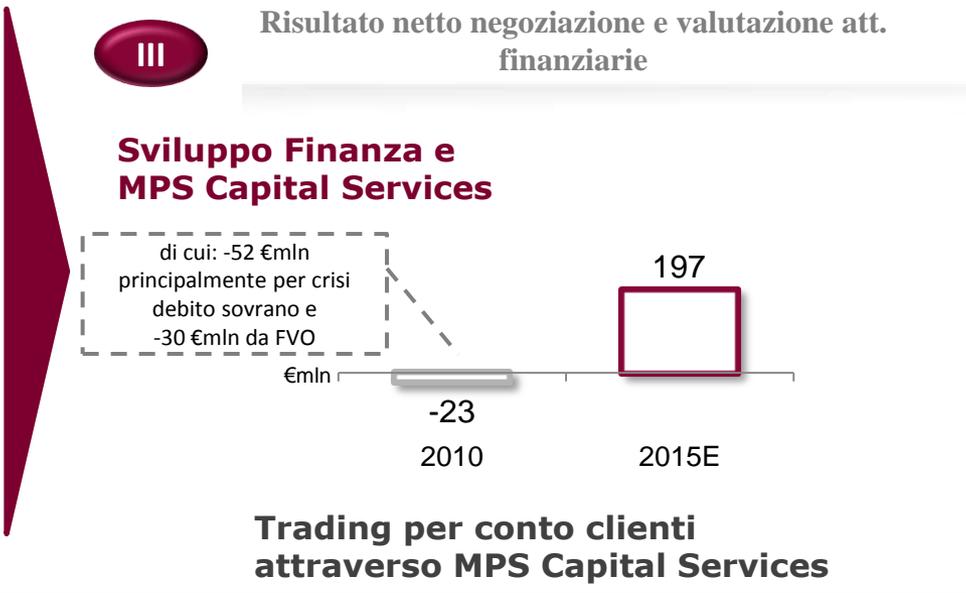
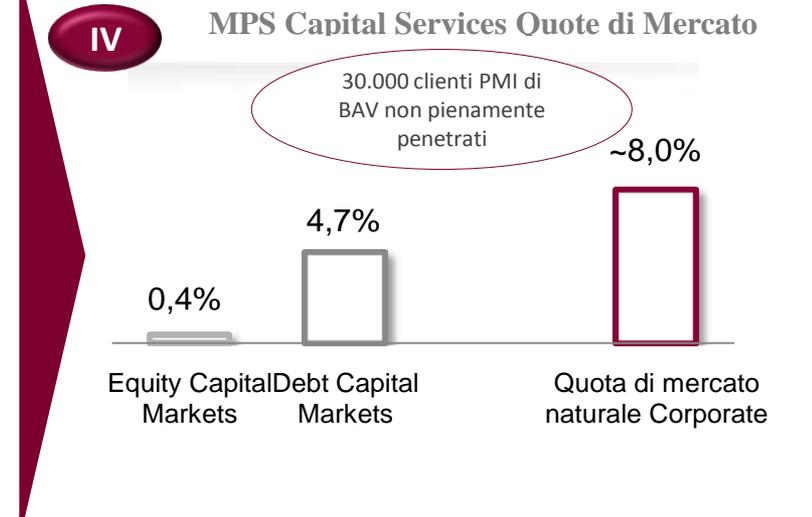
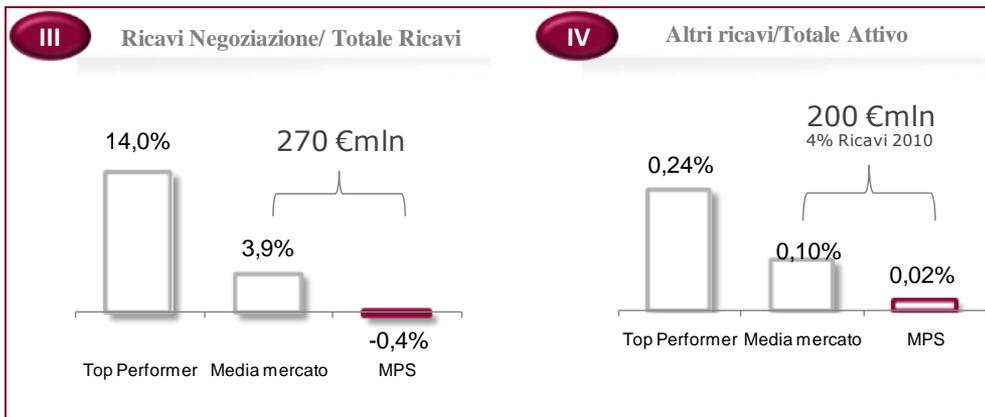


Ricavi medi per dipendente (€/000)



% dei singoli sul totale

# ... e attraverso diversificazione



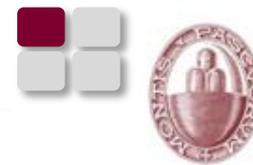
## 2) Massimizzazione capacità commerciale sui clienti...



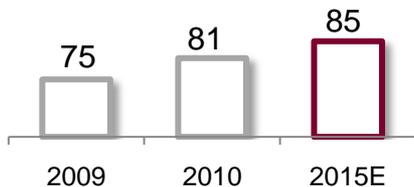
Dalla "segmentazione" alla "gestione della comunità locale"



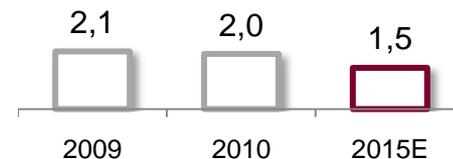
# ... e attenzione alla Customer Care



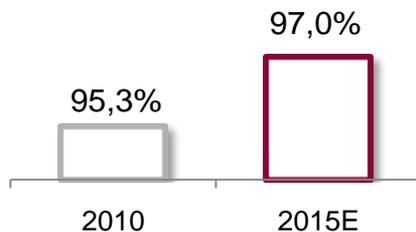
### Customer Perception Index (CPI)\*



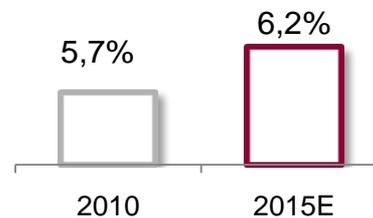
### N reclami/anno pervenuti ogni 1.000 clienti attivi



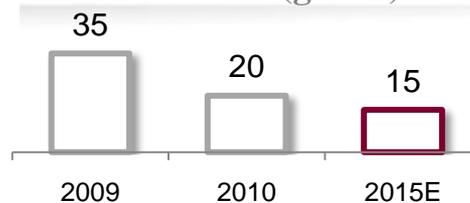
### Tasso di Retention



### Tasso di Acquisition



### Tempo medio di evasione dei reclami (giorni)



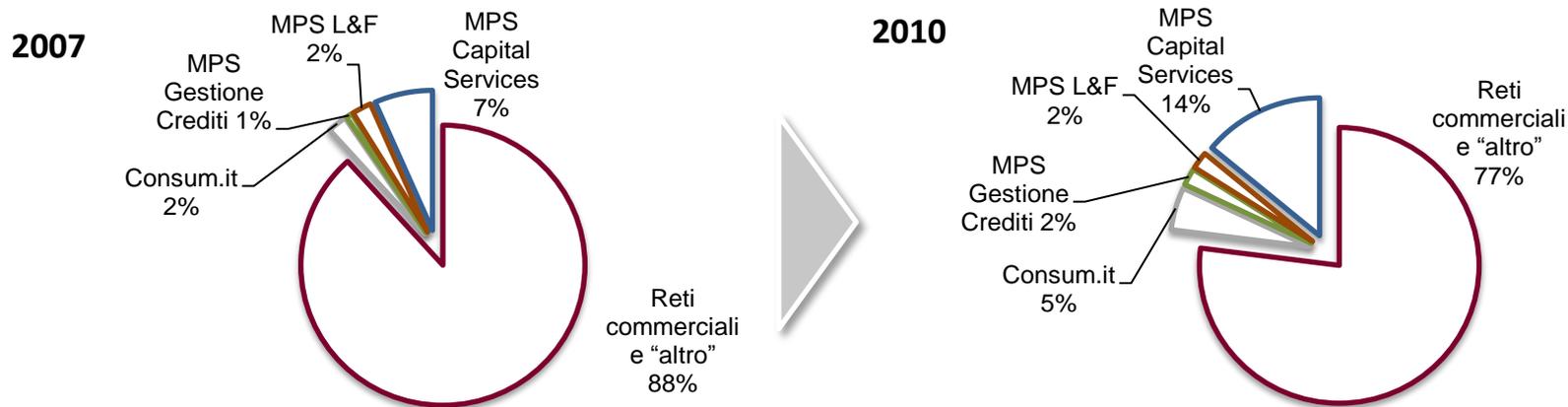
(\*) Indicatori con scala in centesimi (100=valore massimo teorico), riferiti alla clientela Retail

### 3) Aumento della diversificazione della Top Line



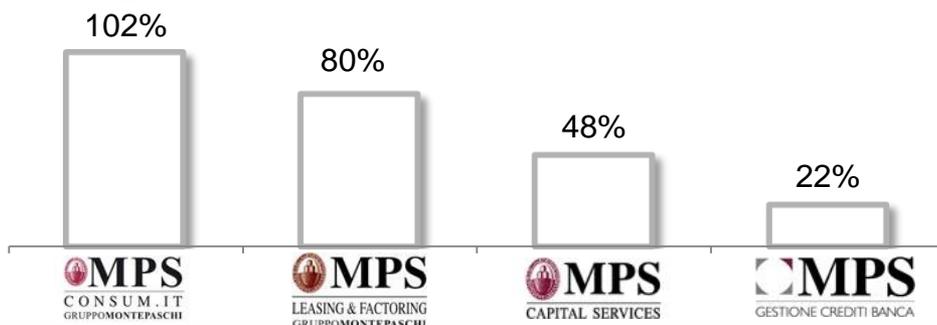
**Aumentata la diversificazione della top line: dal 12% al 23% del Risultato Operativo Netto**

GMPS Risultato Operativo Netto: principali contributi (%)



**...con ottimi risultati di crescita nel 2010**

Risultato Operativo Netto (2010/2009)



#### DIVERSIFICAZIONE COMMERCIALE

**Ampliare la gamma di prodotti e servizi per i clienti privati e corporate**

Sviluppo del **Business Protezione** con l'introduzione di nuovi prodotti a marchio AXA-MPS e della consulenza a 360 e il riposizionamento di **MPS Capital Services** come banca di servizi Corporate e Investment Banking (advisory, brokeraggio, structuring su operazioni di capitalizzazione e finanziamento via mercato)

## 4) Innovazione Tecnologica: Paschi FACE



PASCHI FACE®

**Paschi FACE (Facile, Accessibile, Condivisa e Emozionante): nuovo sistema informativo di Gruppo, multicanale e multidevice, esteso a tutte le attività del Gruppo, dal back office alla vendita**

### Gli elementi innovativi

- ❑ **Nuovo "modo di lavorare" dei dipendenti**, basato sui ruoli e le situazioni di lavoro
- ❑ **Nuovo "modo di fare Banca"** nel presentarsi e interagire con i nostri clienti ("supportiamo i momenti della verità con il Cliente")
- ❑ **Forte componente di innovazione** (tecnologica, di processo, di approccio)
- ❑ **Nuovi sistemi di core banking** che abilitano la riduzione dei costi e la flessibilità
- ❑ **Nuovo modello di Back Office**, che aumenta il livello di centralizzazione delle attività e favorisce un percorso virtuoso di efficienza ed una mitigazione dei rischi operativi

### I benefici attesi

- ❑ **-850 risorse** per uscite dal servizio nell'ambito del processo di riduzione e ricomposizione degli organici di Gruppo
- ❑ **-650 unità** in termini di crescita del "tempo commerciale" per lo sviluppo dei ricavi nell'attività con la clientela
- ❑ **70-85 €mln** di minori costi attesi nel periodo 2011-2014
- ❑ **85-110 €mln** di maggiori ricavi attesi nel periodo 2011-2013
- ❑ **Mantenere la proprietà intellettuale dei servizi core e abilitare costantemente la crescita del business**

**Investimento complessivo di c100 €mln di cui 40 €mln già speso nel 2010**

# Cogliere il pieno potenziale del franchise MPS...



1.  
Cogliere il  
pieno  
potenziale del  
franchise MPS

2.  
Nuove  
opportunità di  
Business

3.  
Efficacia ed  
efficienza della  
struttura

4.  
Gestione  
ottimale del  
capitale, della  
liquidità e dei  
rischi

... attraverso:

- **Aumento produttività e redditività**
- **Massimizzazione capacità commerciale**
- **Diversificazione ricavi**
- **Innovazione tecnologica**

Le strategie e le iniziative di:

- **Direzione Privati**
- **Direzione Corporate**
- **Corporate Center e altre funzioni operative**

# Direzione Privati: Banca di riferimento per i clienti privati



**Diventare Banca di riferimento per tutti i clienti privati attraverso un modello di “gestione della relazione” imperniato sulla specializzazione per competenza e su un assetto produttivo/distributivo ottimizzato e orientato alla creazione di valore per la clientela e alla massimizzazione del profilo reddituale per il Gruppo**

## Obiettivi

- ❑ Cogliere le opportunità implicite di **sviluppo in profondità ed estensione** della rete MPS in Italia, incrementando la produttività ed allineando le performance delle filiali al territorio di riferimento
- ❑ Creare valore per il Cliente attraverso **servizi di consulenza a 360**, che favoriscano una **gestione finanziaria sostenibile e consapevole**, e partnership strategiche nel mondo della produzione a livello italiano e internazionale
- ❑ Confermare il posizionamento della rete coerentemente con le aspirazioni MPS di essere **banca relazionale commerciale leader**

## Progetti

- **Innalzamento produttività filiali e valorizzazione conoscenza del cliente e dei suoi bisogni**, anche attraverso sviluppo strategico e innovazione della piattaforma CRM
- **Innovazione di prodotto e consulenza a 360** (Crescita, Protezione, Valorizzazione), con sviluppo della piattaforma Advice e front-end commerciale Paschi Face
- **Multicanalità Integrata ed evoluzione dei modelli di relazione**

# Progetto 1: Conoscenza del cliente e pianificazione commerciale di cross-selling “sostenibile”



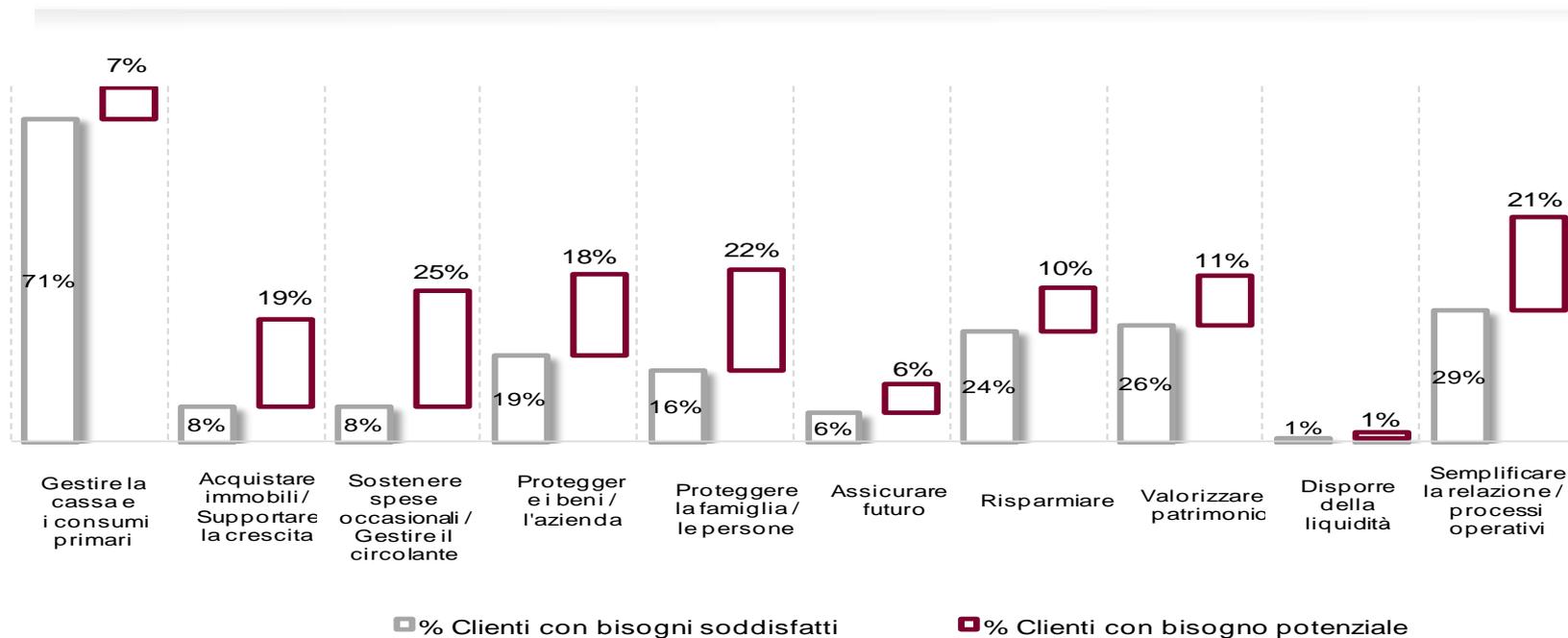
- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

Stima del potenziale non ancora intercettato: **circa 25 €mld di raccolta e 15 €mld di impieghi**, calcolato sia **come share of wallet sui clienti esistenti**, sia come **sviluppo su nuova clientela** (rispetto al full potential)\*\*

## Sfruttare il full potential:

- ❑ **valutare i bisogni di prodotti e servizi bancari, finanziari e assicurativi** potenziali e **non ancora soddisfatti** dei clienti privati (famiglie consumatrici e produttrici)
- ❑ **indirizzarne la copertura (cross-selling e up-selling)** attraverso opportune campagne commerciali e le piattaforme di consulenza

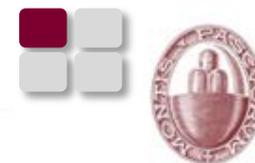
## Copertura bisogni Famiglie e SB\*



\* Partendo da una classificazione di 12 Bisogni tipici delle famiglie ed altrettanti delle small business, la copertura dei bisogni rappresenta la % della base clienti (a vari livelli: complessiva, della filiale, del cluster di appartenenza) che, alla data, presenta il Bisogno coperto, poiché ha in portafoglio uno o più prodotti che lo soddisfano

\*\* Considerati nelle proiezioni economiche solo per il 44%

# Progetto 2: Innovazione di prodotto e Consulenza a 360



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

Il **Gruppo MPS**, fra i **primi** a mettere in campo un **modello di servizio basato sulla consulenza a 360°**, al fine di:

- creare nuove fonti di reddito sui clienti a maggior valore aggiunto
- avere una struttura di ricavi anticiclici
- sfruttare pienamente il modello di offerta multibrand e le partnership con le fabbriche prodotto
- costruire un legame di fiducia fra il cliente ed il consulente prosegue il proprio impegno affinché ...

... la filiale diventi uno **"ONE STOP SHOP"** dove i clienti possono trovare soluzioni chiare e servizi affidabili per le loro **esigenze** di ...

## PROTEZIONE



*La filiale un luogo di protezione*

## CRESCITA



**Sosteniamo tutti i tuoi progetti**



*MPS Advice: consulenza e innovazione finanziaria*

## VALORIZZAZIONE

Leve commerciali*	2008	2009	2010	2010-2015
<b>Gamma prodotti e performance</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Formazione, incentivazione alla rete</b>		✓	✓	✓
<b>Campagne commerciali</b>		✓	✓	✓
<b>Promozioni per la clientela</b>		✓	✓	✓
<b>Comunicazione in filiale</b>			✓	✓
<b>Qualità del servizio</b>			✓	✓
<b>Direct Marketing e recall su pdt bundled</b>				✓
<b>Integrazione in Paschi Face</b>				✓

Target rete:

- 5 appuntamenti commerciali al giorno per ogni gestore della rete (che permette di vedere un cliente 2 volte l'anno per fare una proposta)
- 2 contatti telefonici all'anno con ogni cliente

\* Esempio total protection

# Progetto 2: Banca luogo della protezione (1/3)

- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

Ridefinire l'assicurazione in banca significa ...

## Attività bancarie tradizionali



## "Banca luogo della protezione":

nuovo posizionamento per meglio rispondere alle esigenze del mercato e dei clienti tramite un ventaglio più ampio (strettamente connesso) di prodotti:

- Investimento, risparmio e previdenza
- Protezione della persona e del patrimonio

## Nuovo Pilastro

Protezione della persona e dei beni



Investimenti e Risparmi e **Previdenza**



... supportare MPS nel:

- Consolidare un **posizionamento distintivo** rinforzando gli elementi di differenziazione dai competitor
- Generare **"traffico" in filiale ottimizzando il valore del tempo** a disposizione del gestore
- **Crescere** nelle linee di **business maggiormente profittevoli e "capital light"** sviluppando nuove fonti di guadagno

# Progetto 2: Banca luogo della protezione (2/3)

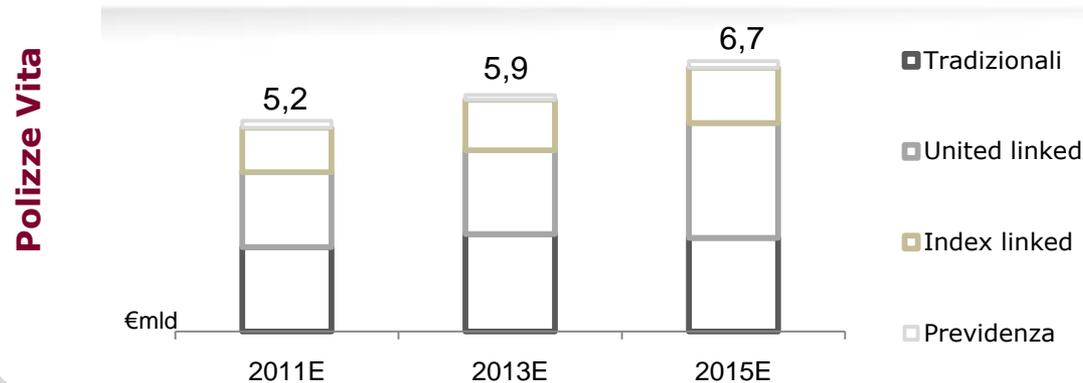


- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

## Rinnovare il business del risparmio gestito

- **Modificare il business mix** a favore delle Unit e dei Pension Fund per assicurare una profittabilità sostenibile
- **Accelerare la crescita del business della Protezione**, sviluppando l'utilizzo del Direct Marketing e facendo leva su prodotti Motor e soluzioni stand alone

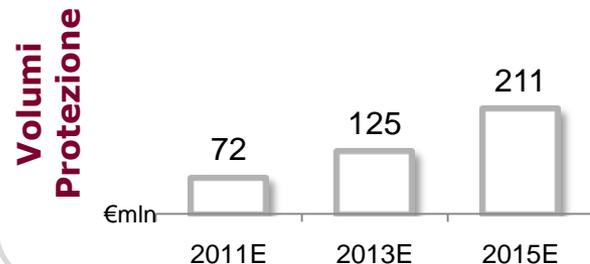
### Flussi lordi



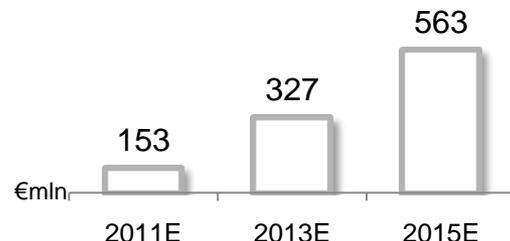
- **Opportunità di business** possono essere maggiormente sfruttate nell'ottica di una crescita futura più forte e sostenibile

- **Prodotti:** Unit Linked, prodotti di puro rischio sia Vita che Danni; Previdenza, PAC
- **Segmenti di mercato:** Family, Small Business, Promotori Finanziari, Family Office, Corporate

### Vita



### P&C



- **Opportunità di modelli di business:** Direct marketing, Auto, Carte di Credito



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

## *L'ambizione 2015*

### **Volumi protezione**

► Forte contributo dei nuovi business alla crescita +300%

### **Volumi polizze vita**

► Discontinuità nel mix e consolidamento crescita +40%

### **Commissioni alla rete**

► Maggiore incidenza del bank insurance per BMPS +140%

### **Indici di profittabilità**

► P&C: -5 punti sul Combined ratio  
Life: +90% di crescita del New Business Value (NBV)

## *Una strategia globale dedicata a tutti gli stakeholder*

### **Preferenza dei Clienti**

► Innalzare i livelli di soddisfazione del cliente da 60 ai massimi nel settore della bancassicurazione

### **Preferenza della Distribuzione**

► Migliorare la soddisfazione dei distributori del 20% nell'orizzonte temporale 2009/2015 (da 7,1 a 8,5)  
Incrementare le commissioni pagate a MPS da ~173 a ~416 €mln

# Progetto 2: MPS Advice: consulenza e innovazione finanziaria



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

## Contesto di riferimento

- Contesto normativo: MiFID Review
- Contesto competitivo: introduzione di prime forme di consulenza fee based e necessità di valorizzare la Rete distributiva attraverso sviluppo di nuove fonti di reddito

## Posizionamento del Gruppo Montepaschi

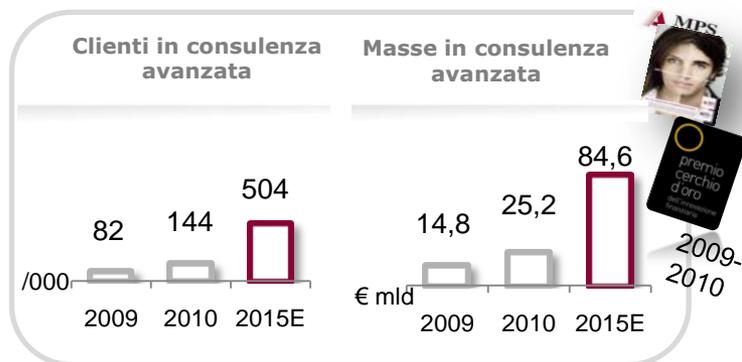
- First mover nel lancio di servizi di consulenza avanzata remunerati, "industrializzati" e scalabili (2008)
- Sviluppo di forme di remunerazione "fee based" commercializzate in fase pilota dalle Reti dal 2010
- Estensione a partire da 2011 dell'approccio MPS Advice su comparti Protezione e Previdenza

## Linee guida per la valorizzazione dei servizi di consulenza

- Semplificazione offerta consulenza investimenti
- Completamento dell'approccio consulenziale su comparti mancanti (Gestione Liquidità e Finanziamenti)
- Ridisegno e valorizzazione dei canali distributivi (fisici e remoti) in coerenza con approccio duale: consulenza vs. transazioni



## Servizi ad elevato valore aggiunto



**Previsti al 2015 più di 100 €mIn di ricavi diretti/indiretti legati all'attività di consulenza**



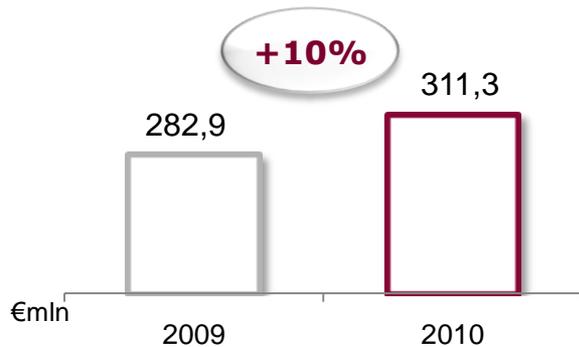
- **PRIVATI**
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

## 2010: un anno di ottimi risultati...

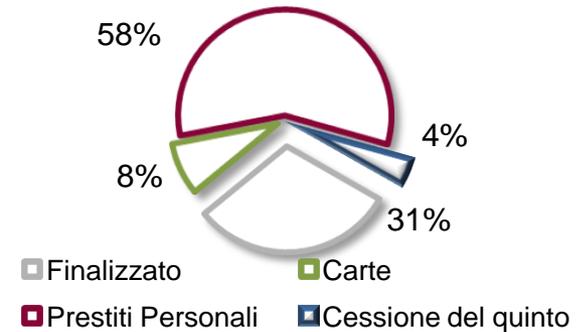
**Flussi di erogazioni: +4,3% a/a**

con **QdM** al **5,2%** (+48 bps vs 2009)

### Ricavi



### Stock 6,4 €mld



**Utile netto 2010: 23 €mln**

(vs 6 €mln nel 2009)

**Analisi opzioni strategiche al fine di massimizzarne il potenziale**

(non incluso nelle stime)

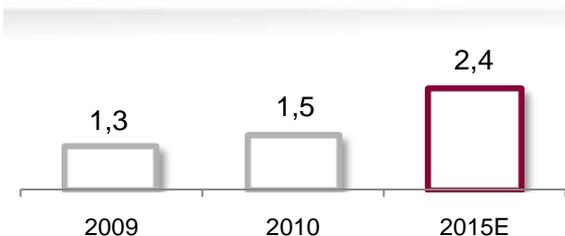
# Progetto 3: Multicanalità integrata ed evoluzione dei modelli di relazione



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER



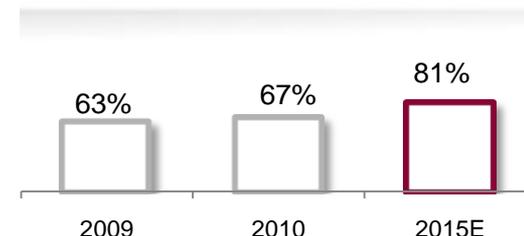
Contratti di Remote Banking (mln)



**+45mln operazioni su canali remoti**

**≈280 FTE liberate**

Canali Diretti/ Totale Canali\*



\* Numero di transazioni

# I Target della Direzione Privati (1/2)



## Valorizzazione del canale distributivo tradizionale e sviluppo dei canali specialistici e dei servizi digitali – alcuni numeri

- ❑ Attuale potenziale 25 €mld di raccolta, 15 €mld di impieghi (rispetto al full potential\*)
- ❑ **Rafforzamento della struttura commerciale** in coerenza con la crescita della base clienti e con il **recupero di efficienza e produttività** da **migrazione operatività** su canali diretti e **processi no carta/no cassa**

Bisogni potenziali in % sulla clientela:

- ❑ ~ **10%** su servizi di gestione cassa e consumi primari (**conti correnti e sistemi di pagamento**)
- ❑ ~ **25%** su sostegno ad acquisti occasionali (carte revolving e **credito al consumo**)
- ❑ ~ **40%** su **protezione** persona e patrimonio

- ❑ **Leadership di mercato** sulla % delle **masse in consulenza a pagamento** (30%, circa 50 €mld) attraverso azioni di ottimizzazione finanziaria dei portafogli della clientela
- ❑ Vantaggio di **first mover** bancario su **previdenza e protezione** (risultati ad oggi su polizze protezione: ~21% hit ratio in filiale, ~14% hit ratio su Direct Marketing)
- ❑ **Sviluppo del comparto moneta**: diminuzione dei costi (circa -10 €mld) e incremento dei ricavi da commissioni (esempio: protezione dei mezzi di pagamento)

1

**Produttività della Rete e Riallineamento Performance Filiali**

**Conoscenza del Cliente e Programmazione commerciale**

2

**Innovazione di Prodotto e Consulenza a 360**

# I Target della Direzione Privati (2/2)



## Valorizzazione del canale distributivo tradizionale e sviluppo dei canali specialistici e dei servizi digitali – alcuni numeri

3

### Multicanalità Integrata ed evoluzione modelli di relazione

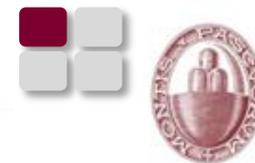
- ❑ Obiettivo **2,4 mln di clienti abilitati all'uso della multicanalità integrata nel 2015** (1,5 mln nel 2010), con migrazione su canali non presidiati di circa 45 mln operazioni, recupero di tempo commerciale per circa 280 FTE
- ❑ **1.200 ATM cash-in entro il 2015** e più di **8 mln operazioni transazionali annue migrate** dalle filiali ai canali remoti (81% dell'operatività transazionale sui canali remoti a regime)
- ❑ **5 filiali relazionali da realizzare** nelle maggiori città italiane come **"flagship stores"**

4

### Canali specialistici e servizi digitali

- ❑ **Consolidamento del business del Family Office con raggiungimento di circa 15 €mld di masse gestite**
- ❑ **Rafforzamento della rete di Promozione Finanziaria:** pareggio operativo già raggiunto nel 2010, significativa crescita dei volumi (circa 60%) e della redditività (circa 15 €mIn utile netto a regime)
- ❑ **Attivazione di un portafoglio di opzioni di crescita sul mercato digitale**

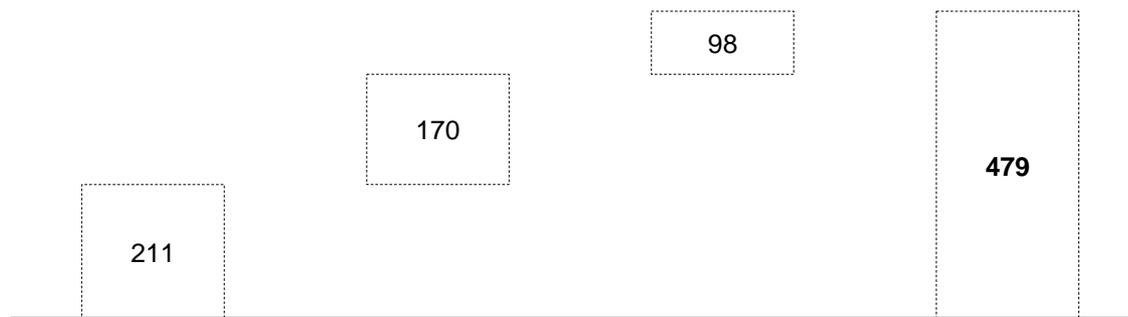
# Le azioni previste al 2015



- PRIVATI**
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER

## Effetto sui ricavi e volumi operativi

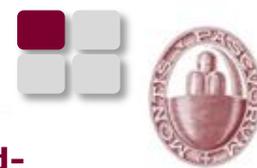
Ricavi al 2015 derivanti dalle azioni  
Milioni di Euro



### Iniziative individuate

Iniziativa	Recupero produttività	Ottimizzazione rischio/rendimento impieghi e sviluppo commissioni	Sviluppo Total protection	Azioni al 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Raccolta</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +9,2 €mld</li> <li>• ca. 3,6 €mld (switch amm.ta vs. diretta m.l.)</li> </ul>	-	Ca. +533 €mld	<b>+9,2 €mld</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Impieghi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +3,9 €mld</li> <li>• ca. -2,8 €mld imp. "improduttivi"</li> </ul>	-	-	<b>+1,1 €mld</b>

# Direzione Corporate: Banca di riferimento per il mid-corporate



**Rafforzare la relazione con le imprese, con particolare focus verso il mid-corporate e verso il Centro Nord, facendo leva anche sulla valorizzazione delle società prodotto e sullo sviluppo della presenza della banca all'estero, nonché sviluppare sinergie con il mondo privati e all'interno della stessa filiera corporate**

## Obiettivi

- ❑ Aumentare penetrazione sul mid-corporate e nel Centro Nord e sviluppare sinergie con il comparto privati e all'interno della stessa filiera corporate
- ❑ Valorizzazione delle Società Prodotto Corporate attraverso lo sviluppo dell'attività di MPS L&F e l'ulteriore implementazione delle attività di MPS Capital Services
- ❑ Aumentare la presenza della banca sui mercati internazionali costruendo un sistema di reti e relazioni con i paesi del Far East

## Progetti

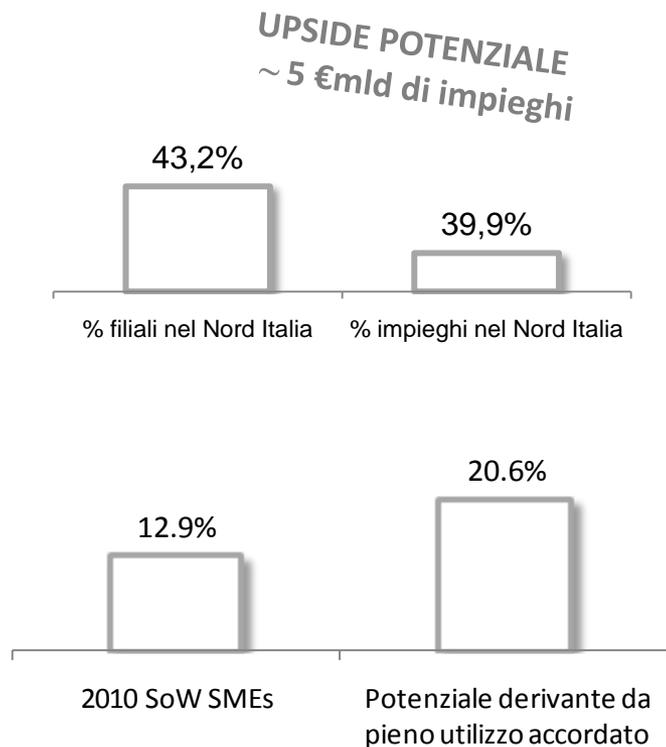
- Remix del portafoglio su basi settoriali, segmenti di clientela e zone geografiche
- Accelerazione del riposizionamento di MPS Capital Services, con ampliamento dell'attività di advisory; esternalizzazione attività post-vendita e nuovi sistemi informatici ad hoc, distinti per aree di business per MPS L&F
- Creazione di un'Area di Business per il Far East, valorizzazione delle Filiali e Banche estere prevalentemente a beneficio della clientela italiana. Razionalizzazione degli Uffici di Rappresentanza

# Progetto 1: Remix del portafoglio su basi settoriali, segmenti di clientela e zone geografiche



- PRIVATI
- CORPORATE**
- CORPORATE CENTER

Un gap da chiudere nella parte più ricca del Paese e in termini di Share of Wallet



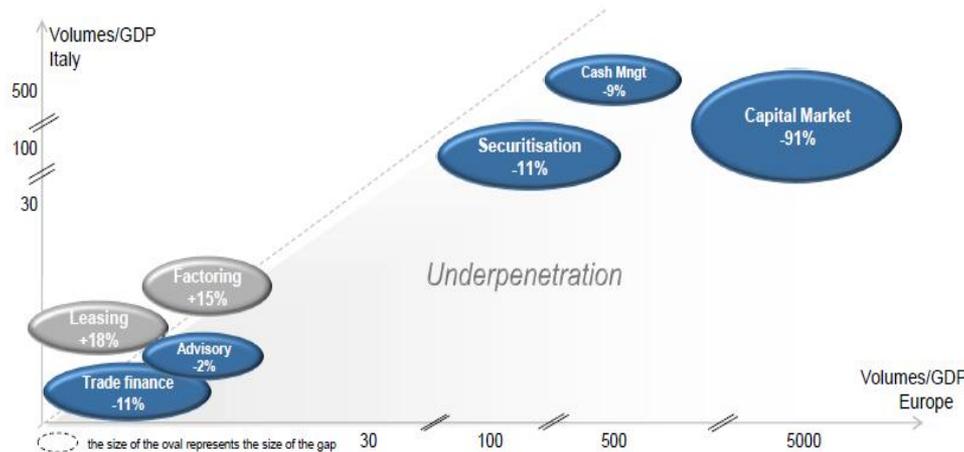
## Le azioni

- ❑ Sviluppare sinergie con il comparto privati e all'interno della stessa filiera corporate
- ❑ Maggior penetrazione sul mid-corporate per capitalizzare meglio l'ampiezza e la qualità dell'offerta corporate del Gruppo MPS
- ❑ Maggior crescita al Centro-Nord, stante la maggiore densità imprenditoriale ed il maggior fatturato medio
- ❑ Ricalibratura dei portafogli dei nostri gestori territoriali e maggior aderenza del Modello di Servizio alle configurazioni imprenditoriali sul territorio
- ❑ Rafforzamento del livello di informatizzazione a monte e/o a valle nelle operazioni creditizie con coordinato intervento di tutte le componenti dell'offerta corporate e con attenzione al trade-off dei prodotti alternativi

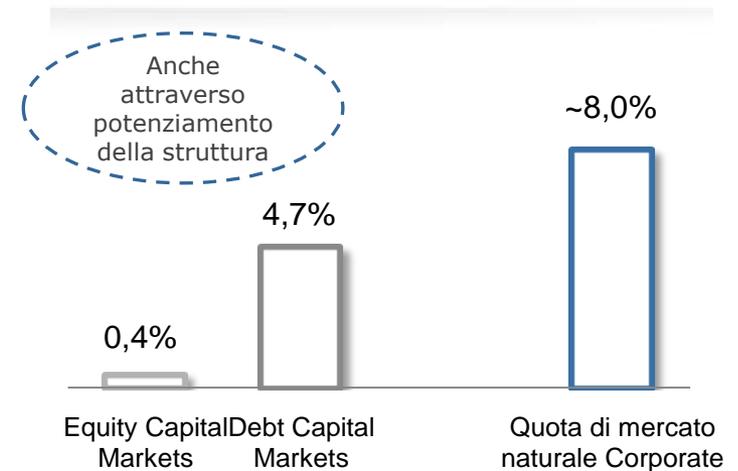
# Progetto 2: Significative opportunità di sviluppo del Capital Market



- PRIVATI
- CORPORATE**
- CORPORATE CENTER



## MPS Quote di mercato



- ❑ Il Corporate banking italiano mostra un gap significativo se paragonato all'European Corporate banking. I settori che mostrano le più significative opportunità di sviluppo sono Capital Market, Advisory, Cash management;
- ❑ Accelerazione del riposizionamento di MPS Capital Services come banca nei segmenti Mid / Large Corporate / Istituzioni Finanziarie, con ampliamento dell'attività di advisory e maggior incidenza del credito strutturato e specializzato rispetto al totale dello stock creditizio;
- ❑ Ampliamento dell'attività di Capital Markets;
- ❑ Ampliamento dell'attività di Global Markets con potenziamento sales force su equity, fixed income ed emerging, high yield, convertible, inflation bond, etc.

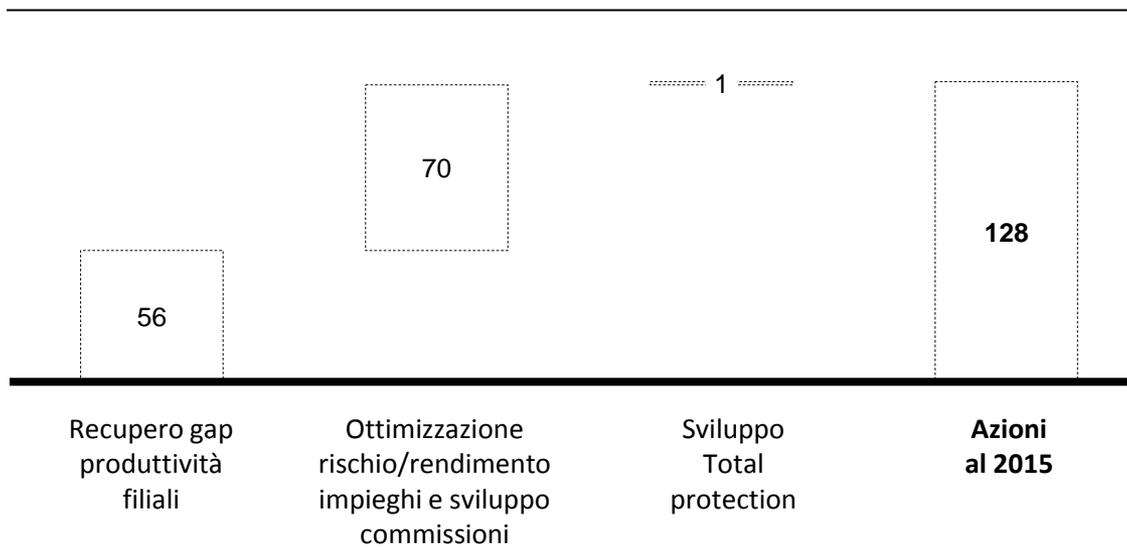
# Le azioni previste al 2015



- PRIVATI
- CORPORATE**
- CORPORATE CENTER

## Effetto sui ricavi e volumi operativi

Ricavi al 2015 derivanti dalle azioni  
Milioni di Euro

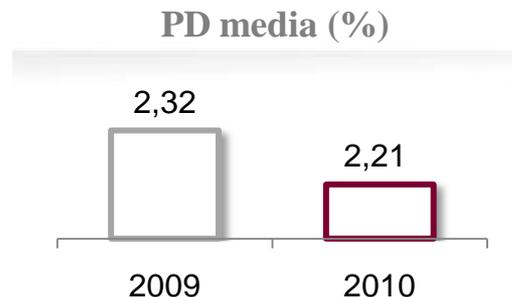


Iniziativa individuata	Effetto sui ricavi (Milioni di Euro)	Effetto sui volumi operativi (Milioni di Euro)	Effetto complessivo (Milioni di Euro)	
▪ <b>Raccolta</b>	+1,5 €mld	-	Ca. +9 €mln	<b>+1,5 €mld</b>
▪ <b>Impieghi</b>	+2,5 €mld ca. -3,2 €mld imp. "improduttivi"	-	-	<b>-0,7 €mld</b>



## Obiettivi

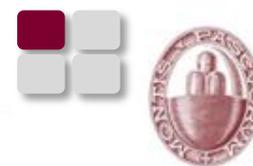
- ❑ Forte presidio della gestione dei rischi
- ❑ Minimizzare i costi connessi al sistema dei rischi
- ❑ Mantenimento delle strategie tattiche di presa beneficio dalla gestione del rischio tasso e del rischio sovrano
- ❑ Tutta la gestione dei rischi deve trovare piena integrazione nelle dinamiche commerciali e di assunzione dei rischi finanziari di Gruppo, in un'ottica di forte integrazione e correlazione di tutte le dinamiche



## Iniziative

- ❑ **Forte presidio dei rischi di mercato**
  - Per il rischio tasso, la struttura della curva induce a perseguire iniziative di sfruttamento della trasformazione delle scadenze, nell'ambito dei limiti massimi di rischio consigliati dalle Autorità di Vigilanza
  - Forte coordinamento tra le attività svolte a vario titolo dalla Direzione CFO, dalla Direzione Finanza e da MPS Capital Services
- ❑ **Gestione dei rischi operativi**
  - Focus sull'analisi, monitoraggio e gestione proattiva del rischio operativo
  - Particolare attenzione verrà posta alla gestione del rischio frode, in forte crescita in fasi economiche a bassa crescita e ben collegato all'offerta assicurativa danni

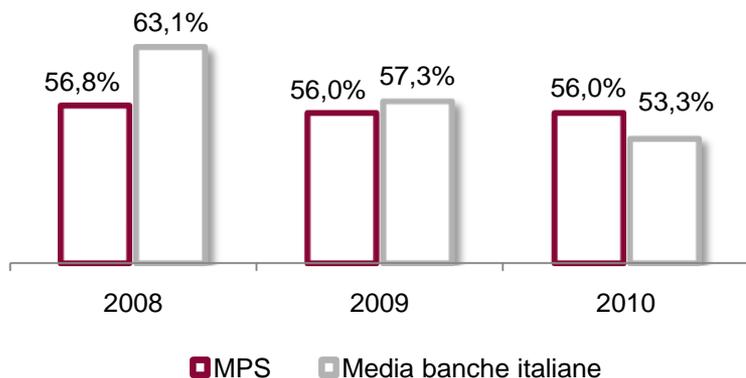
# Rischio di Credito: Copertura dei rischi superiore al mercato



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER**

**Forte rafforzamento delle coperture negli ultimi 3 anni**  
**68% dei crediti garantiti**

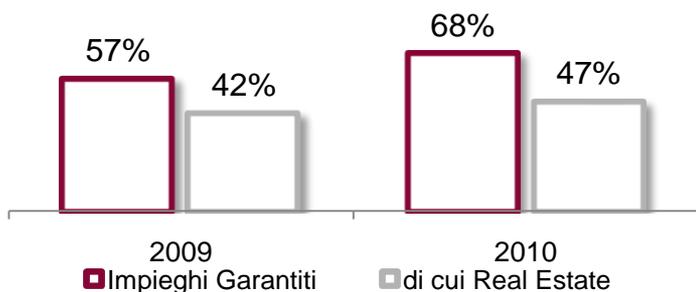
Copertura Sofferenze: +3% vs peers



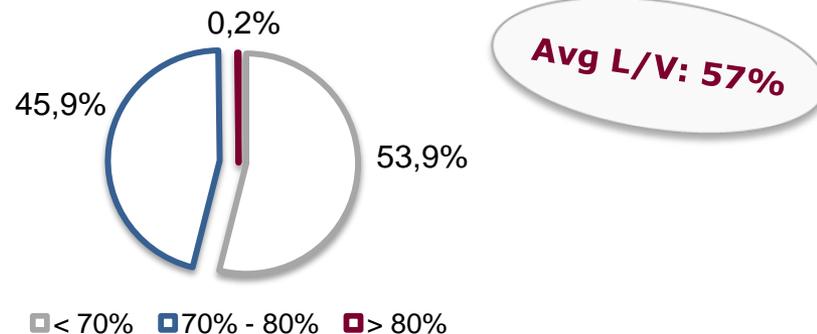
Copertura del totale crediti deteriorati: +8% vs peers



Impieghi Garantiti (in % del totale)



Loan to Value Flussi Mutui Residenziali



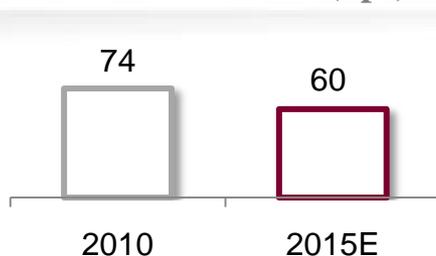


**Gestire il turnover del portafoglio con focus sulla qualità e sul recupero di valore**

## Obiettivi

- ❑ Guidare il **livello di provisioning e di qualità del credito "through the cycle"** coerentemente con gli obiettivi di conto economico di gruppo
- ❑ **Trasformare il contenzioso da processo amministrativo in "centro di business"** orientato al recupero di valore intrinseco negli asset distressed (valore immobiliare in primis)
- ❑ **Declinare le politiche del credito per aree e territori ottimizzando asset mix** in ottica di min assorbimenti e max redditività sul capitale

Costo del credito (bps)



## Iniziative

- ❑ **Revisione organizzativa degli assetti e dei processi del credito**, attraverso:
  - il decentramento delle autonomie sulla rete per le controparti con basso rischio
  - trasformazione dei Laboratori Fidi in "agenzie di rating"
  - riposizionamento sul territorio, nell'ambito dei Centri PMI, del ruolo dell'analista crediti
  - creazione del Settore Credito e Qualità nelle Direzioni Territoriali con l'obiettivo di valutare il merito creditizio per le pratiche in autonomia e monitorare la qualità del credito della Direzione Territoriale
- ❑ **Ottimizzazione delle politiche creditizie**, con incremento della qualità dell'attivo e riduzione del costo del rischio, collegata anche alla sua diversificazione rispetto ai principali fattori di rischio, progressivo repricing stock e nuovi flussi
- ❑ **Gestione proattiva delle problematiche e aumento della capacità di recupero**
- ❑ **Costituzione e avvio operativo della Reoco**

# MPS Gestione Crediti Banca: Sviluppo attività extra-captive

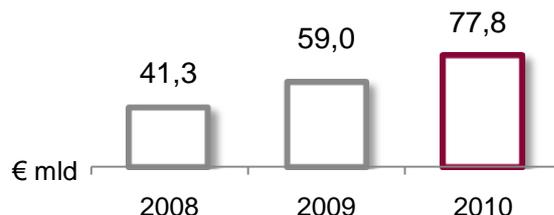


- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER**

**Sfruttare le opportunità di sviluppo nel mercato dei NPL, per sviluppare attività di recupero crediti extra-captive**

**Le opportunità del mercato**

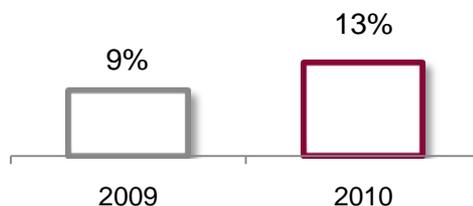
Sofferenze lorde sistema bancario\*



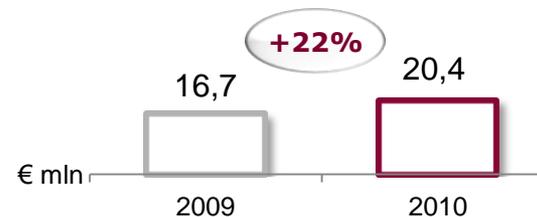
**MPS Gestione Crediti: Portafoglio extracaptive a regime: c5%-7% del mercato (3-5 €mld)**

**Il track record della società**

Tasso crescita recuperi



Net Operating Profit



**FitchRatings**  
Fitch upgrades MPSGCB's Italian Residential and Commercial Mortgage Special Servicer ratings to 'RSS2'/'CSS2'

**STANDARD & POOR'S**  
S&P's assigns ABOVE AVERAGE ranking to MPS Gestione Crediti

**Le commissioni rivenienti dai recuperi conseguibili sul portafoglio extra-captive garantirebbero ampiamente la copertura dei costi per gli investimenti in ambito informatico, i costi di riorganizzazione ed il potenziamento dell'organico (incremento di 50/70 risorse)**

\* Fonte: ABI

# Consorzio Operativo (IT): fornitore di servizi “end-to-end”



**Presentarsi sul mercato come fornitore di Servizi “end-to-end” per l’IT ed i Back Office, valutando i propri asset e partendo dal vantaggio competitivo di Paschi FACE e da una struttura organizzativa orientata al mercato**

## Supporto al Gruppo MPS

- Continuare a migliorare la capacità di supportare il terzo Gruppo Bancario italiano sui modelli di sviluppo e organizzazione della dinamica aziendale

## Economie di scala e di Sistema

- Creazione di economie di scala e di sistema per l’erogazione di servizi non-core al mercato (Facility Management, Amministrativi, Procurement, gestione fatture fornitori)
- Iniziative di sistema con accordi cross tra banche e altre industry per flessibilizzare il mercato delle operations

## Evoluzione dei servizi e modalità di offerta “cloud”

- Piattaforma tecnologica e centro di competenza per estendere l’offerta di nuovi prodotti e servizi anche non bancari in partnership industriali (processi/applicazioni per servizi innovativi di elevato potenziale)
- Offerta con alti livelli di servizio a gruppi di banche “affini” o di piccole/medie dimensioni con la formula del “*Paghi ciò che serve*” - fornitura di servizi e infrastrutture secondo la logica Cloud (es. vendere Paschi FACE alle piccole/medie banche italiane)

# Intermediazione per conto clientela: accrescere il supporto alla profittabilità, a parità di risk-appetite



- PRIVATI
- CORPORATE
- CORPORATE CENTER**

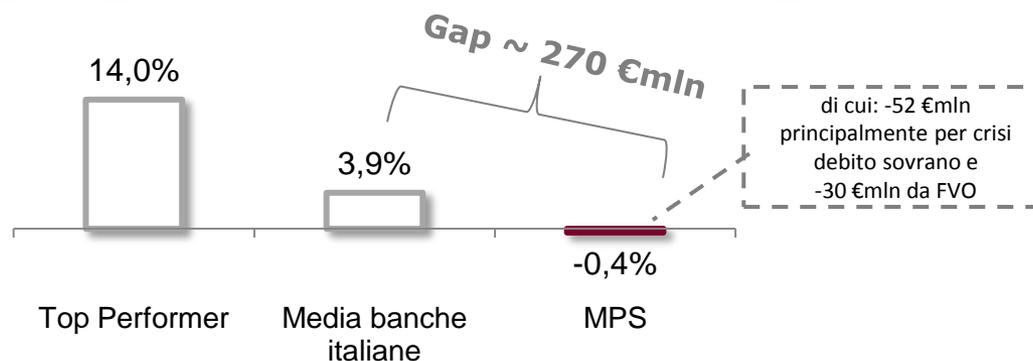
## Obiettivi

- Incremento del contributo integrativo rispetto a quello atteso dal business commerciale, allineando l'incidenza della linea di trading su ricavi alla practice di mercato
- Ottimizzazione della gestione del portafoglio finanziario strategico del Gruppo

## Iniziative

Approccio tattico ai mercati finanziari, cogliendo le opportunità sui diversi segmenti che via via si dovessero prospettare, nel rispetto degli attuali livelli di risk appetite, facendo leva su MPS Capital Services

Risultato netto negoziazione e valutazione att. finanziarie  
/ Tot Ricavi al 2010\*



\* Fonte: comunicati stampa 2010 (UCI, ISP, BPM, BP, UBI)

# Nuove opportunità di Business



1.  
Cogliere il  
pieno  
potenziale del  
franchise MPS

2.  
**Nuove  
opportunità di  
Business**

3.  
Efficacia ed  
efficienza della  
struttura

4.  
Gestione  
ottimale del  
capitale, della  
liquidità e dei  
rischi

***Potenziali nuove opportunità di business per  
diversificare i ricavi.***

*Il contributo economico-finanziario di tali iniziative non è incluso  
nelle proiezioni di Piano Industriale*

# Potenziali nuove opportunità di business per diversificare i ricavi (1/2)



Banca Real  
Estate

**Offrire un servizio immobiliare completo:** dall'attività di valutazione, monitoraggio e reporting della ricchezza immobiliare a quella di intermediazione/compravendita dell'immobile (in sostituzione o in JV con le agenzie immobiliari), all'offerta del mutuo e sviluppo dei servizi accessori (ristrutturazione, facility e property management, amministrazione e fiscale)

Family  
Office/Private  
Banking

**Rafforzare la capacità di creare e consolidare relazioni di lungo periodo con imprenditori e famiglie** con grandi patrimoni attraverso una mission focalizzata su generazione nel tempo di rendimenti "reali" e stabili attraverso soluzioni finanziarie "robuste" e indipendenti, un presidio dedicato e globale dei bisogni del Cliente, consulenza non finanziaria: trust, fiscale, legale, immobiliare

# Potenziali nuove opportunità di business per diversificare i ricavi (2/2)



Promozione  
Finanziaria e  
Internet  
Banking

Valorizzare pienamente la Business Unit di **Promozione Finanziaria** in ottica di multicanalità integrata, **e ampliare la gestione commerciale dei clienti del Gruppo che scelgono l'interazione in via esclusiva sui canali diretti**

Piattaforma  
SMART Direct  
Payments

**Sviluppare qualitativamente i sistemi di pagamento**, da prodotto transazionale a strumento di supporto all'utilità di consumo, integrandosi a monte nella catena di valore delle decisioni di acquisto, **anche attraverso partnership con il mondo della GDO**

Laboratorio di  
innovazione  
digitale

Estendere, con **approccio sperimentale**, l'operatività sui canali distributivi e diretti lungo tre principali direttrici: 1) nuovi strumenti di comunicazione / relazione, 2) personalizzazione del servizio, 3) nuovi prodotti e servizi

# Efficacia ed efficienza della struttura...



1.  
Cogliere il pieno  
potenziale del  
franchise MPS

2.  
Nuove  
opportunità di  
Business

3.  
Efficacia ed  
efficienza della  
struttura

4.  
Gestione  
ottimale del  
capitale, della  
liquidità e dei  
rischi

... attraverso:

- **Revisione modello organizzativo**
- **Engagement del personale e crescita professionale**
- **Struttura dei costi più bassa e flessibile, adeguata al modello industriale scelto**

# Revisione modello organizzativo



## Obiettivi

## Iniziative

**Fase 2**  
Velocità e snellezza catene comunicative/ decisionali, avvicinando periferia e centro

- ❑ **Miglioramento governance:** efficienza/efficacia dell'azione di governo
- ❑ **Creazione di una banca semplice e credibile** in grado di avvicinare centro e periferia con obiettivo **risposte "real time"**

- ❑ **Razionalizzazione e riorganizzazione strutture centrali e di governo**, attraverso la revisione dell'assetto organizzativo lungo tutta la filiera distributiva per un presidio coordinato e sistematico del territorio
- ❑ **Semplificazione strutture organizzative e dei processi**, grazie anche alla revisione dell'architettura tecnologica (Paschi Face), che consentirà la liberazione tempo commerciale (obiettivo filiali zero back-office)
- ❑ **Centralità del Titolare di Filiale**, con l'attribuzione di maggiori leve manageriali

**Fase 3**  
Miglioramento della governance delle reti commerciali e riassetto della struttura organizzativa

- ❑ **Miglioramento governance delle reti commerciali e delle società prodotto:** efficienza/efficacia dell'azione di governo
- ❑ **Riassetto della struttura distributiva con ottimizzazione della presenza MPS**

- ❑ **Razionalizzazione** organizzativa e societaria **delle reti commerciali e delle fabbriche prodotto**
- ❑ **Razionalizzazione della struttura distributiva**, con l'ottimizzazione della presenza in alcune aree geografiche, e **razionalizzazione del personale**, attraverso l'uscita di risorse ad elevata anzianità di servizio e nuove assunzioni
- ❑ **Efficientamento Consorzio Operativo**, grazie ad un utilizzo più pervasivo della tecnologia (refresh tecnologico e nuove politiche di sourcing)

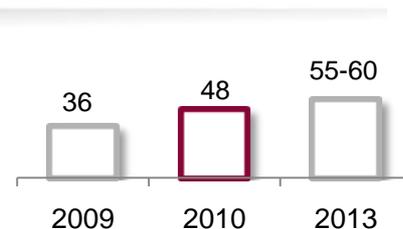


## Obiettivi

- ❑ Sviluppo **qualità distintive in chiave imprenditoriale** e in termini di comportamenti positivi interni ed esterni vs. cliente
- ❑ Definizione ed attuazione di un modello di engagement teso a **rafforzare il senso di appartenenza**, basato su ottimizzazione retributiva, benefit, crescita professionale e comunicazione interna, ambiente di lavoro

- ❑ **Più formazione**
- ❑ **Più specializzazione**
- ❑ **Più coinvolgimento**

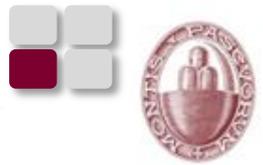
Formazione per impiegato  
(ore)



## Iniziative

- ❑ **Nuovo modello di gestione delle risorse**, con creazione del ruolo del Gestore Risorse Umane al fine di pianificare gli obiettivi di medio-lungo periodo
- ❑ **Mappatura delle attitudini delle risorse**, che consenta individuazione di potenzialità ed aspirazioni di ogni risorsa così da orientarne la crescita e valorizzarne le capacità
- ❑ **Formazione comportamentale e specialistica e mobilità**
- ❑ **Valorizzazione delle risorse ad alto potenziale**, con la definizione ed attuazione di un "modello di imprenditorializzazione" teso a supportare comportamenti proattivi ed idee innovative
- ❑ **Sviluppo engagement e senso di appartenenza**

# Altre Spese Amministrative: Struttura dei costi più bassa e flessibile, adeguata al modello industriale scelto



## Obiettivi

- ❑ **Riprogettazione struttura dei costi** maggiormente focalizzata allo sviluppo dei ricavi e strutturalmente più elastica
- ❑ **Raggiungimento di un livello "target eco-sostenibile"** con nuovo contesto (istituzioni finanziarie come "utilities" da efficientare)
- ❑ **Ridisegno dei processi filiale per migliorare i livelli di servizio interni/esterni, ridurre i costi e aumentare la produttività**

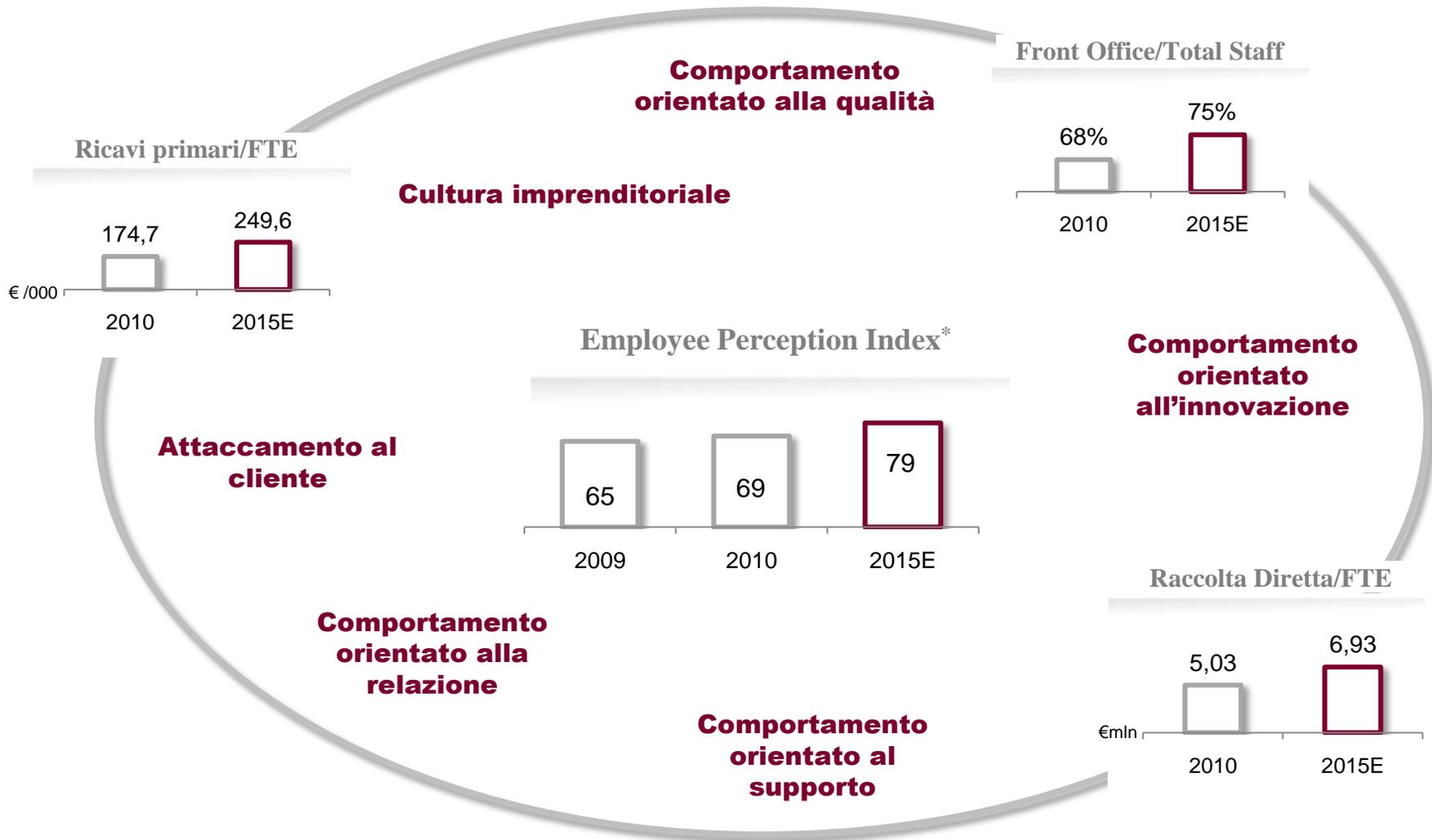
## Iniziative

- ❑ **Ridisegno della struttura di costo**, con ottimizzazione dei costi per aggregato e in funzione del ruolo/supporto alle attività di mercato e di servizi ai clienti
- ❑ **Revisione dei processi di "supply chain" di Gruppo**
- ❑ **Iniziative di space management** (razionalizzazione spazi occupati, rinegoziazione fitti passivi, vendita spazi inutilizzati e/o reimpiego vs terzi)
- ❑ **Cambiamento tecnologico: Progetto Paschi Face**
- ❑ **Ridisegno del modello organizzativo del Back Office** ("Filiali Zero Back Office") finalizzato a liberare tempo commerciale in filiale e migliorare il livello di servizio

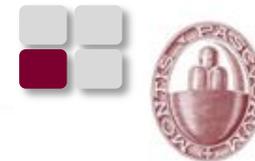
# I dipendenti come “imprenditori proattivi” orientati al dialogo e all’ascolto dei clienti



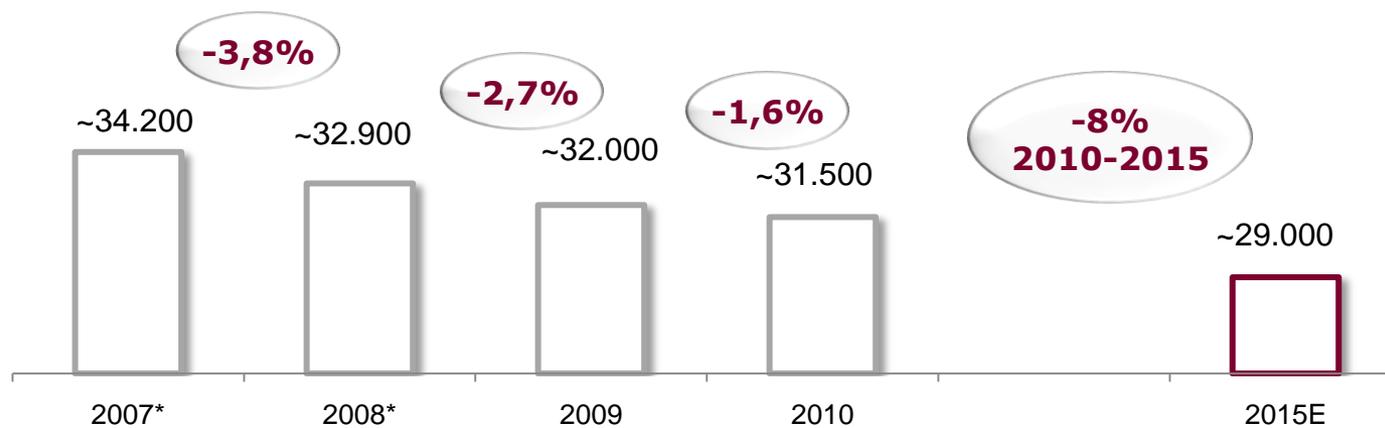
## “New winning commercial attitude”



(\*) Indicatori con scala in centesimi (100=valore massimo teorico), riferiti alla clientela Retail



## Evoluzione degli organici



\* Il dato include gli organici di Bav e Biver

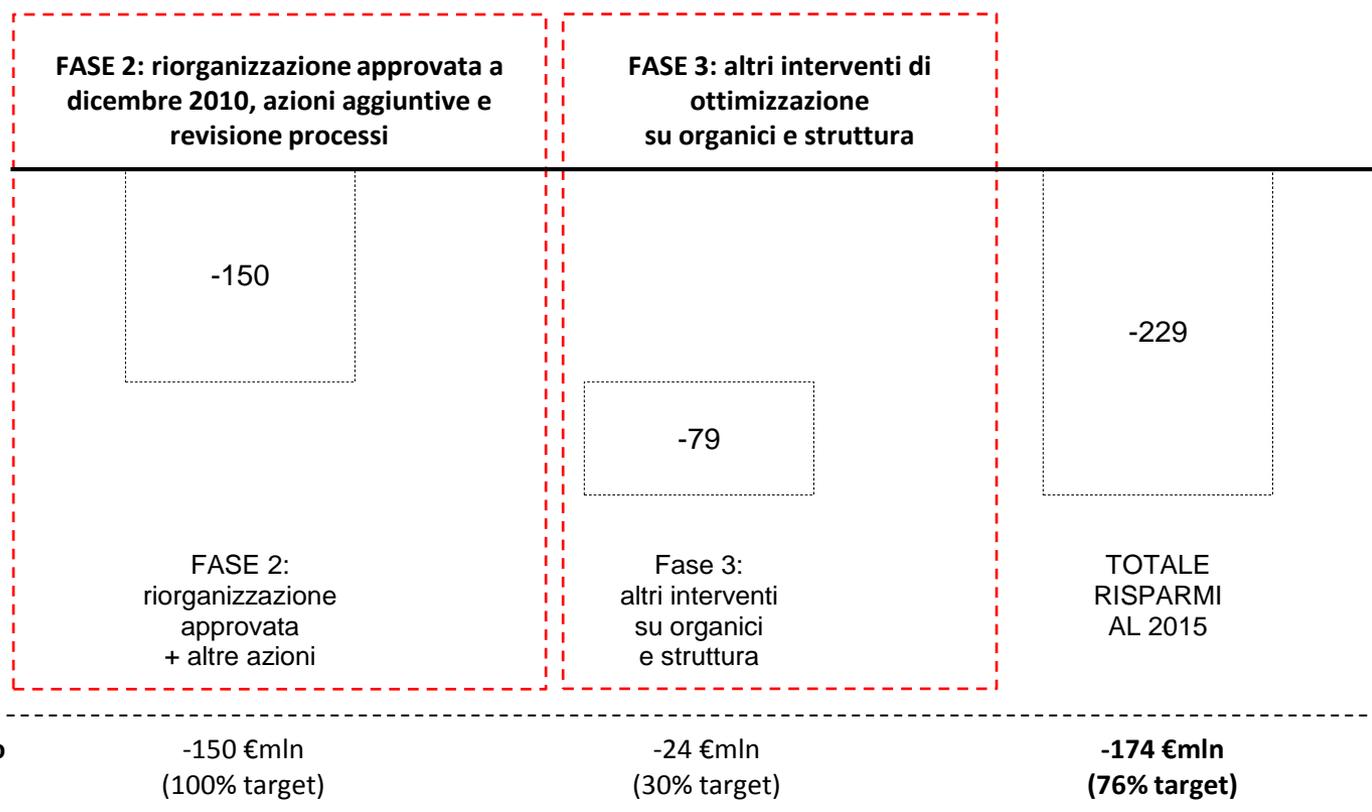
# Le azioni sui costi del personale



**Effetti derivanti dalla manovra organizzativa già approvata (fase 2) e ulteriori risparmi individuati (fase 3)**

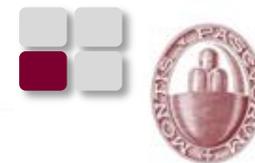
**Risparmi di costo attesi al 2015**

Milioni di Euro



**Spese del Personale 2015E**  
**< 2.100 €mln**

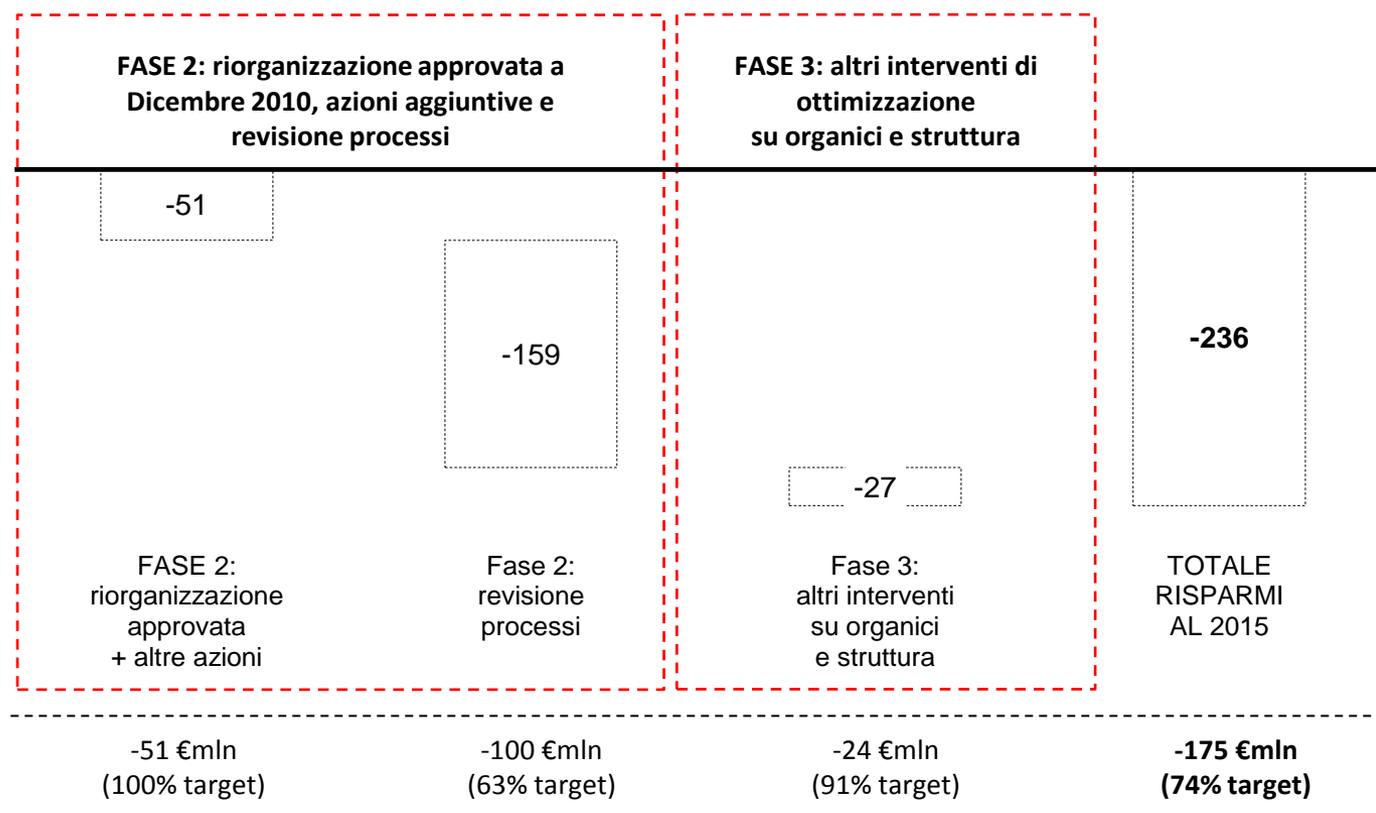
# Le azioni sulle altre spese amministrative



**Effetti derivanti dalla manovra organizzativa già approvata (fase 2) e ulteriori risparmi individuati (fase 3)**

**Risparmi di costo attesi al 2015**

Milioni di Euro



**ASA 2015E < 1.000 €mln**

# Gli interventi organizzativi sul Consorzio Operativo (IT)

**L'evoluzione strategica del Consorzio è abilitata da alcuni interventi organizzativi e di relazione complessiva con la Banca**

## Supporto alla crescita del business

- “Rapporti con la Banca” orientati alla **pianificazione e gestione delle priorità** basati su Business Case e Profit Test
- **Orientamento al servizio** verso la Banca ed il mercato: introduzione di una funzione dedicata alla definizione e misura dei livelli di servizio all'utente finale (SLA concordati e misurabili)

## Miglior governo dei costi

- **Rinnovamento del Cost Management** del Consorzio attraverso politiche di sourcing, strategie di consolidamento dei fornitori e responsabilizzazione del management sui risultati
- **Razionalizzazione e valorizzazione delle risorse** attraverso un piano di trasformazione mirato, anche con l'adozione di flessibilità delle forme contrattuali per le nuove assunzioni

## Ricerca continua di efficienza

- **Industrializzazione di servizi amministrativi** non-core anche attraverso esternalizzazione, per conseguire riduzioni strutturali dei costi
- **Efficientamento operativo** con la riduzione dei Poli IT da 5 a 3 ed evoluzione delle strategie di sourcing attraverso consolidamenti e partnership per specifiche componenti applicative/di processo non-core

# Gestione ottimale del Capitale e della Liquidità...



1.  
Cogliere il  
pieno  
potenziale del  
franchise MPS

2.  
Nuove  
opportunità di  
Business

3.  
Efficacia ed  
efficienza della  
struttura

4.  
Gestione  
ottimale del  
capitale e della  
liquidità

... attraverso:

- **Rafforzamento patrimoniale di MPS**
- **Gestione della liquidità**
- **Gestione proattiva dei portafogli**



## SOLUZIONI FINANZIARIE E RISK MANAGEMENT

- ❑ Ottimizzazione del portafoglio NPL
- ❑ Modello interno Market Risk

## BUSINESS MODEL "LEGGERO"

- ❑ Ottimizzazione dei RWA corporate attraverso il remix di portafoglio con pieno ricorso a credit risk mitigation e funding mitigation e attraverso il maggiore focus su servizi di advisory e di ECM/DCM e sindacazione di parte del credito originato ed erogato

## GENERAZIONE DI CAPITALE ECONOMICO E REGOLAMENTARE

## FUNDING PLAN E CAPITAL MANAGEMENT

- ❑ Capital management su strumenti non-core
- ❑ Nuove emissioni senior a medio e lungo termine sfruttando al meglio le finestre temporali di apertura del mercato
- ❑ Ribilanciamento proattivo dei nuovi "liquidity" e "net stable funding ratio" BIS 3, anche attraverso gestione commerciale

## OPZIONI STRATEGICHE

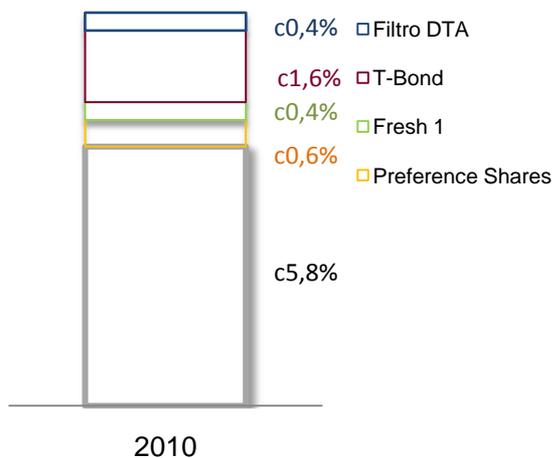
- ❑ Potenziale **partnership strategica e industriale nel credito al consumo**

# Evoluzione indicatori di vigilanza 2010-2015

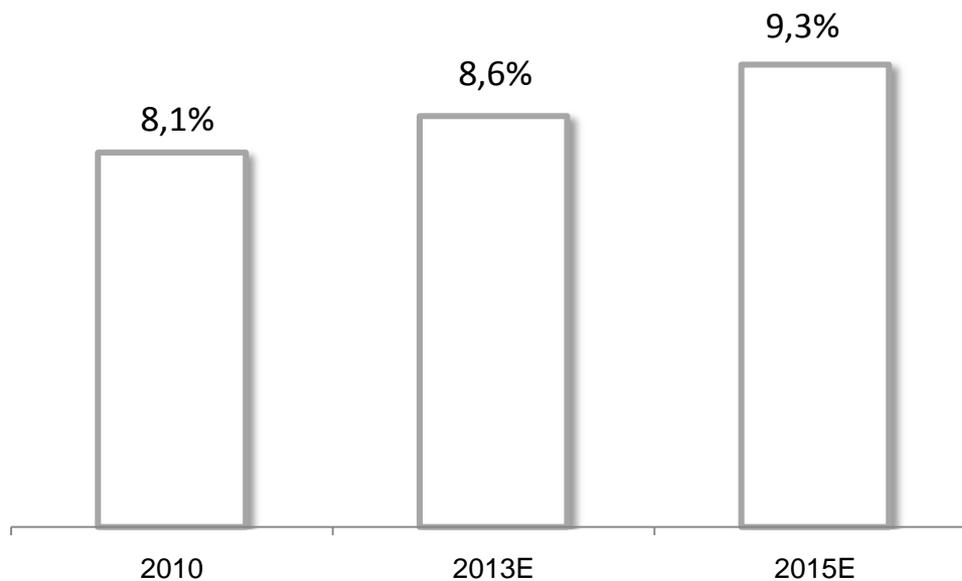


## Capital Position

### Tier 1 2010 (B2)



### Common Equity Tier 1 (B3 Full impact)\*



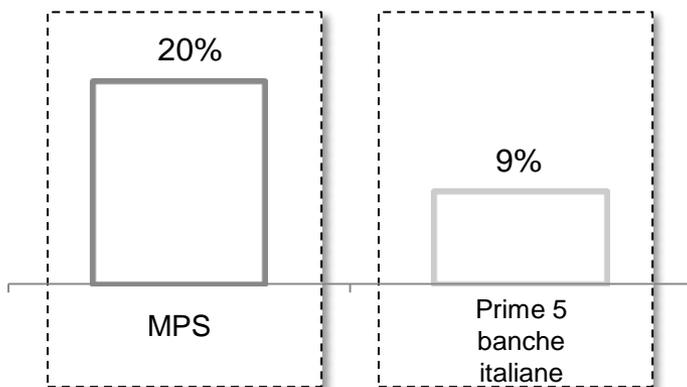
**Non inclusi 40bps da RE Deal**

\* ipotesi: crescita del 3% dei RWA e payout medio c40-50%. 2010 proforma. Includono le azioni detenute da J.P. Morgan che rappresentano il sottostante al FRESH 2008

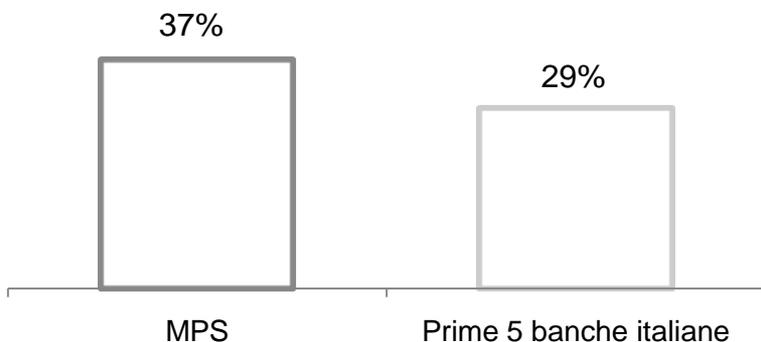
# Effetti economici da Capital Management



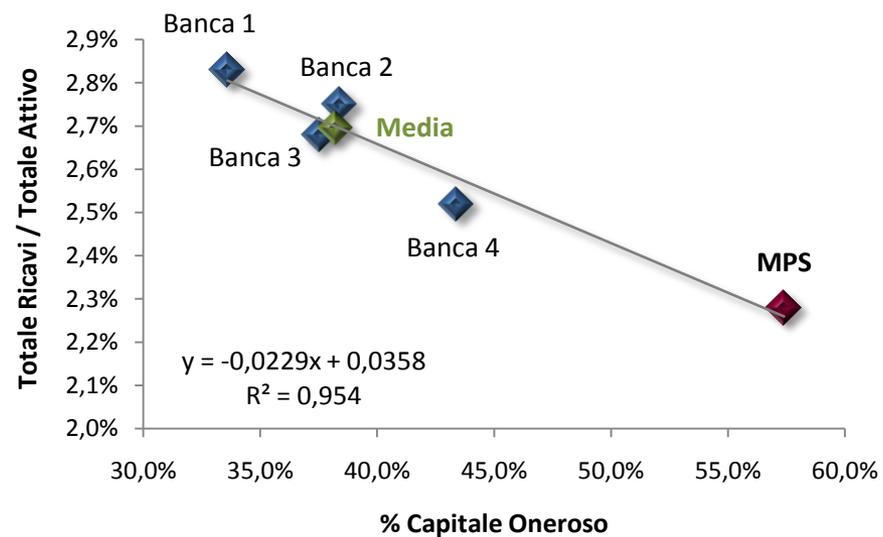
## % Tier 1 Oneroso / Total Capital



## % Tier 2 Oneroso / Total Capital



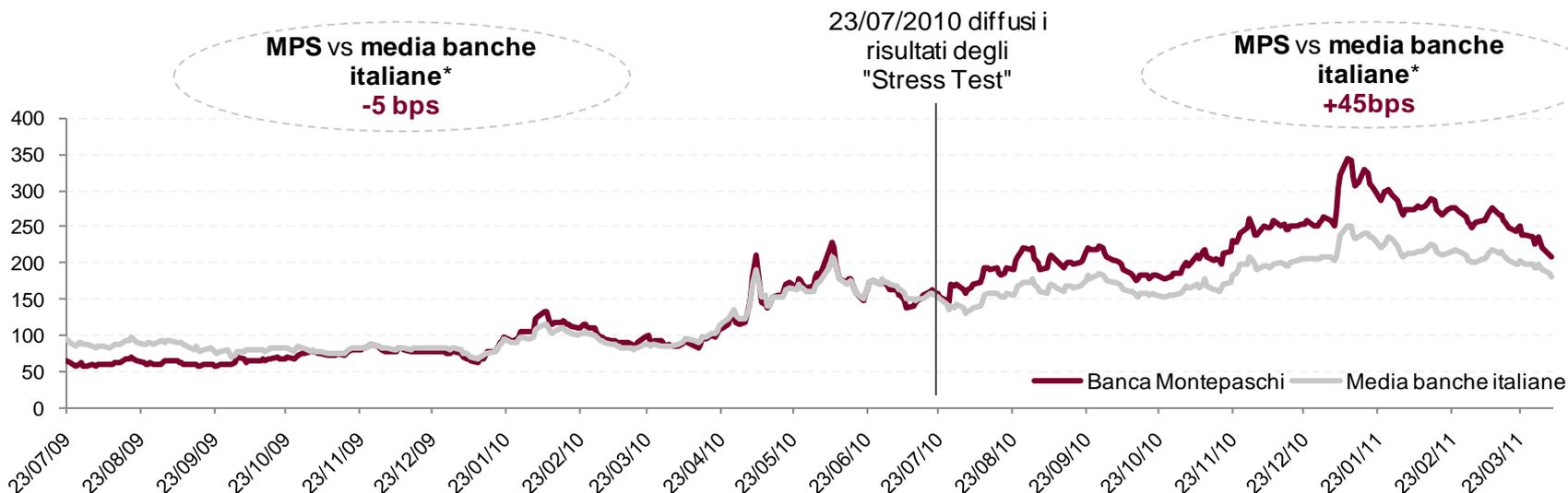
## Correlazione



# Atteso impatto positivo da minor costo del funding



CDS 5 anni: MPS vs Media banche italiane\*



**STANDARD & POOR'S**

**A-/Stable, Standalone BBB+, ST A-2**

- **Downgrade Novembre 2009:** "Constraining the ratings are weaker capitalization and financial flexibility than for peers and low risk-adjusted profitability metrics"

**MOODY'S**

**A2/Stable, BCA Baa3, ST P-1**

- **Downgrade Ottobre 2010:** "It is more likely in the medium term to see systemic support be reduced"

**FitchRatings**  
KNOW YOUR RISK

**A-/Stable, Individual B/C, ST F-2**

- **Downgrade Settembre 2010:** "The bank's continued weak operating performance as well as its low core capital levels and weak asset quality"

**Capital Management:**

attesi impatti positivi su

**Costo del funding istituzionale**

**Rating**

\* Fonte: Bloomberg. Fanno parte del campione UCI, ISP, BP e UBI

# Rischio Liquidità: ottimizzazione del portafoglio impieghi e limitate scadenze istituzionali

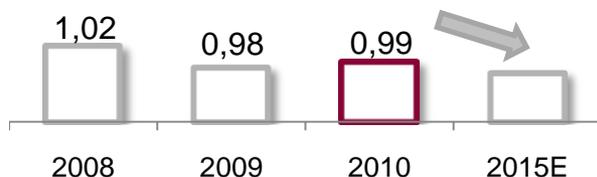


## Obiettivi

- ❑ **Ottimizzare il portafoglio crediti**, con conseguente miglioramento della redditività e della liquidità (maggiore diversificazione forme tecniche)
- ❑ **Riduzione degli RWA**
- ❑ **Migliorare la situazione di liquidità** con aumento tempo di sopravvivenza in caso di stress e – per tale via – **perseguire gli obiettivi in tema di liquidità richiesti dal framework "Basilea 3"**

Atteso miglioramento Loan/Deposit ratio ...

**Impieghi commerciali\*:** +4,9% cagr 10-15  
**Raccolta commerciale\*:** +5,7% cagr 10-15



**Solo 12% della raccolta è istituzionale**

## Iniziative

- ❑ **Sostituzione temporanea di impieghi non remunerativi o non strategici dal punto di vista della relazione con attivi a breve o prontamente liquidabili**
- ❑ **Ottimizzazione del perimetro di Gruppo, con attesa riduzione dei RWA**

... con limitate scadenze istituzionali

€mld	Senior	Subordinati	Covered Bonds	Totale
2011	2,9	-	-	2,9
2012	4,6	0,5	-	5,1
2013	1,0	0,9	1,3	3,2
2014	2,0	-	-	2,0
2015	0,5	0,1	1,0	1,6
2016	-	1,2	-	1,2

\* Include solo privati e corporate



## Il nostro track record, le promesse di oggi e la nostra credibilità ...

*"In our opinion, good management plus MPS has the best track record in cost cutting of all Italian Banks and revenues displayed some resiliency"*

BoFaML, 30 marzo 2011

*"We believe that the operating leverage built patiently by management through the downturn .. should support fast recovery in the profitability of the bank in the next 2 years"*

MainFirst, 29 marzo 2011

*"We continue to believe MPS is on the right track to significantly improve its performance and the recent track record built by the management over the previous quarter provides, in our view, a solid proof in this regard"*

HSBC, 24 settembre 2010

*"Admittedly MPS management is the only one of the mid-cap banks that is conscious on this challenge (Challenged business model) and is already streamlining the group's businesses and refocusing on simple distribution"*

Morgan Stanley, 8 novembre 2010



*Una storia  
italiana  
dal 1472*



## GRUPPOMONTEPASCHI

### **Area Pianificazione Strategica, Research & Investor Relations**

Alessandro Santoni (Responsabile)

**Piazza Salimbeni, 3**

**53100 Siena**

**Tel:+39 0577-296477**

#### **Investor Relations Team:**

Elisabetta Pozzi (Responsabile)

Simone Maggi

Federica Bramerini

**Email: [Investor.Relations@banca.mps.it](mailto:Investor.Relations@banca.mps.it)**

# Disclaimer



This document has been prepared by Gruppo Monte dei Paschi di Siena solely for information purposes and for use in presentations of the Group's strategies and financials. The information contained herein has not been independently verified. No representation or warranty, express or implied, is made as to, and no reliance should be placed on, the fairness, accuracy, completeness or correctness of the information or opinions contained herein. Neither the company, nor its advisors or representatives shall have any liability whatsoever (in negligence nor otherwise) for any loss howsoever arising from any use of this document or its contents or otherwise arising in connection with this document. The forward-looking information contained herein has been prepared on the basis of a number of assumptions which may prove to be incorrect and, accordingly, actual results may vary.

This document does not constitute an offer or invitation to purchase or subscribe for any shares and no part of it shall form the basis of or be relied upon in connection with any contract or commitment whatsoever.

The information herein may not be reproduced or published in whole or in part, for any purpose, or distributed to any other party. By accepting this document you agree to be bound by the foregoing limitations.

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



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

[www.mps.it](http://www.mps.it)