

# Piano Industriale UBI 2019-2020

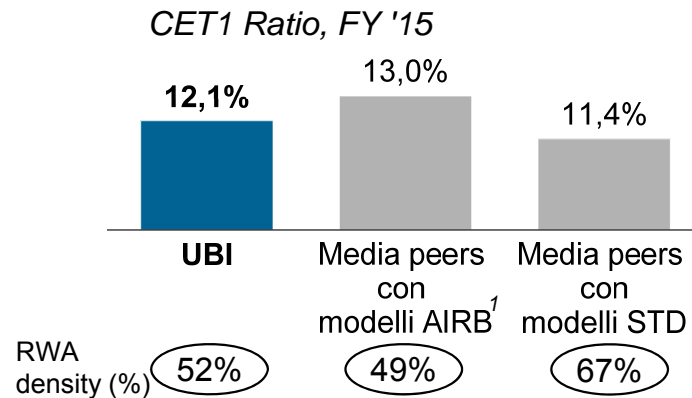
*27 Giugno, 2016*

## **Messaggi chiave del piano industriale**

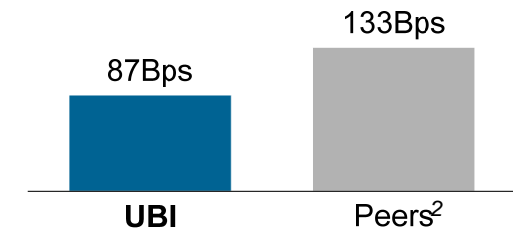
- **Obiettivi di Piano Industriale equamente distribuiti sulle tre componenti di ricavi, costi operativi e crediti, attraverso:**
  - Passaggio dal modello federale alla Banca Unica confermando la vocazione territoriale
  - Approccio innovativo su “Persone e Famiglie” e “Aziende”
  - Evoluzione del Modello distributivoMantenimento della forte disciplina sui costi
  - Conferma di un asset quality *best in class* e di coperture adeguate del credito problematico anche attraverso un parziale riassorbimento della shortfall
- **Investimenti prevalentemente a supporto della componente ricavi**
- **Importante ricambio generazionale**
- **Progressivo ritorno alla creazione di valore** confermando la solidità di base del Gruppo rispettando i criteri di Banca di qualità più volte dichiarati

# Il Gruppo UBI si contraddistingue per la solidità dello stato patrimoniale e la capacità di creazione di Tangible Equity, salito da 5,5 Bln€ nel 2010 a 8,1 Bln€ nel 2015

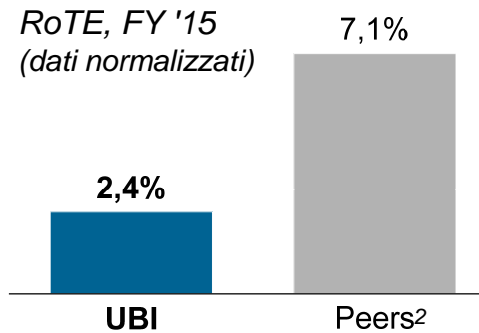
Negli ultimi anni il Gruppo si è focalizzato sul rafforzamento dello stato patrimoniale e sul controllo della qualità del credito



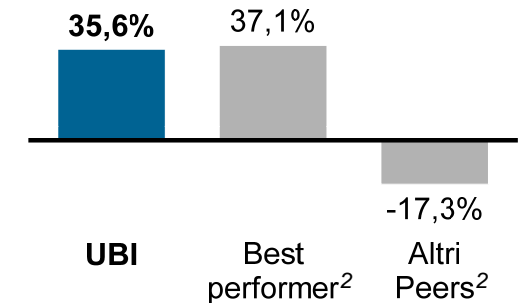
Costo del credito, media '10-'15



Nonostante l'apparente debolezza del RoTE il Gruppo ha generato Tangible Equity in linea con il best performer ...

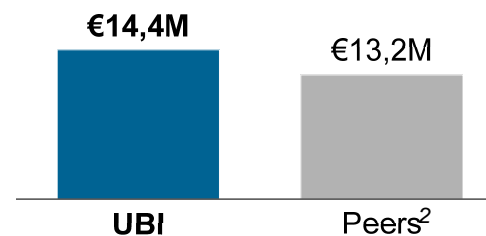


Creazione TE Cumulata<sup>3</sup>, '10-'15

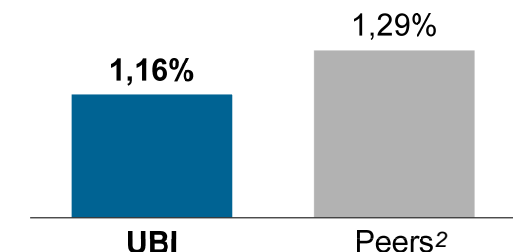


...ed ha mostrato un'elevata produttività delle masse. Esistono peraltro ancora aree di miglioramento importanti sulla redditività

Masse<sup>4</sup>/ Dipendenti, FY '15



(Mar.Interesse+Comm.Nette)/Masse<sup>4</sup>, FY '15



1) Peers AIRB: Media ponderata ISP (escluse attività assicurative), Banco Popolare; Peers non AIRB: Media ponderata BPM e BPER; 2) Media ponderata ISP, Banco Popolare, BPER e BPM; 3) RoTE calcolato come somma della variazione di tangible equity e dei dividendi al netto degli aumenti di capitale rapportata al Tangible equity di inizio periodo; 4) Masse = Crediti a clientela + Raccolta (Diretta e Indiretta)

## Lo scenario di riferimento del Piano Industriale

<b>PIL</b> <i>(Var. YoY %)</i>	1,7%	0,7%				0,6%	0,9%	~1,0%	~1,0%	~1,0%	~1,0%
	2010	2011	-2,9%	-1,8%	-0,3%	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Euribor 3M medio annuo</b> <i>(Tasso %)</i>	0,8%	1,4%	0,6%	0,2%	0,2%						0,3%
	2010	2011	2012	2013	2014	0,0%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,1%	2020
<b>Scenario macro-economico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lenta ripresa del PIL</b> influenzato anche dal <b>basso contributo demografico e dai recenti eventi</b></li> </ul>										
<b>Industry bancaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marginalità ancora sotto pressione</b> a causa dei tassi negativi</li> <li>• <b>Contesto regolamentare che richiede sempre maggiore rigore</b> in termini di capitale, liquidità e di investimenti IT</li> </ul>										
<b>Contesto sociale e produttivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisi economica degli ultimi anni e la rivoluzione tecnologica hanno <b>cambiato in modo strutturale le priorità dei bisogni della clientela privata e delle imprese</b></li> </ul>										

## Le linee guida del Piano Industriale

Semplificazione dell'assetto di partenza del Piano Industriale	Passaggio dal modello federale alla Banca Unica confermando la vocazione territoriale
	Semplificazione e ottimizzazione della gestione del credito deteriorato
Evoluzione dell'approccio commerciale	Disegno di una nuova strategia sui segmenti di clientela
	Evoluzione del Modello distributivo
Conferma dei punti di forza strutturali	Struttura patrimoniale e finanziaria equilibrata
	Prosecuzione dell'attività di razionalizzazione della base costi
	Investimenti e valorizzazione risorse umane
	Conferma di un asset quality <i>best in class</i> e di coperture adeguate del credito problematico
Impatti economico patrimoniali	Costi una-tantum spesi nel 2016
	Cost/Income, RoTE e CET1 a fine Piano tra i best in class

# Banca Unica: il superamento del modello federale rappresenta un abilitatore per le scelte strategiche di Piano

Fusione per incorporazione delle 7 Banche Rete in UBI Banca realizzata entro il 1° semestre 2017

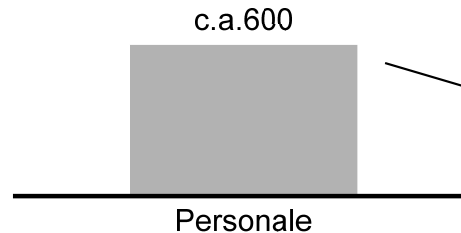
Eliminazione delle inefficienze operative ed ottimizzazione delle strutture / attività

Semplificazione informatica con liberazione di capacity ed ottimizzazione dei costi

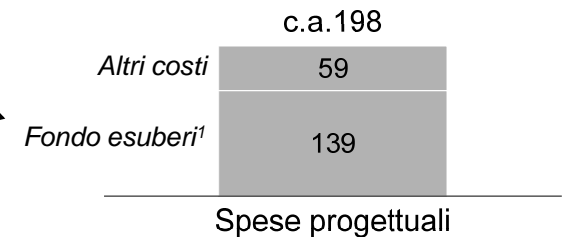
Ottimizzazione del footprint territoriale con chiusura di ca. 130 punti vendita

Ulteriore abilitazione al trasferimento di best practices interne

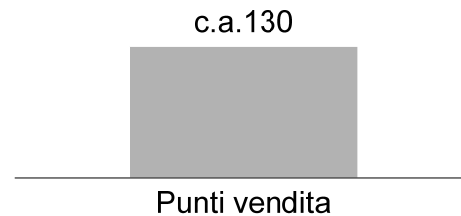
Risorse liberate dall'operazione Banca Unica (#)



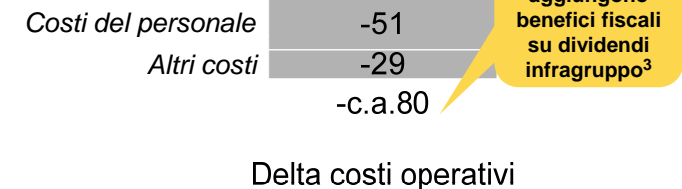
Spese progettuali di competenza €mln



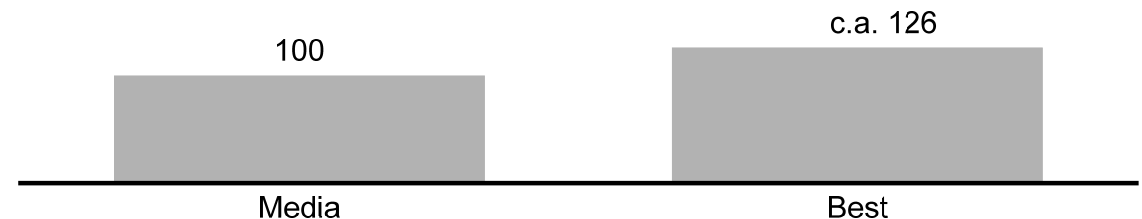
Chiusura punti vendita per ottimizzazione della copertura territoriale<sup>2</sup> (#)



Benefici su costi operativi a pieno regime nel 2018 €mln

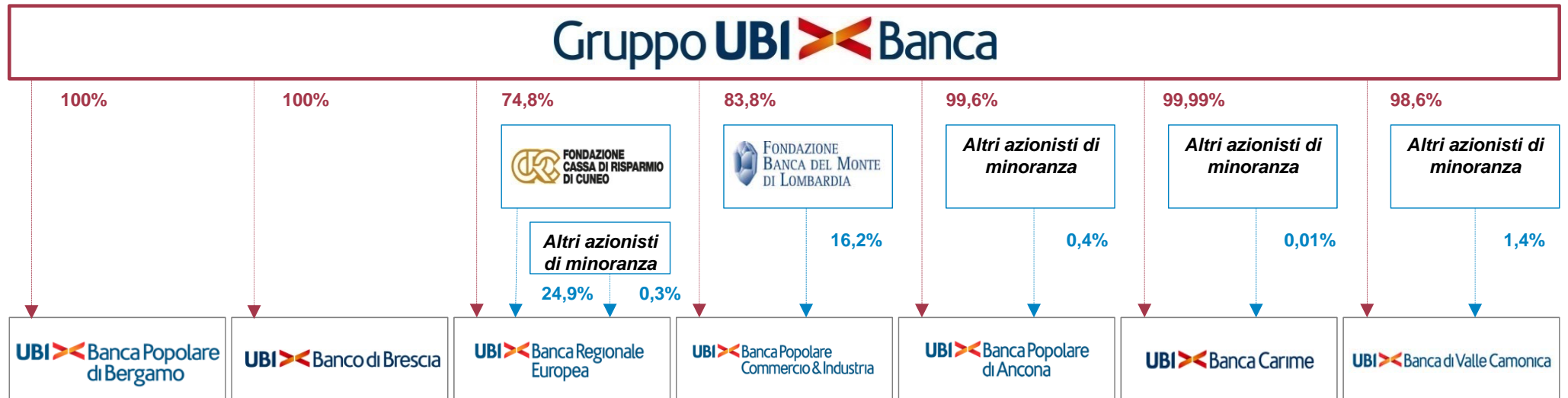


Benchmark interno redditività per cliente delle Banche Rete (base 100)



1) Fondo esuberi di sola competenza dell'operazione Banca Unica; in arco piano previsti fondi esuberi per complessivi 323 €mln  
 2) Chiusura punti vendita previsti in arco Piano pari a c.a. 280; 130 è la sola quota parte riferibile all'operazione Banca Unica  
 3) Ad esempio, la fiscalità sul trasferimento di dividendi infragruppo nel 2015 è stata pari a 7,8M€

# La fusione per incorporazione delle 7 banche rete in UBI Banca comporta il riacquisto delle minorities in alcune controllate...



- Il riacquisto delle minorities avverrà principalmente<sup>1</sup> tramite concambio delle azioni dei terzi con azioni di nuova emissione di UBI Banca
- L'aumento di capitale, includendo anche le minorities marginali, sarà fino ad un massimo di 75,8 Mln di nuove azioni con un effetto diluizione fino all'7,8%, ma con benefici sull'utile più che proporzionali in arco-piano (l'aumento di capitale verrà effettuato contestualmente agli atti di fusione, ottenute le necessarie autorizzazioni, presumibilmente entro fine 2016)
- L'aumento di capitale a favore dei terzi troverà piena computabilità nel CET1, rispetto all'attuale computabilità limitata per le regole di Basilea 3, con un impatto atteso di c.a. 30 bps

1) Con esclusione delle azioni di risparmio e privilegiate pagate per cassa

## L'impatto economico-patrimoniale della Banca Unica

La Banca unica e la relativa razionalizzazione territoriale comportano:

- la **fusione per incorporazione delle Banche Rete in UBI Banca** comporterà la **cessazione dell'utilizzo dei marchi** a livello di singola società, con la conseguente necessità di procedere all'impairment del valore residuo iscritto a bilancio. I marchi continueranno a essere utilizzati in via opportunistica sulla Rete
- **l'attribuzione degli avviamenti delle Banche Rete (1,2 €Mld) alla Banca Unica**

Il riacquisto delle minorities finanzia pienamente i costi di trasformazione del Gruppo

SINTESI IMPATTI BANCA UNICA (€Mln)	CET1	Utile 2016
Esuberi e spese progettuali	(133)	(133)
Minorities	170 <sup>1</sup>	0
Impairment marchi	0	(40)
Impairment avviamento	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>37</b>	<b>(173)</b>

1) Che vanno ad aggiungersi nel CET1 fully loaded ai € 176 milioni già inclusi



## Alcuni focus rilevanti sulla struttura organizzativa

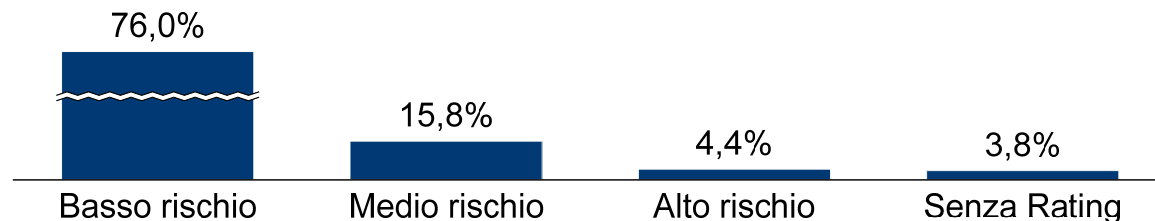
- **Ambito Crediti**: riconduzione della responsabilità della gestione delle inadempienze probabili dalla rete commerciale alla struttura crediti problematici centralizzata e mantenimento di unità dedicata alla gestione delle Sofferenze
- **Ambito Commerciale**:
  - Trasformazione da struttura di coordinamento a **struttura di gestione diretta** dell'attività commerciale
  - Creazione di una struttura dedicata al Large Corporate & Investment Banking
  - Creazione di 5 macro-aree territoriali<sup>1</sup> a diretto riporto del Responsabile Commerciale
- **Costituzione di una macro-struttura di wealth/welfare management** con la missione di creare il nuovo polo di offerta di asset management / assicurazione / servizi socio-sanitari

1) Il superamento del modello federale abilita la semplificazione del modello organizzativo ed il rafforzamento dei presidi centrali

# UBI Banca presenta un portafoglio crediti che rispecchia una gestione prudente del rischio

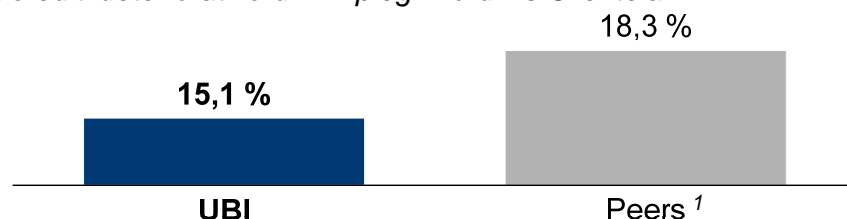
## Profilo di rischio crediti in bonis

Perimetro AIRB Banche Rete+UBI Banca - 31 Marzo 2016



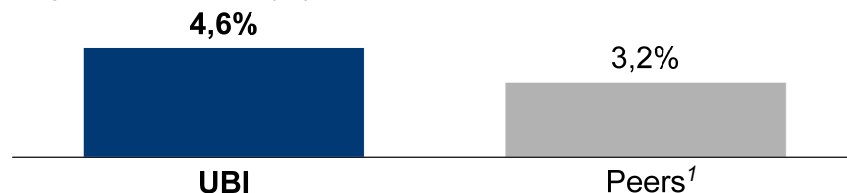
## Stock crediti deteriorati inferiore al sistema (2015)

Incidenza crediti deteriorati lordi - Impieghi lordi vs Clientela



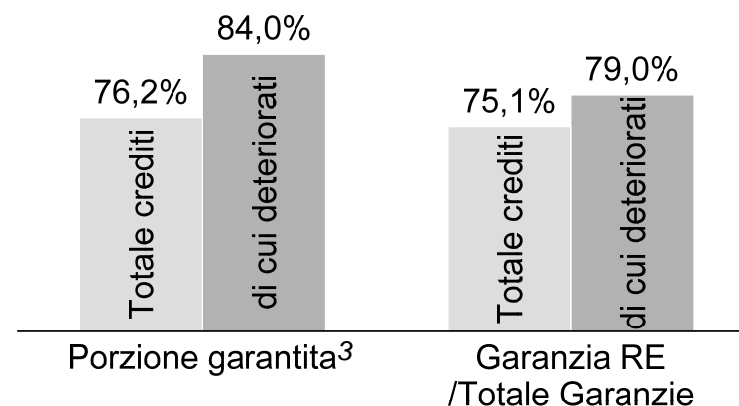
## Elevati tassi di recupero sulle sofferenze (2015)

Tasso di recupero sofferenze (%)<sup>2</sup>



## Portafoglio fortemente garantito

Garanzie reali e personali su portafoglio crediti complessivo

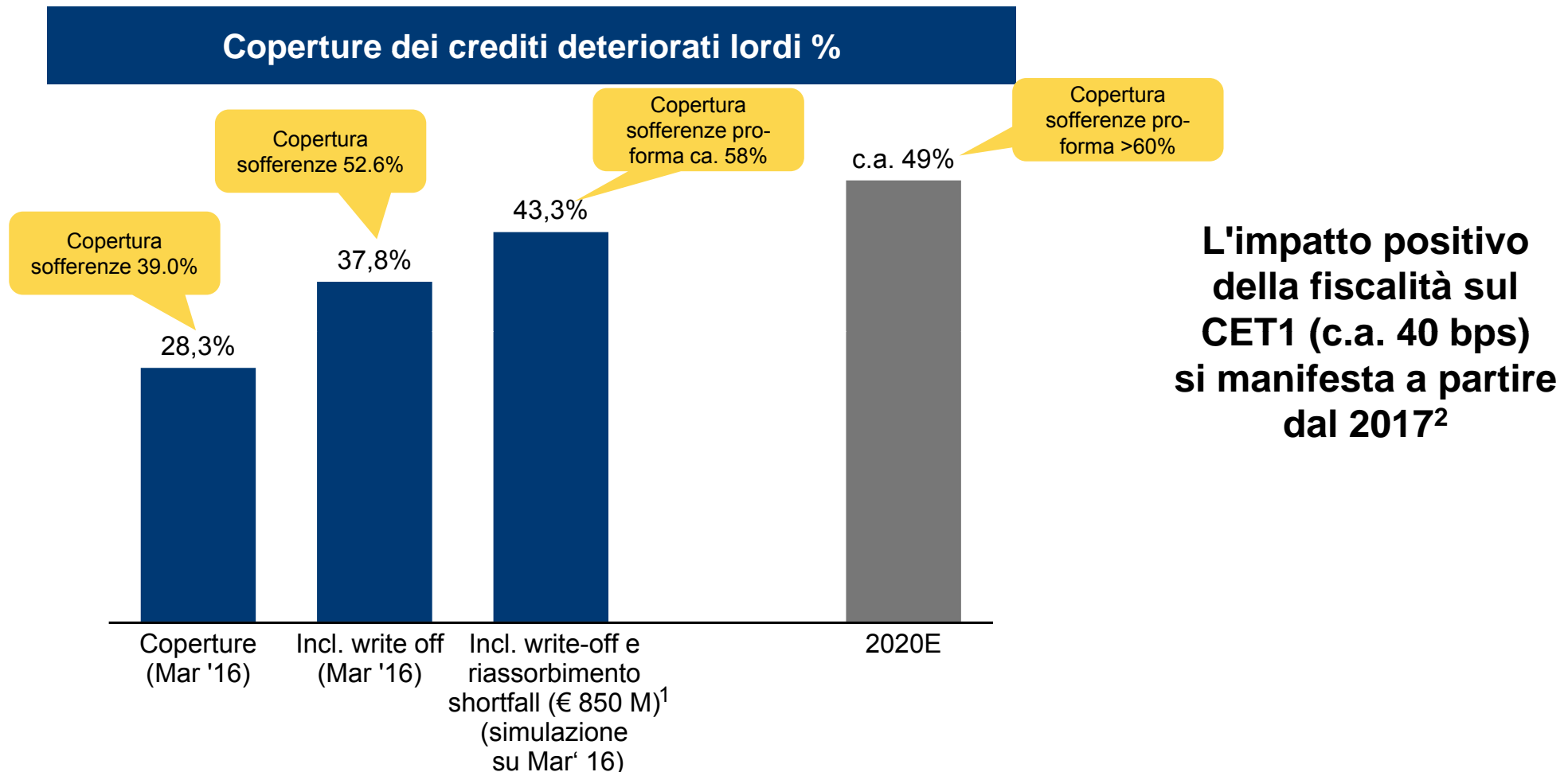


- Il valore delle garanzie immobiliari è aggiornato ogni sei mesi
- Loan to value medio del 55% circa

**UBI è risultata la miglior banca italiana in termini di CET1 ratio dopo l'esercizio AQR, che ha inoltre confermato l'adeguatezza dei processi, della classificazione del credito, ecc.**

1) Media ponderata ISP, Banco Popolare, BPER e BPM; 2) Il tasso di recupero è ricavato dalla sezione A.1.7 della Parte E Nota Integrativa dei bilanci consolidati e rappresenta il rapporto tra gli incassi dell'anno (escluse cessioni e/o cancellazioni) e la somma dello stock lordo di sofferenze di inizio anno, più il flusso lordo entrato nel corso dell'anno; 3) Calcolata su crediti netti

**Nell'ambito della semplificazione e dell'ottimizzazione della gestione del credito, il Gruppo ha deciso di determinare quale punto di partenza del Piano una maggiore copertura del credito deteriorato con parziale riassorbimento della *shortfall* (€850 M<sup>1</sup>), che porterà benefici sia in termini di coefficienti patrimoniali sia a tendere in termini di capacità di recupero. Il Texas ratio è atteso attorno al 100% già a fine 2016**



1) In aggiunta ai 59 milioni già inclusi nei dati pubblicati al 31/03/2016. La shortfall è stata allocata sia a sofferenze che a inadempienze probabili

2) Per effetto dell'imputazione a conto economico delle poste straordinarie relative al nuovo assetto di partenza e al piano industriale, il 2016 si chiuderà in perdita; il beneficio fiscale derivante dall'utilizzo della shortfall non potrà quindi essere incluso nel CET1 nel 2016, ma entrerà come componente positiva in presenza di utili a partire dal 2017

## Le linee guida del Piano Industriale

Semplificazione dell'assetto di partenza del Piano Industriale	Passaggio dal modello federale alla Banca Unica confermando la vocazione territoriale
	Semplificazione e ottimizzazione della gestione del credito deteriorato
Evoluzione dell'approccio commerciale	Disegno di una nuova strategia sui segmenti di clientela
	Evoluzione del Modello distributivo
Conferma dei punti di forza strutturali	Struttura patrimoniale e finanziaria equilibrata
	Prosecuzione dell'attività di razionalizzazione della base costi
	Investimenti e valorizzazione risorse umane
	Conferma di un asset quality best in class e di coperture adeguate del credito problematico
Impatti economico patrimoniali	Costi una-tantum spesi nel 2016
	Cost/Income, RoTE e CET1 a fine Piano tra i best in class

# L'analisi per segmento evidenzia opportunità di upside valorizzate in arco Piano

Società prodotto di eccellenza al servizio della crescita dei segmenti di mercato

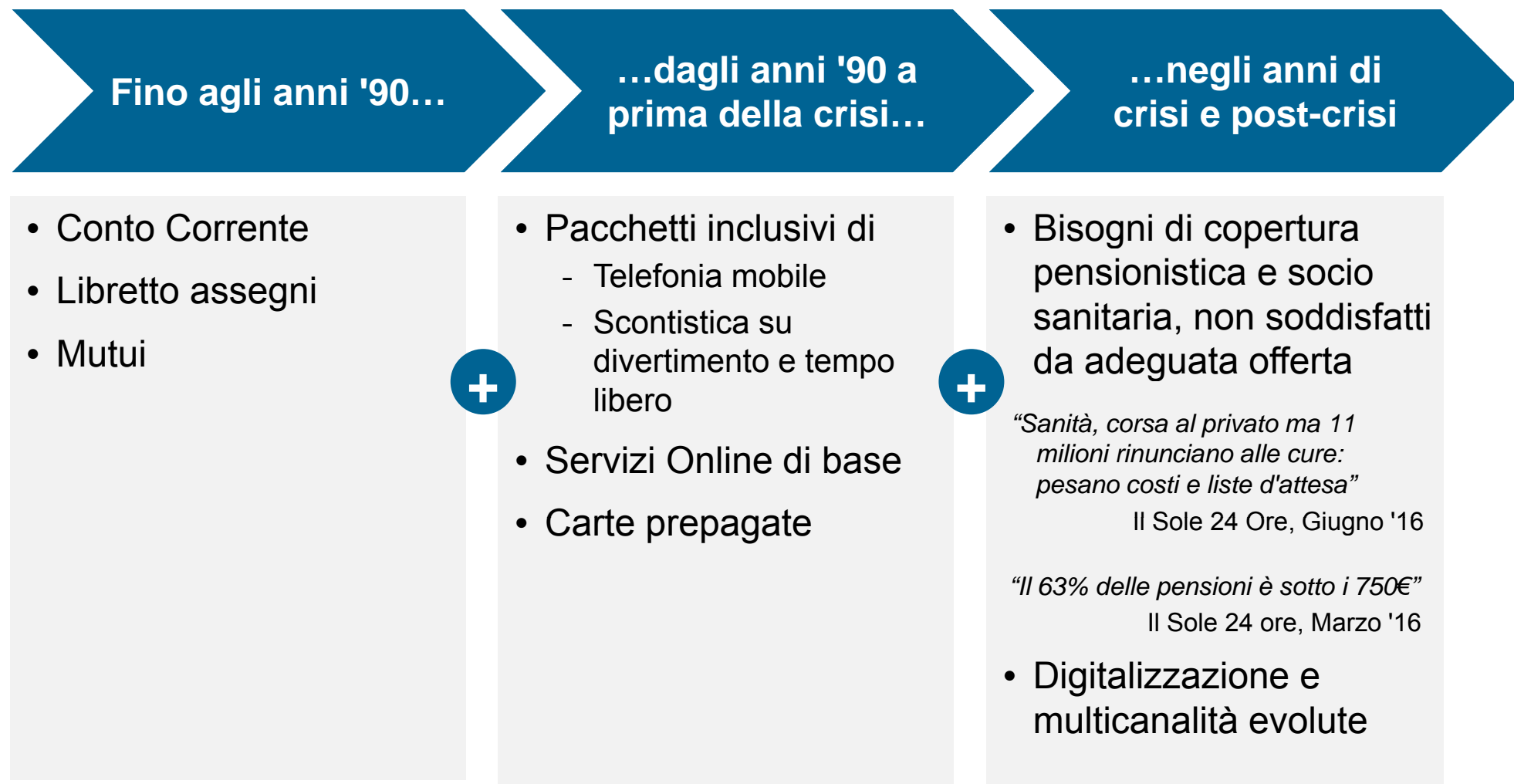


L'analisi per segmento di clientela evidenzia opportunità di upside....

...che vengono colte in arco di Piano

1) Creazione di valore positiva considerando l'apporto al consolidato

## Personae e Famiglie (70% del totale clienti del Gruppo)



**Necessario cambiare l'approccio per soddisfare i nuovi bisogni dei clienti**

# Persone e Famiglie: segmentazione della clientela per bisogni omogenei

Segmenti Life Cycle e relativi Bisogni		Aree di Business legate ai Bisogni					
		Gestire i pagamenti	Finanziare i consumi	Acquistare la casa	Risparmiare per un obiettivo	Gestire i risparmi	Proteggere
<b>Giovani</b>	<i>Semplicità a buon mercato</i>	●					
<b>Single</b>	<i>Disporre di tutti i servizi/ risparmi comodamente</i>	●	●	●	●		●
<b>Coppie in formazione</b>	<i>Comprare casa e programmare il futuro</i>	●	●	●	●		●
<b>Coppie senza figli</b>	<i>Gestire i propri risparmi</i>	●	●	●	●	●	●
<b>Coppie con figli</b>	<i>Mettere al primo posto la famiglia</i>	●	●	●	●	●	●
<b>Maturità</b>	<i>Godere del proprio tempo libero</i>	●				●	●
<b>Senior</b>	<i>Garantirsi una vecchiaia tranquilla</i>	●				●	●

# Persone e Famiglie: evoluzione del modo di fare banca, adeguandola ai nuovi bisogni dei clienti, coniugando qualità ed efficienza per creare valore (1/2)

## DESCRIZIONE

- **Offerta commerciale organizzata sul ciclo di vita, adeguata alle nuove priorità nei bisogni e in grado di offrire soluzioni one-stop shop**
- **Arricchimento della gamma di offerta funzionale all'incremento della raccolta e alla fidelizzazione del cliente**

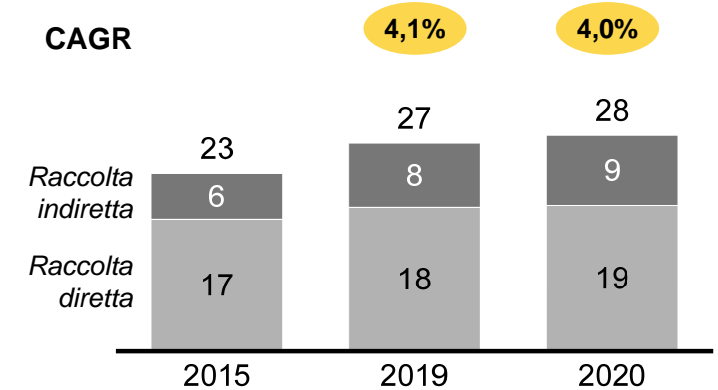
**Esempio:**  
previdenza,  
pianificazione  
famigliare, wrapper  
(involucro)  
assicurativo,  
decumulo,  
scontistiche per  
prestazioni  
sanitarie/UBI care ....

- **Digitalizzazione dei finanziamenti a privati per la proposizione nel momento dell'emersione del bisogno**

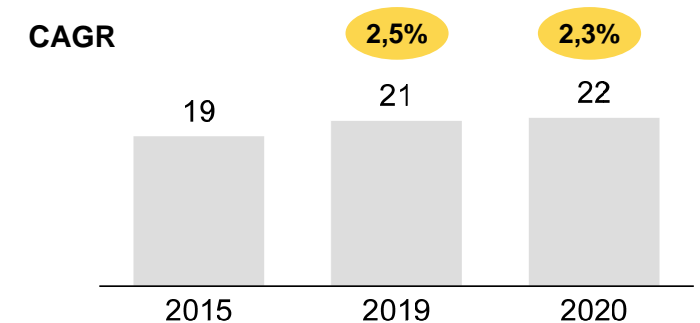
**Esempio:**  
proposizione di  
finanziamento tramite  
notifica push a valle  
di una transazione  
con la carta di  
credito/debito

## EVIDENZE NUMERICHE

*Evoluzione raccolta diretta e indiretta (€Mld)*



*Evoluzione impieghi netti (€Mld)*





# **Persone e Famiglie: evoluzione del modo di fare banca, adeguandola ai nuovi bisogni dei clienti, coniugando qualità ed efficienza per creare valore (2/2)**

## **DESCRIZIONE**

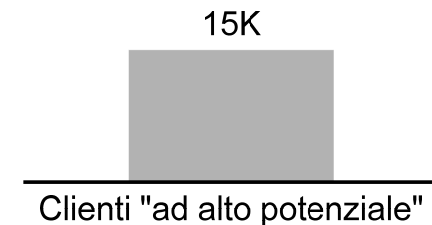
---

- **Leva sulle nuove tecnologie** (Big data e Advanced analytics) per effettuare corretta **proposizione commerciale**
- **Semplificazione del rapporto con il cliente** attraverso **processi digitali** e una **gamma prodotti semplice**: **riduzione di oltre il 30% del catalogo prodotti**
- **Aumento dei momenti di contatto** con il cliente grazie ad una **multicanalità integrata** (già investiti c.a. 20 €mln in Innovazione Digitale e previsti ulteriori c.a. 60 €mln in arco Piano)

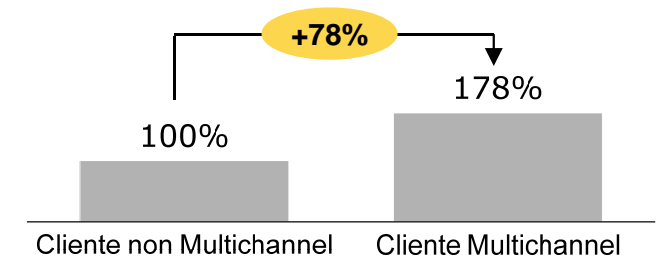
## **EVIDENZE NUMERICHE**

---

*Clienti già ri-portafogliati da "Persone e Famiglie" al segmento "Affluent" attraverso analisi Big Data dei primi 5 mesi 2016 (#)*



*Il Cliente multicanalizzato al 2015 già evidenzia un forte delta di redditività (%)*



# Affluent & Private: aumento della fidelizzazione della clientela facendo leva sulla solidità, la qualità e la piattaforma del Gruppo (500.000 clienti)

## DESCRIZIONE

### • I clienti Affluent & Private:

- sono oggi alla ricerca di maggiori rendimenti dopo essere usciti dal classico "BTP" (solo il 6% del debito pubblico Italiano è detenuto direttamente da privati)
- al contempo sono orientati a rifugiarsi nelle istituzioni più solide

### • Ampio potenziale di conversione della raccolta oggi in prestiti obbligazionari del Gruppo in prodotti di investimento/assicurativi attraverso:

- Valorizzazione della qualità di UBI Pramerica ("casa di gestione" distintiva da 15 anni sul mercato)
- Arricchimento dell'offerta con **soluzioni d'investimento/servizi innovativi** (prodotti lifecycle, piano di successione, piano welfare, wrapper assicurativi, ...)

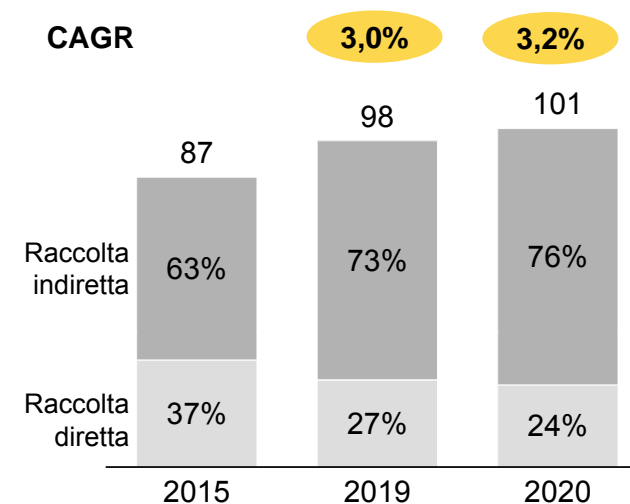
### • Aumento della raccolta valorizzando:

- Il fenomeno del Fly to quality con leverage sulla solidità del Gruppo
- La struttura distributiva attraverso l'inserimento di nuovi Private Banker<sup>1</sup>
- La piattaforma IW Bank anche grazie all'inserimento di nuovi promotori

### • Distintività e "semplificazione" della relazione con il cliente attraverso un servizio di consulenza evoluto, strumenti di vendita fuori sede e piattaforma multicanale

## EVIDENZE NUMERICHE

Evoluzione della raccolta (€Mld)



1) In aggiunta ai c.a. 300 Private Banker in forza nel 2015

## Aziende: le risposte del Gruppo ai trend in atto nel mondo delle aziende

- La relazione con il cliente Corporate basata sulla pura negoziazione delle condizioni appartiene sempre più al passato
- In particolare l'azienda deve poter interloquire con personale che sia in perfetto controllo delle dinamiche tipiche del settore di appartenenza dell'azienda stessa

**Individuazione dei settori industriali con maggiori prospettive e rafforzamento degli specialist di settore**

- Il tessuto industriale italiano è caratterizzato da aziende medio piccole organizzate in filiere (c.a. 300 filiere con mediamente 100 aziende)
- È fondamentale individuare e valutare il singolo imprenditore non solo nella forma societaria ma anche nella filiera economica in cui opera:
  - Un imprenditore agricolo può di per sé rientrare in una categoria di rischio "non eccellente" condizionata dalla sua dimensione operativa ridotta, ma tale posizionamento migliora in modo significativo se l'azienda appartiene ad una filiera alimentare integrata di successo

**Rivisitazione delle logiche di analisi dei clienti Aziende anche in logica di filiera**

- Il profilo dimensionale medio delle aziende italiane e la loro frammentazione limita la capacità di competere in un contesto globale

**Esiste uno spazio di mercato per supportare le aziende medio piccole nei loro processi di crescita**

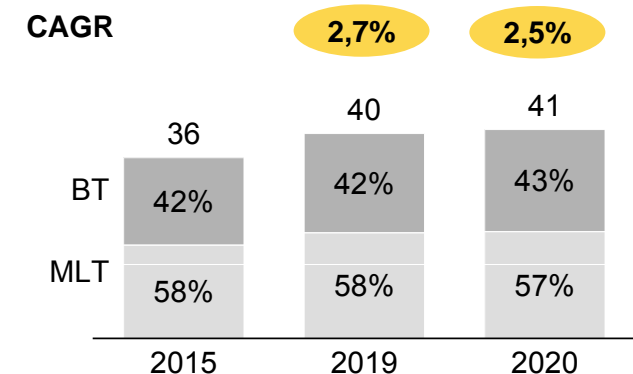
# Aziende: evoluzione dell'approccio in ottica settore/filiera confermando un profilo di rischio prudente sugli oltre 300 mila clienti del Gruppo...

## DESCRIZIONE

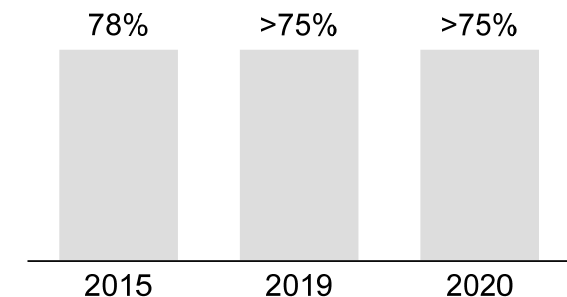
- **UBI Banca dispone di un'importante base clienti (oltre 300.000) di cui oltre il 40% a basso rischio e con potenziale di incremento della % di inserimento**
- **Rafforzamento della relazione** (proposizione come Banca di riferimento) **con la clientela dei territori** che già si caratterizza per una generazione di valore positiva per la Banca:
  - **Già identificate ca 3.000 aziende** su cui lanciare una nuova proposizione commerciale
  - Facendo leva sulle relazioni storiche con il territorio, **specializzazione della divisione corporate** con un approccio dedicato a settori/ filiere:
    - **già identificati settori prioritari** su cui focalizzare lo sforzo commerciale
    - avviata la formazione di **industry specialist**
    - **già predisposti investimenti in strumenti dedicati per servire la filiera** (reverse factoring e IT)
  - **Supportando** le aziende nello **sviluppo estero e nell'internazionalizzazione**
- **Mantenimento di un profilo di rischio prudente**

## EVIDENZE NUMERICHE

*Evoluzione degli impieghi (€Mld)*



*Incidenza impieghi a Basso rischio su portafoglio bonis*



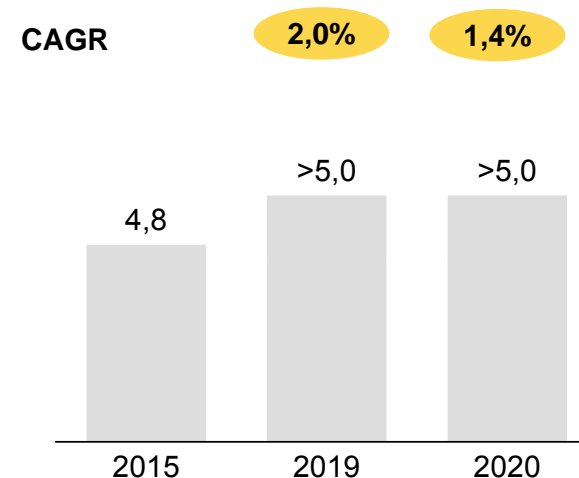
# ... e "democratizzazione" dei servizi di Corporate & Investment Banking

## DESCRIZIONE

- **Diventare la Banca di riferimento sui servizi evoluti per le aziende medio-piccole facendo leva sul know-how interno (ex-Centrobanca):**
  - **UBI ha già una quota rilevante all'interno dei servizi evoluti** con focus su clienti di medie dimensioni
    - **Ca. 10% di quota M&A** su operazioni di medio-grandi dimensioni
    - **4° operatore** in termini di volumi e numero operazioni sul mercato Corporate Lending e Structured Finance

## EVIDENZE NUMERICHE

*Evoluzione degli impieghi MLT (€Mld, perimetro commerciale)*



# Modello distributivo: evoluzione in ottica multicanale semplificando il footprint territoriale e rivedendo il concept di filiale

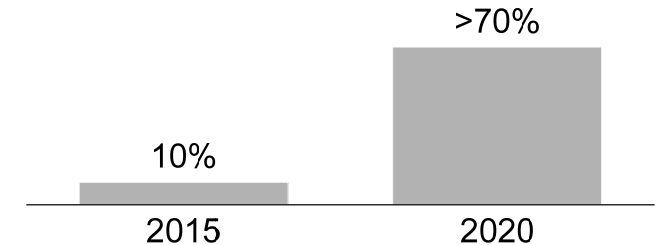
## DESCRIZIONE

## EVIDENZE NUMERICHE

### Assetto distributivo multicanale integrato

- **Modello distributivo innovativo** (c.a. 80% dell'implementazione entro fine 2018) **dove:**
  - il cliente potrà accedere ed operare indifferentemente su tutti i canali (evoluzione ed integrazione canali esistenti) e con continuità
  - la banca utilizzerà in maniera mirata tutti i canali per arrivare al cliente con la proposta commerciale

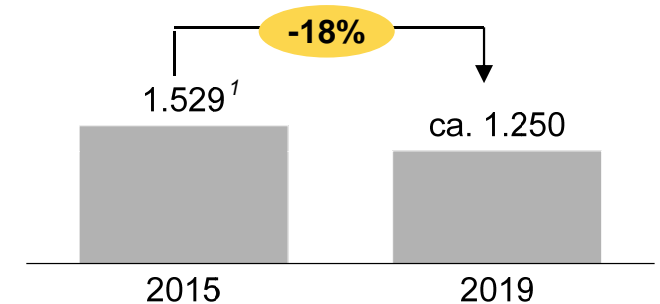
% di prodotti venduti alla clientela privati su tutti i canali (filiali, on-line, mobile, contact center)



### Revisione del footprint territoriale

- **Semplificazione della Rete territoriale con chiusura di circa 280 punti vendita a fine Piano** (di cui 130 nell'ambito Banca Unica)
- **Rafforzamento della Rete di Banker** al servizio dei clienti private
- **Potenziamento della Rete distributiva di IW Bank**

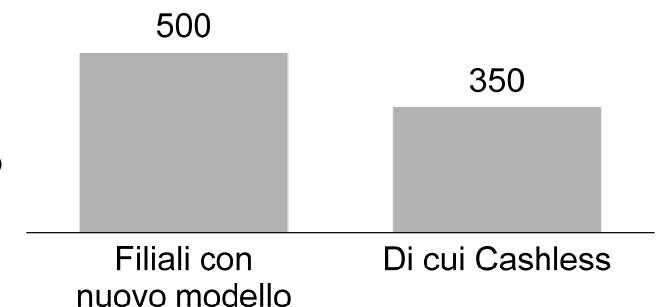
Numero punti vendita (#)



### Nuova filiale

- **Rinnovamento di oltre il 40% della Rete fisica con una forte spinta sul cashless** con conseguente liberazione di tempo commerciale
- **Innovazione del concept di filiale anche attraverso un nuovo approccio all'accoglienza del cliente** (introduzione di figure dedicate)

Filiali con nuovo concept in arco piano (#)



1) Filiali incluse nel perimetro delle Banche Rete al 31 Dicembre 2015

## Le linee guida del Piano Industriale

Semplificazione dell'assetto di partenza del Piano Industriale	Passaggio dal modello federale alla Banca Unica confermando la vocazione territoriale
	Semplificazione e ottimizzazione della gestione del credito deteriorato
Evoluzione dell'approccio commerciale	Disegno di una nuova strategia sui segmenti di clientela
	Evoluzione del Modello distributivo
Conferma dei punti di forza strutturali	Struttura patrimoniale e finanziaria equilibrata
	Prosecuzione dell'attività di razionalizzazione della base costi
	Investimenti e valorizzazione risorse umane
	Conferma di un asset quality best in class e di coperture adeguate del credito problematico
Impatti economico patrimoniali	Costi una-tantum spesi nel 2016
	Cost/Income, RoTE e CET1 a fine piano tra i best in class

## Piano di funding: crescita equilibrata del Gruppo sostenuta da parziale sostituzione delle obbligazioni retail con funding istituzionale e dal ricorso al TLTRO

Dati in €Mld	2015	2019	2020	CAGR 15-19	CAGR 15-20
Raccolta diretta clientela ordinaria	72,5	65,3	64,1	-2,6%	-2,5%
Emissioni istituzionali	12,9	23,2	25,6	15,8%	14,7%
Altra raccolta diretta clientela <sup>1</sup>	6,1	0,0	0,0	-100,0%	-100,0%
Raccolta interbancaria - BCE	8,1	10,0	8,5	5,4%	1,0%
Raccolta interbancaria – Altro <sup>2</sup>	2,3	4,9	4,9	20,4%	16,1%
<b>Totale</b>	<b>102,0</b>	<b>103,4</b>	<b>103,1</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,2%</b>

Anche per ridurre rischio retail coerentemente con normativa su Bail-in

- **Riduzione della raccolta obbligazionaria** sulla clientela ordinaria
- **Aumento del peso delle emissioni istituzionali** in ottica di equilibrio strutturale (matching scadenze con impieghi) e progressivo rimborso TLTRO

- In coerenza con la crescita dei volumi di impiego, **funding BCE atteso in crescita a 12,5 €Mld** tramite TLTRO 2 entro fine 2016

Con valuta 29 giugno 2016, 8,1 €Mld di TLTRO1 rimborsati e sostituiti da 10 €Mld di TLTRO2

- **Attivi stanziabili liberi >11€Mld** in tutto l'arco di Piano

1) PCT con controparti istituzionali

2) Raccolta interbancaria BEI, PCT con istituti bancari (funding portafoglio titoli) e altro interbancario passivo



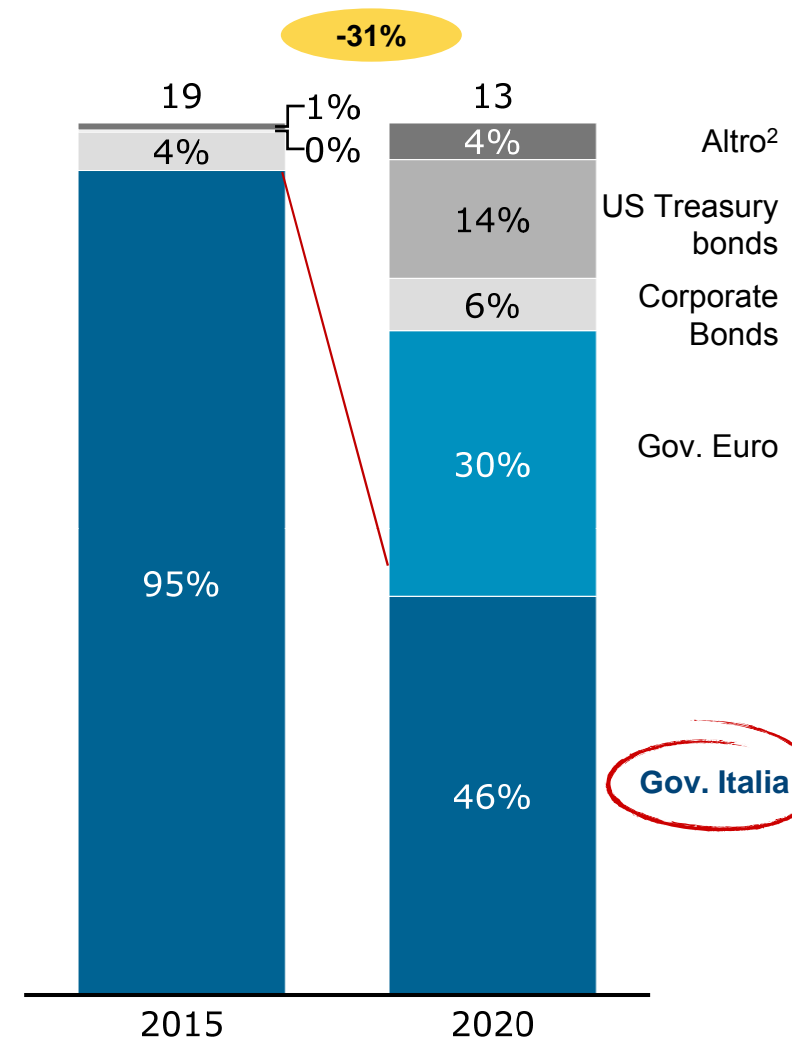
# Il portafoglio titoli: riduzione e ricomposizione in ottica di diversificazione

## LINEE GUIDA EVOLUTIVE

- In coerenza con la **ripresa dei volumi di impiego** commerciali in arco di piano, viene prevista la **riduzione del portafoglio titoli verso livelli più fisiologici**
  - Riduzione del rapporto fra la dimensione del portafoglio titoli sul Tangible Common Equity: dal 2,5 di fine 2015 a 1,5 del 2020
  - Riduzione del portafoglio del Gruppo pari a -6 €Mld (-35% 2015-2020) principalmente dovuta alla vendita di titoli governativi italiani (-11 €Mld)
- **Diversificazione del portafoglio attraverso ricomposizione del mix verso titoli governativi dell'area euro**, con peso dei governativi Italia che passa da oltre il 90% a meno del 50%
- **Portafoglio titoli libero a servizio dell'LCR** per oltre 10 €Mld a fine Piano

## COMPOSIZIONE DEL PORTAFOGLIO TITOLI

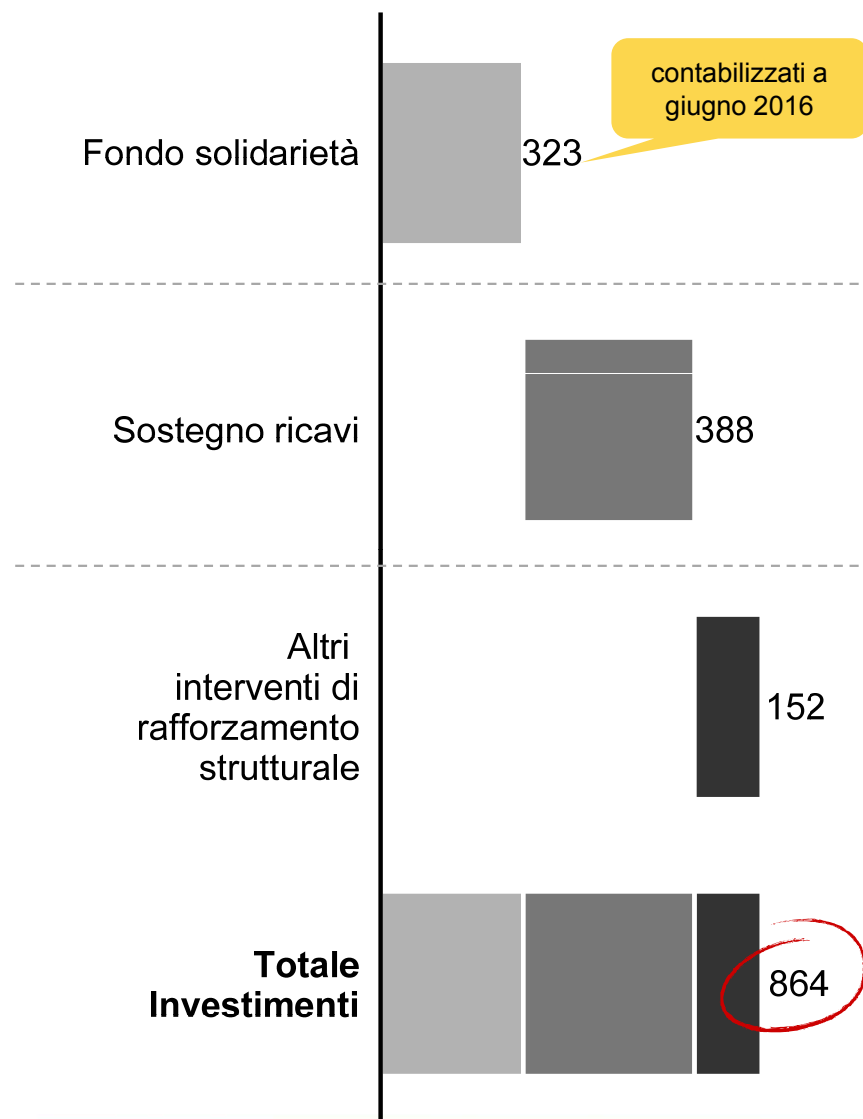
Controvalore a fine anno (€ Mld)<sup>1</sup>



1) Sono stati esclusi dal portafoglio le partecipazioni e i derivati di copertura  
2) Mercati Emergenti (3% al 2020), Hedge Fund (1% al 2020), Equity (0% al 2020)

# Previsti interventi (incluso fondo solidarietà) per oltre 850 €Mln in arco Piano per supportare i ricavi e il rafforzamento strutturale del Gruppo

## CASH OUT IN ARCO PIANO



## PRINCIPALI INIZIATIVE

- Attivazione fondo solidarietà per ca. 1.300 risorse
- Sviluppo multicanalità integrata/ CRM
- Attivazione catalogo prodotti corto e modulare
- Nuove piattaforme per il Corporate e strumenti per i Private Banker
- Rifacimento di ca. 500 filiali
- Evoluzione infrastruttura tecnologica di gruppo
- Interventi connessi a Banca Unica
- Altri interventi di rafforzamento strutture di indirizzo e coordinamento

# Ricambio generazionale in arco piano (uscita di ca. 2.750 risorse e ingresso di circa 1.100) che garantisce l'inserimento di nuove professionalità a sostegno del cambiamento del modo di fare Banca

## INTERVENTI

### Fondo di Solidarietà

**Attivazione del Fondo di Solidarietà di settore** a supporto delle uscite a seguito della semplificazione operativa di Centro e di Rete (Banca Unica, filiali cashless, riduzione operatività in filiale)

### Altre iniziative piano

**Razionalizzazione delle attività e processi non core** per il Gruppo

### Ricambio generazionale

**Inserimento di nuove risorse** per lo sviluppo di nuove competenze e professionalità

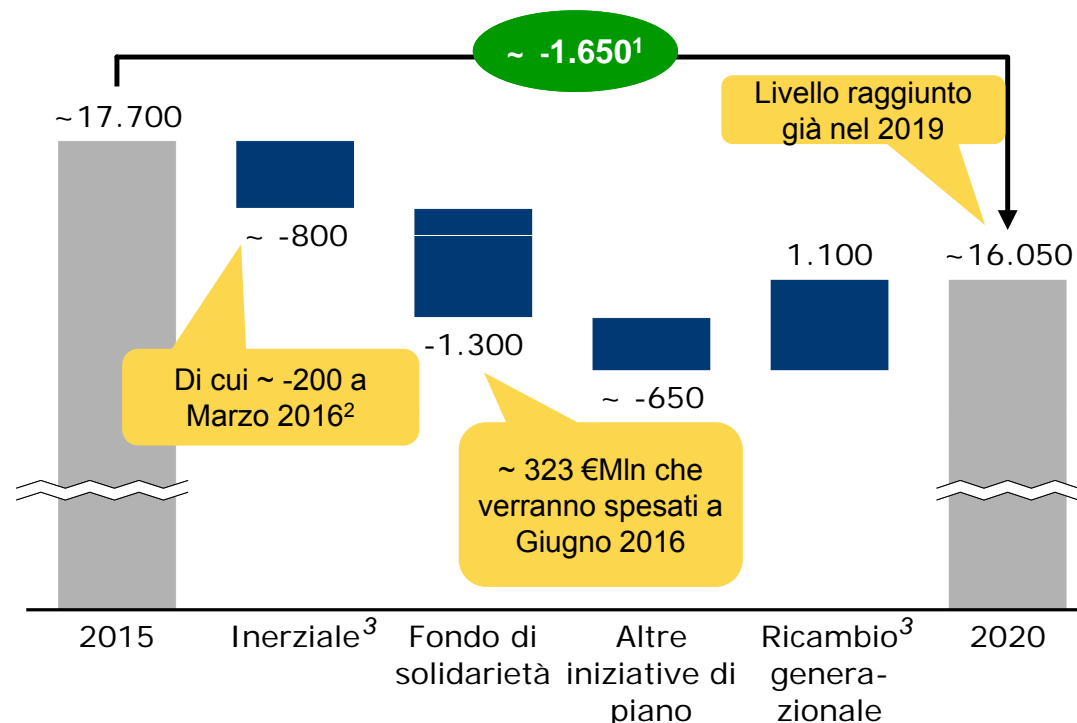
### Valorizzazione Risorse Umane

**Interventi di valorizzazione/ sviluppo:**

- Rafforzamento **retribuzione variabile** (+50% spesa al 2020)
- **Spinta su formazione** (quasi mezzo milione di gg/uomo in arco piano)
- **Aumento flessibilità** grazie maggior utilizzo di smartworking e misure di work-life balance
- Estensione **programma talenti** (oltre 100 risorse in arco piano)
- ...

## EVOLUZIONE PERSONALE 2015-2020

Numero di risorse (headcounts)



1) Oltre l'85% delle uscite previsto entro il 2018

2) Accordo sindacale fine 2015/inizio 2016 – assunzioni + natural attrition

3) Include ca. 600 risorse relative alla natural attrition

# Prosecuzione nella riduzione "armonica" dei costi nonostante gli investimenti per supportare la crescita dei ricavi e lo sviluppo del personale

## INTERVENTI PREVISTI

### Efficientamento

**Interventi di efficientamento operativo collegati a:**

- Banca Unica
- Iniziative di Cost Optimization
- Incremento della produttività del personale

### Sviluppo

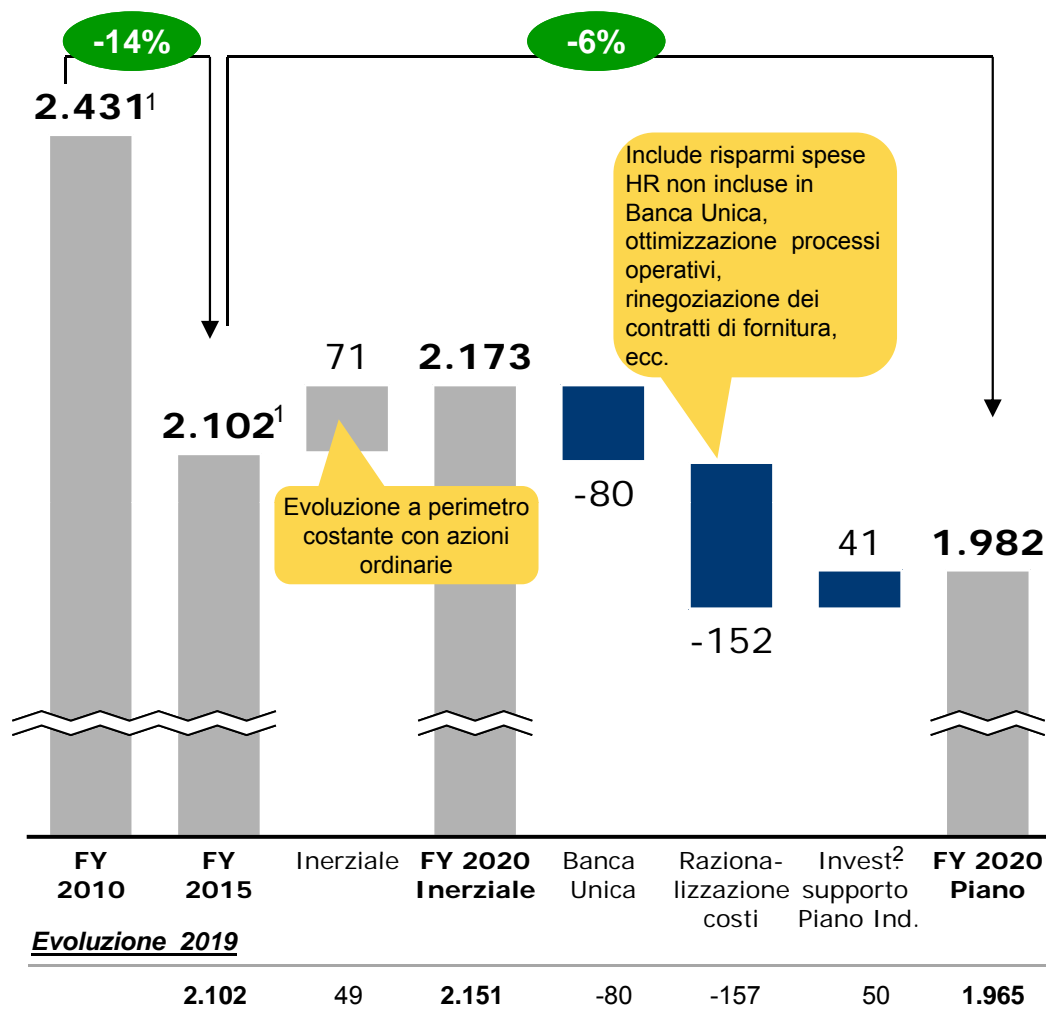
**Investimenti per abilitare il raggiungimento degli obiettivi di Piano:**

- Evoluzione strumenti a supporto del business
- Nuovo modello di filiale
- Valorizzazione risorse umane
- Evoluzione infrastruttura tecnologica

### Ricambio generazionale

**Ricambio generazionale** anche per apportare nuove conoscenze / professionalità a supporto delle iniziative di Piano

## EVOLUZIONE COSTI OPERATIVI<sup>1</sup> IN ARCO PIANO



1) dati normalizzati

2) impatti a C/E al 2020 relativamente alle spese cumulate in arco piano effettuate per iniziative a supporto dei ricavi (ca. 24Mln€) ed altri interventi di rafforzamento strutturale (ca. 17Mln€)

# Conferma di un costo del credito fra i best in class sul mercato, con un elevato livello di copertura

## Interventi

- **Focalizzazione della struttura organizzativa e miglioramento della macchina di recupero del credito**
  - **credito in sofferenza:** conferma della struttura di gestione centralizzata già esistente dal 2009 con oltre 130 persone
  - **altro credito anomalo:** evoluzione organizzativa con introduzione del **gestore credito anomalo a diretto riporto del Chief Lending Officer con oltre 200 risorse tra Direzione centrali e Rete**
- **Rafforzamento degli strumenti di monitoraggio con l'introduzione di informazioni comportamentali evolute (es. Big Data)**
- **Creazione di una ReoCo a supporto della valorizzazione delle garanzie Real Estate**

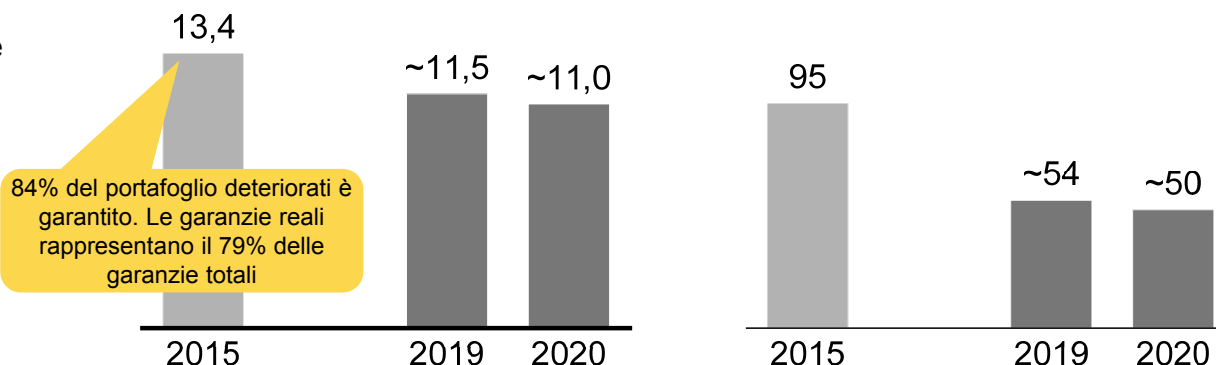
## Evidenze numeriche

Lo stock di credito deteriorato lordo raggiunge l'ammontare massimo nel 2015 per poi decrescere in arco Piano

### STOCK CREDITO

**DETERIORATO LORDO – €Mld**      **RETTIFICHE SU CREDITI - bps**

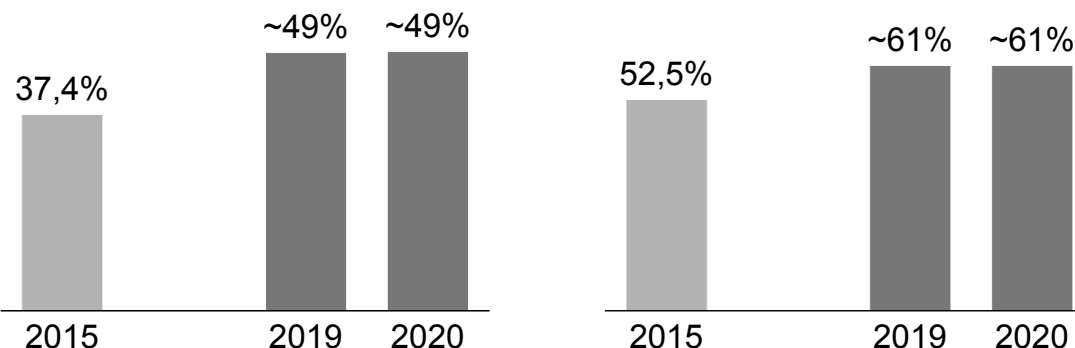
Riduzione di stock e rettifiche abilitate da contrazione dei flussi di credito in entrata a deteriorato già in corso da tre anni (Ultima evidenza -40% Mar'16 vs Mar'15)



### COVERAGE RATIO - %

Totale Deteriorato<sup>1</sup>

Sofferenze<sup>1</sup>



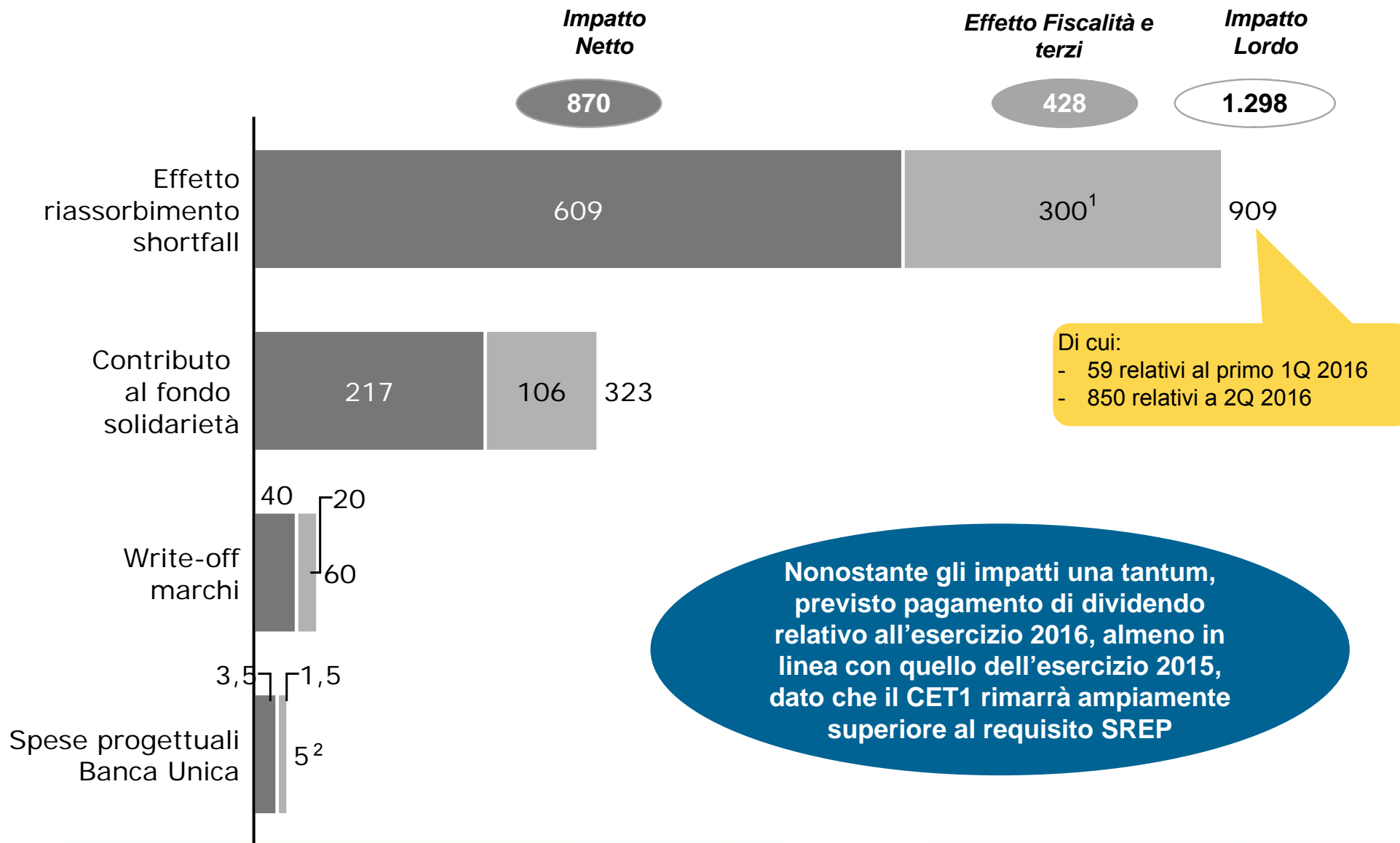
1) Include write off

## Le linee guida del Piano Industriale

Semplificazione dell'assetto di partenza del Piano Industriale	Passaggio dal modello federale alla Banca Unica confermando la vocazione territoriale
	Semplificazione e ottimizzazione della gestione del credito deteriorato
Evoluzione dell'approccio commerciale	Disegno di una nuova strategia sui segmenti di clientela
	Evoluzione del Modello distributivo
Conferma dei punti di forza strutturali	Struttura patrimoniale e finanziaria equilibrata
	Prosecuzione dell'attività di razionalizzazione della base costi
	Investimenti e valorizzazione risorse umane
	Conferma di un asset quality best in class e di coperture adeguate del credito problematico
Impatti economico patrimoniali	Costi una-tantum spesi nel 2016
	Cost/Income, RoTE e CET1 a fine piano tra i best in class

# Oltre il 95% dei costi una tantum dell'assetto di partenza e del Piano Industriale spesi nel conto economico al 30 giugno 2016

IMPATTI UNA TANTUM A CONTO ECONOMICO A GIUGNO 2016 – €Mln



1) Per effetto dell'imputazione a conto economico delle poste straordinarie relative al nuovo assetto di partenza e al piano industriale, il 2016 si chiuderà in perdita; il beneficio fiscale derivante dall'utilizzo della shortfall non potrà quindi essere incluso nel CET1 nel 2016, ma entrerà come componente positiva in presenza di utili a partire dal 2017; 2) I costi relativi al progetto Banca Unica, pari complessivamente a circa 43 €M, verranno spesi per circa 5 €M al 30 giugno 2016, e per la quota restante nel secondo semestre del 2016

## Evoluzione del Conto Economico

<i>Dati in €Mln</i>	<b>2015</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<i>CAGR 15-19</i>	<i>CAGR 15-20</i>
<b>Proventi operativi</b>	3.371	3.633	3.844	1,9%	2,7%
<i>di cui Margine di interesse</i>	1.631	1.801	1.886	2,5%	2,9%
<i>di cui Commissioni nette</i>	1.300	1.553	1.662	4,5%	5,0%
<b>Oneri Operativi <sup>1</sup></b>	(2.277)	(1.967)	(1.982)	-3,6%	-2,7%
<i>di cui Spese per il personale</i>	(1.392)	(1.181)	(1.207)	-4,0%	-2,8%
<i>di cui Altre spese amministrative <sup>2</sup></i>	(628)	(559)	(550)	-2,9%	-2,6%
<b>Risultato gestione operativa<sup>1</sup></b>	1.094	1.665	1.862	11,1%	11,2%
<b>Rettifiche nette su crediti</b>	(803)	(484)	(460)	-11,9%	-10,5%
<b>Utile netto</b>	117	732	874	58,2%	49,6%
<i>Cost / Income</i>	68%	54%	52%	n.s.	n.s.
<i>Costo del credito</i>	0,95%	~0,54%	~0,50%	n.s.	n.s.

1) Inclusi oneri per esodi anticipati, rettifiche di valore su attività materiali e contributi ordinari e straordinari al Fondo di Risoluzione e allo Schema di Garanzia dei Depositi

2) Escluso il contributo ordinario e straordinario al Fondo di Risoluzione



## Evoluzione dei Volumi - Clientela Ordinaria e Istituzionale

<i>Dati in €Bln</i>	<b>2015</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<i>CAGR 15-19</i>	<i>CAGR 15-20</i>
<b>Crediti netti vs Clientela</b>	84,6	88,9	92,0	1,3%	1,7%
<i>di cui bonis</i>	74,9	81,7	85,1	2,2%	2,6%
<i>di cui deteriorato</i>	9,7	7,2	6,9	-7,0%	-6,5%
<b>Raccolta diretta da clientela ordinaria</b>	72,5	65,3	64,1	-2,6%	-2,5%
<b>Raccolta indiretta da clientela ordinaria</b>	79,5	100,4	107,9	6,0%	6,3%
<i>di cui amministrato</i>	31,0	28,1	28,8	-2,4%	-1,5%
<i>di cui gestito ed assicurativo</i>	48,6	72,3	79,1	10,4%	10,3%
<b>Totale raccolta da clientela ordinaria</b>	152,1	165,6	172,0	2,2%	2,5%
<b>Emissioni istituzionali<sup>1</sup></b>	12,9	23,2	25,6	15,8%	14,7%

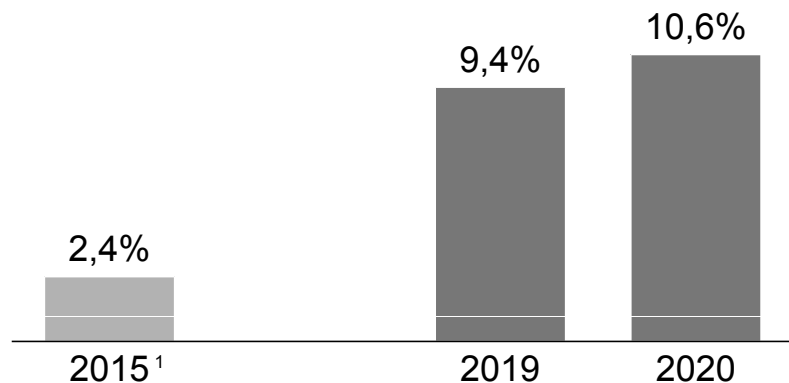
Crescita della raccolta gestita generata dai seguenti driver:

- 1) trasformazione della raccolta diretta (prestiti obbligazionari bancari) in indiretta e della raccolta amministrata in gestita
- 2) assunzione di private bankers
- 3) leva sulla rete IW Bank che verrà potenziata (+200 promotori finanziari in arco Piano)
- 4) leva sulla componente assicurativa/previdenziale sui segmenti "Persone e Famiglie" e "Affluent e Private"

1) E' esclusa la raccolta interbancaria. Vedasi slide n. 24

## Redditività del capitale

Return on Tangible Equity %

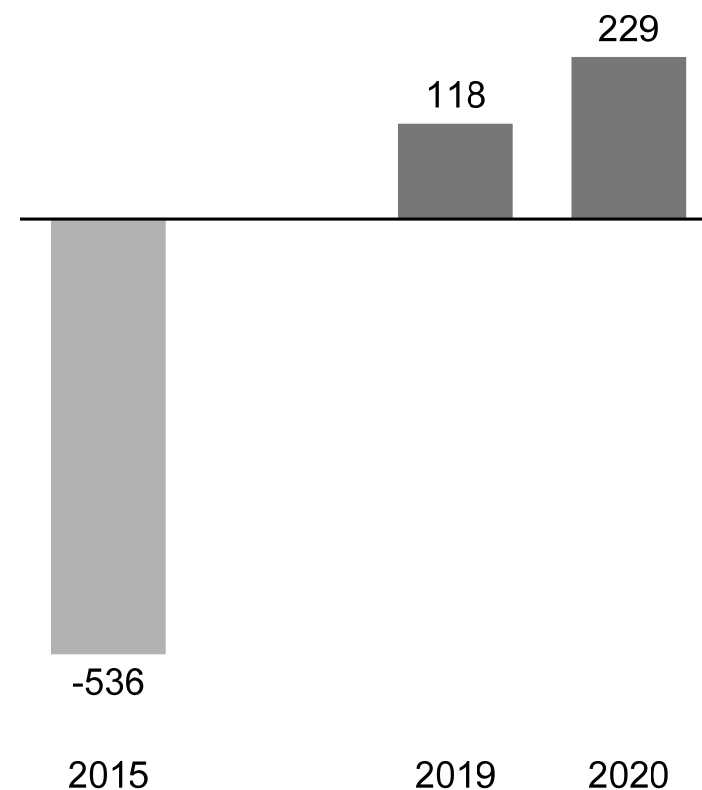


## Dividend policy

- **Pay-out ratio** costantemente **superiore al 40%**
- **Dividendo in crescita** costante in arco Piano

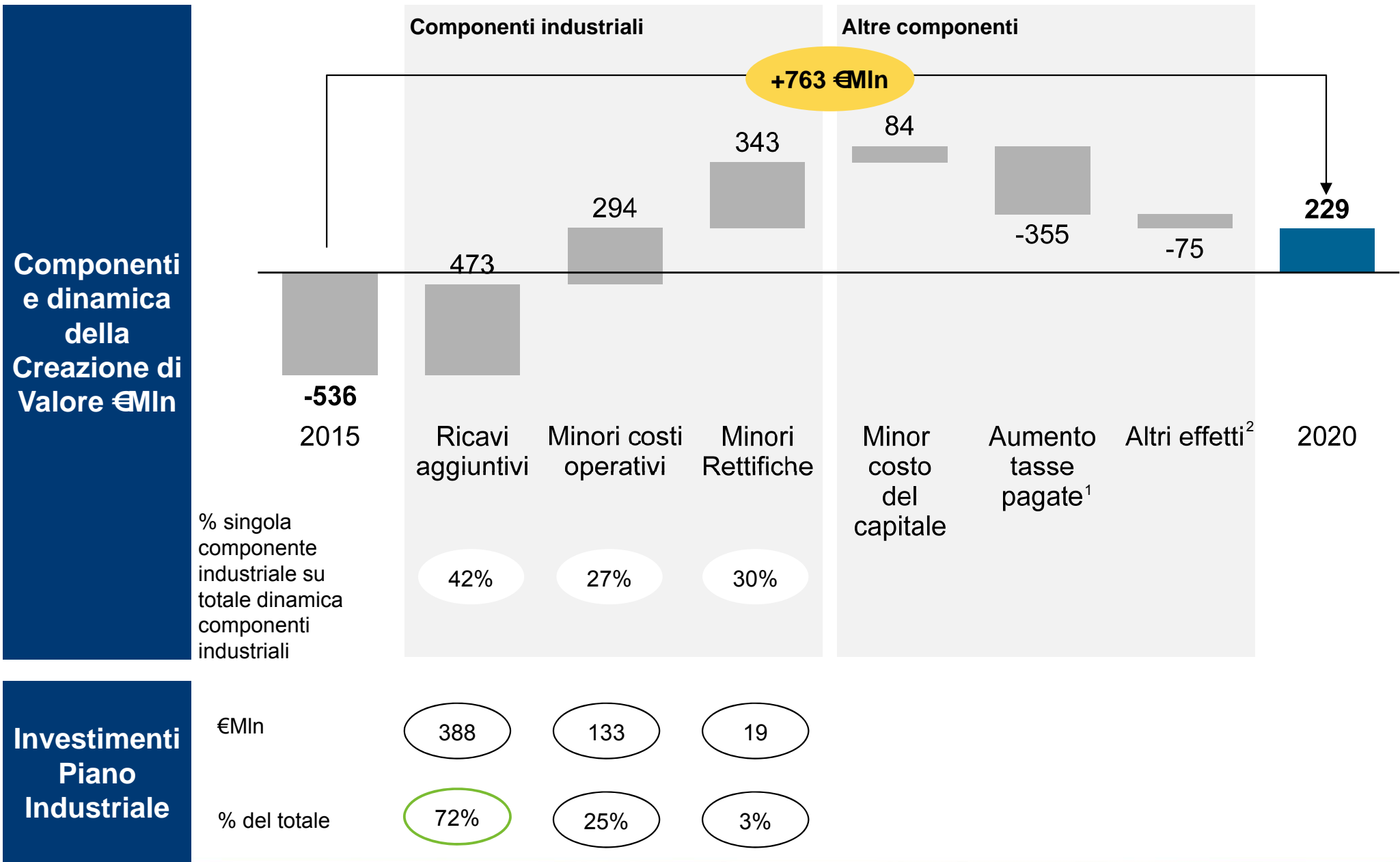
## Creazione di Valore

Dati in €Mln



1) Dato normalizzato

# Ritorno alla creazione di valore attraverso un equilibrato contributo tra le tre componenti di natura industriale



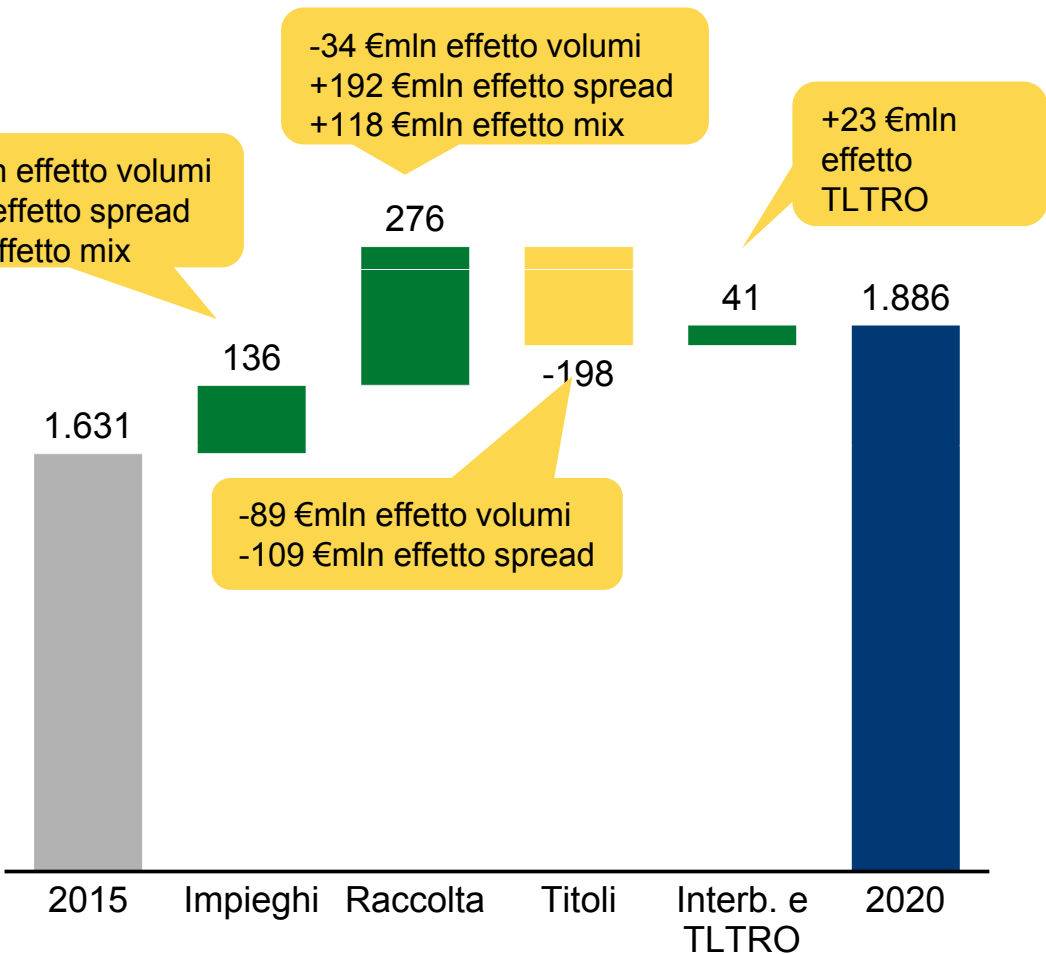
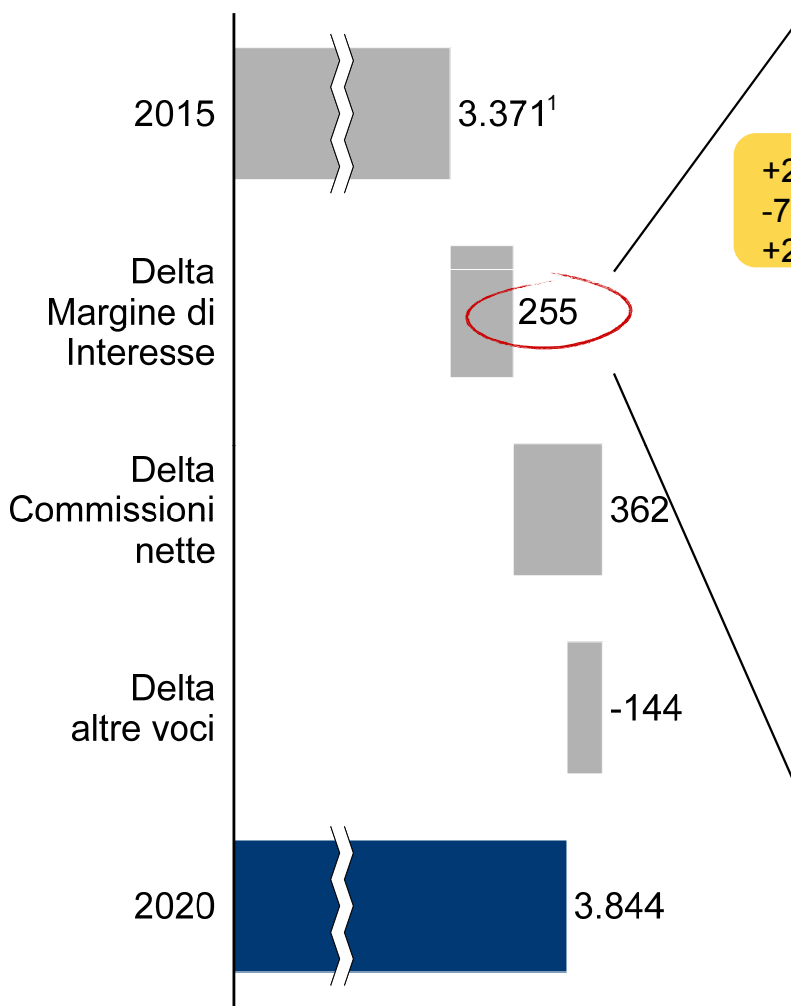
1) Maggior ammontare di tasse pagate alla luce della dinamica dell'utile (non previsto nessun cambio dell'aliquota fiscale)

2) Principalmente riconducibile a ) Rettifiche/Riprese valore nette altre attività/passività finanziarie, Accantonamenti netti a fondi per rischi ed oneri, Utile (perdita) dalla cessione di investimenti e partecipazioni, Utile (perdita) d'esercizio di pertinenza di terzi

# Crescita dei ricavi supportata da un minor costo del funding e dalla componente commissionale - trainata anche dalla crescita dei prodotti legati alle nuove priorità nei bisogni della clientela

## Dinamica Proventi Operativi €Mln

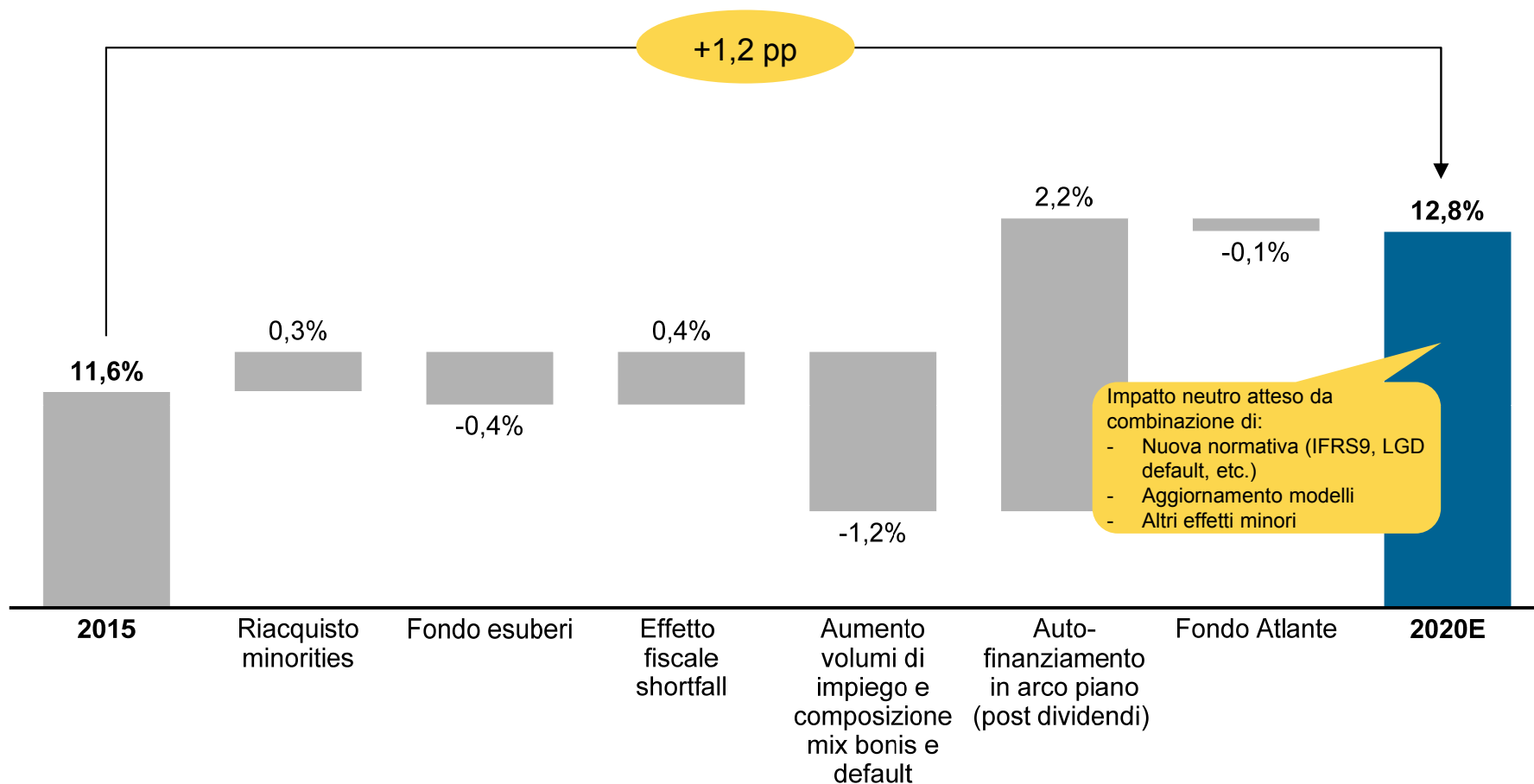
## Dinamica Margine di Interesse €Mln



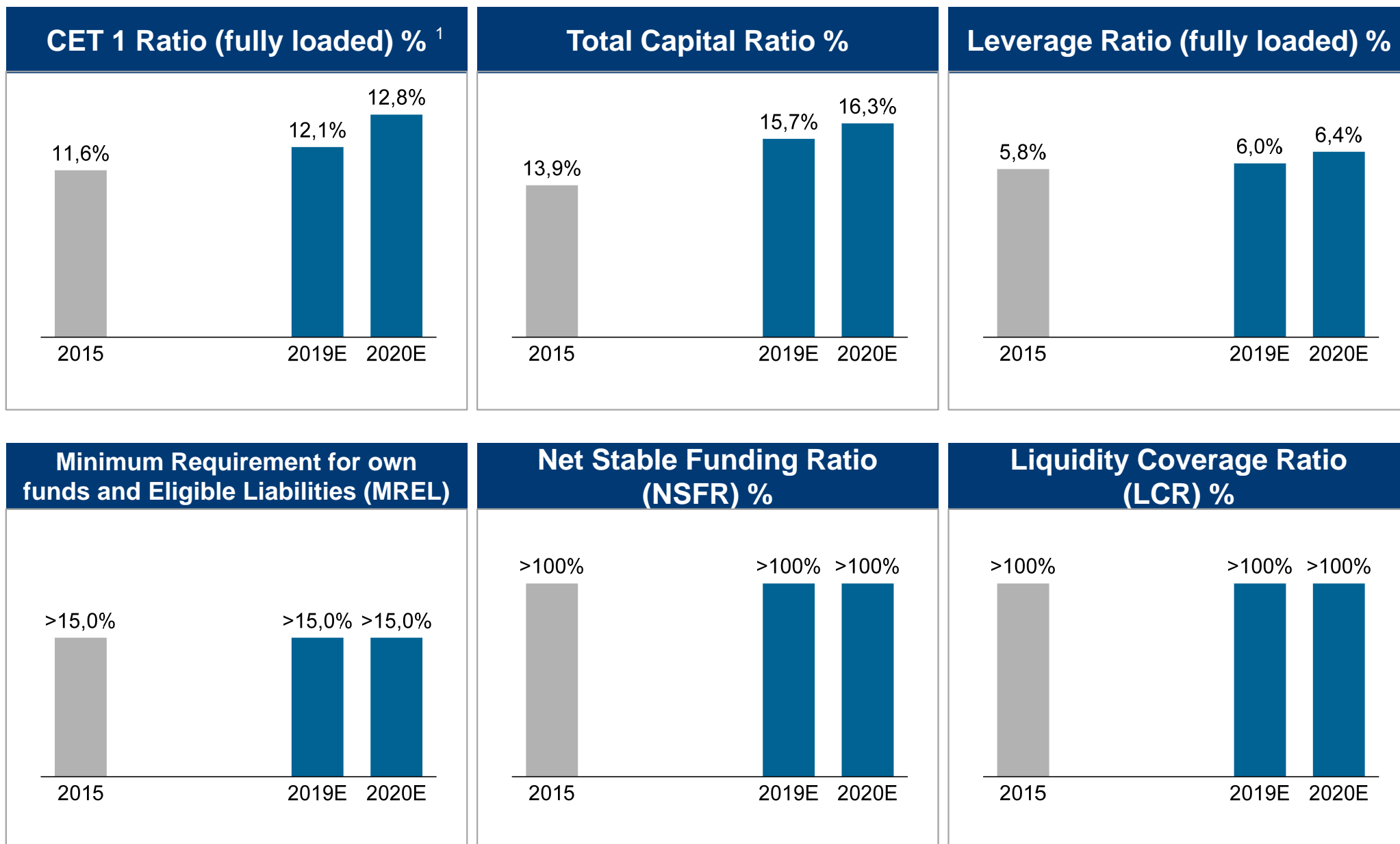
1) Dato Stated che include componenti non ricorrenti (Es. cessione ICPBI)

# La generazione di utili in arco Piano consente l'ulteriore rafforzamento dei ratio patrimoniali

## CET1 Ratio (fully loaded) %

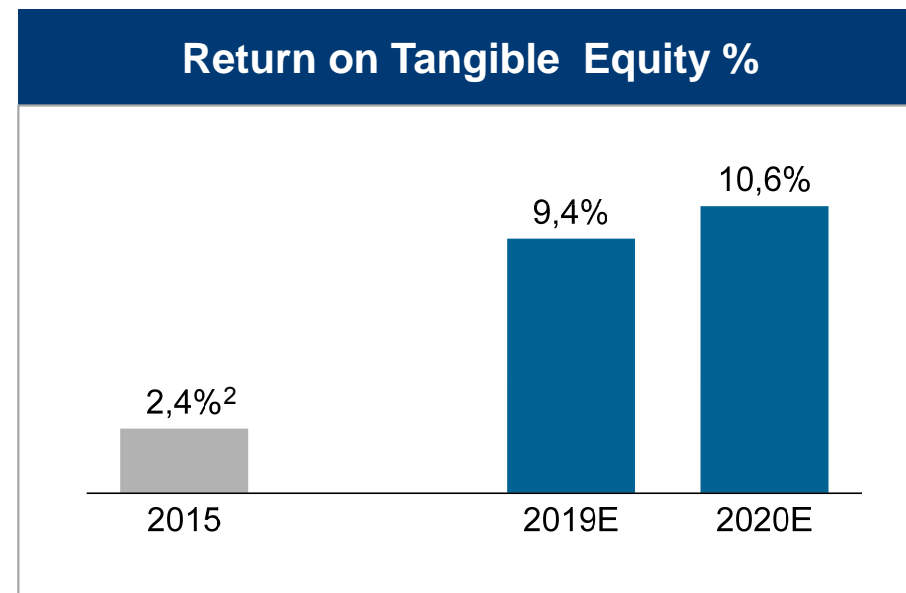
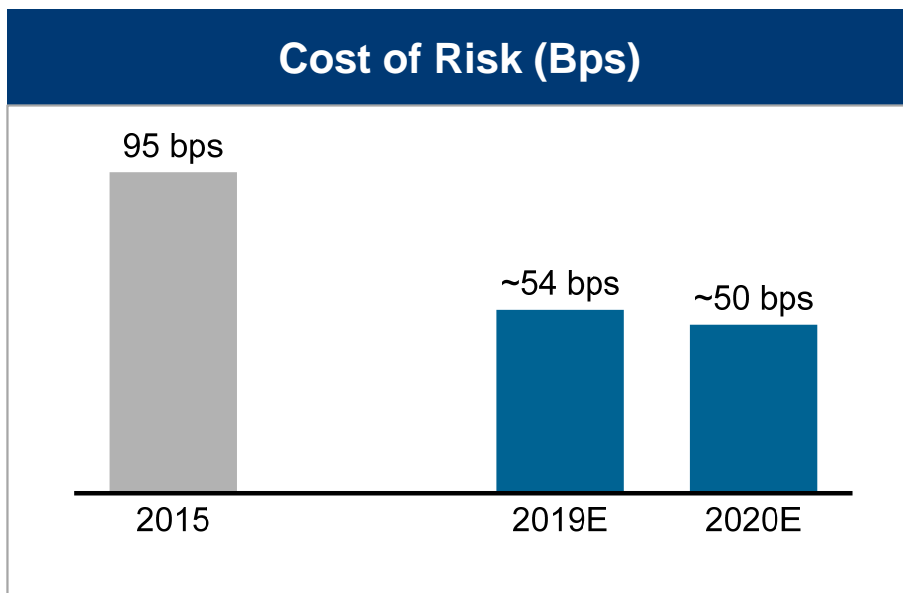
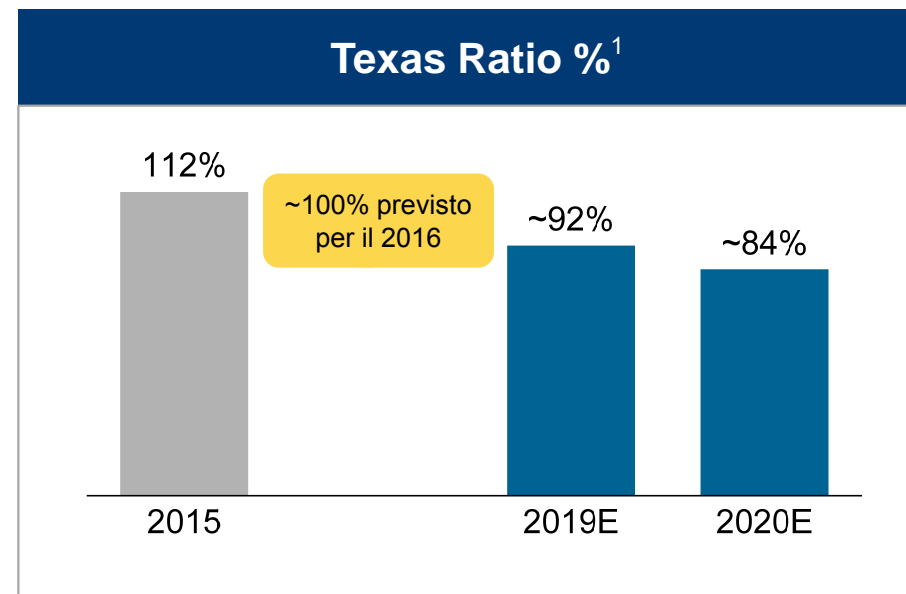
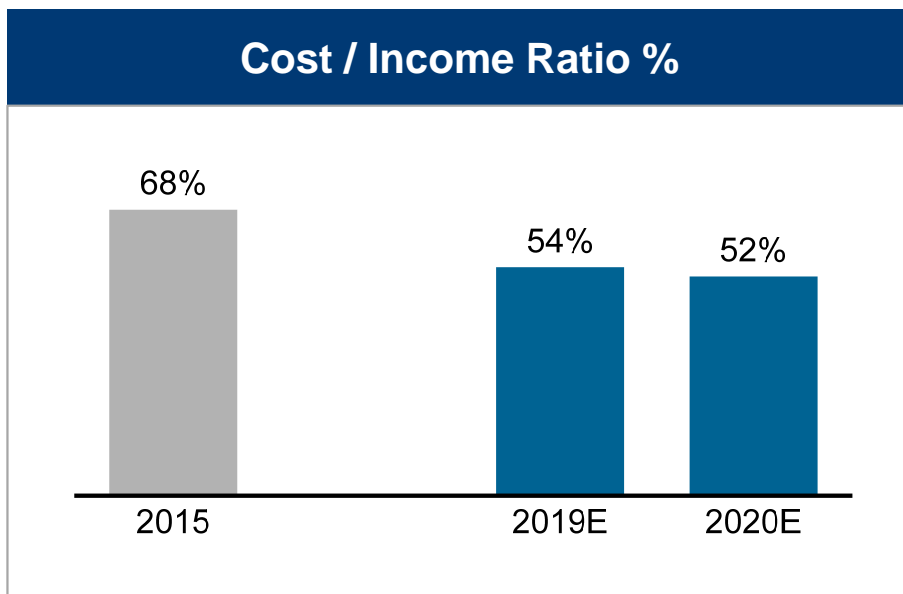


# KPI di Piano industriale pienamente coerenti con il Risk Appetite di Gruppo...



1) Nel 2019 e 2020, impatto neutro atteso da combinazione di: nuova normativa (IFRS9, LGD default, etc.), aggiornamento modelli e altri effetti minori

# .... gli obiettivi di Piano Industriale permettono una redditività sostenibile nel tempo



1) Texas ratio calcolato come rapporto tra crediti deteriorati netti verso la clientela e patrimonio tangibile (al netto di utile e incluso il patrimonio di terzi)  
2) Dato normalizzato

# Predisposto Masterplan implementativo delle principali iniziative di Piano Industriale

**NON ESAUSTIVO**

**Macro piano di lavoro**

2016

2017

2018

2019

2020

Semplificazione dell'assetto di partenza del Piano Industriale

Passaggio a Banca Unica

Revisione modello organizzativo

Evoluzione infrastruttura tecnologica

Evoluzione dell'approccio commerciale

Entrata a regime nuovo approccio commerciale verso Persone & Famiglie

Rilascio modello di servizio Aziende per settore/filiera

Rafforzamento organico Private Banker

Big Data

Evoluzione Contact Center

Nuova piattaforma cross-canale

Evoluzione piattaforme fabbriche prodotto

Razionalizzazione footprint filiali (prima wave – Banca unica)

Razionalizzazione footprint filiali (seconda wave)

Nuovo concept di filiale

Evoluzione gamma prodotti

Conferma dei punti di forza strutturali

Iniziative di razionalizzazione della base costi

Inserimento gestori credito anomalo

Evoluzione strumenti e processi di gestione del credito





## Dati andamentali del sistema Italia e del mercato bancario italiano

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Delta %	Cagr 10-15 %	
<b>Sistema Italia</b>	Pil Italiano a prezzi correnti (€B) <sup>1</sup>	1.605	1.637	1.613	1.604	1.612	1.636	2,0%	0,4%
	Popolazione Italiana (M) <sup>2</sup>	59,2	59,4	59,7	59,7	60,8	60,8	2,7%	0,5%
	Tasso Euribor 3M % <sup>3</sup>	0,8%	1,4%	0,6%	0,2%	0,2%	0,0%	-	-
	Tasso d'Inflazione % <sup>1</sup>	1,6	2,9	3,3	1,3	0,2	0,1	-	-
<b>Mercato Bancario</b>	Margine d'intermediazione (€B) <sup>3</sup>	72,8	71,0	74,7	75,8	75,9	76,8	5,5%	1,1%
	Ricavi Core * (€B) <sup>3</sup>	73,0	71,6	69,2	68,0	69,6	69,8	-4,3%	-0,9%
	Costi Operativi (€B) <sup>3</sup>	47,3	47,9	47,0	44,8	45,8	47,5	0,3%	0,1%
	Rettifiche su Crediti (€B) <sup>3</sup>	12,6	13,8	24,2	31,4	30,2	21,0	66,6%	10,8%
	Stock Sofferenze (€B) <sup>3</sup>	77,8	107,2	125,0	155,9	183,7	200,9	158,1%	20,9%
	Totale Crediti (€B) <sup>3</sup>	1.733	1.753	1.761	1.691	1.658	1.659	-4,3%	-0,9%
	Incidenza Sofferenze% <sup>3</sup>	4,5%	6,1%	7,1%	9,2%	11,1%	12,1%	-	-
	CET1 ** Ratio <sup>4</sup>	9,0%	9,3%	10,8%	11,6%	12,5%	13,6%	51,1%	10,9%
Numero sportelli (K) <sup>5</sup>	33,7	33,6	32,9	31,8	30,7	30,3	-10,1%	-2,1%	

Note: \* MINTER - risultato della negoziazione e valutazione al fair value - altri ricavi

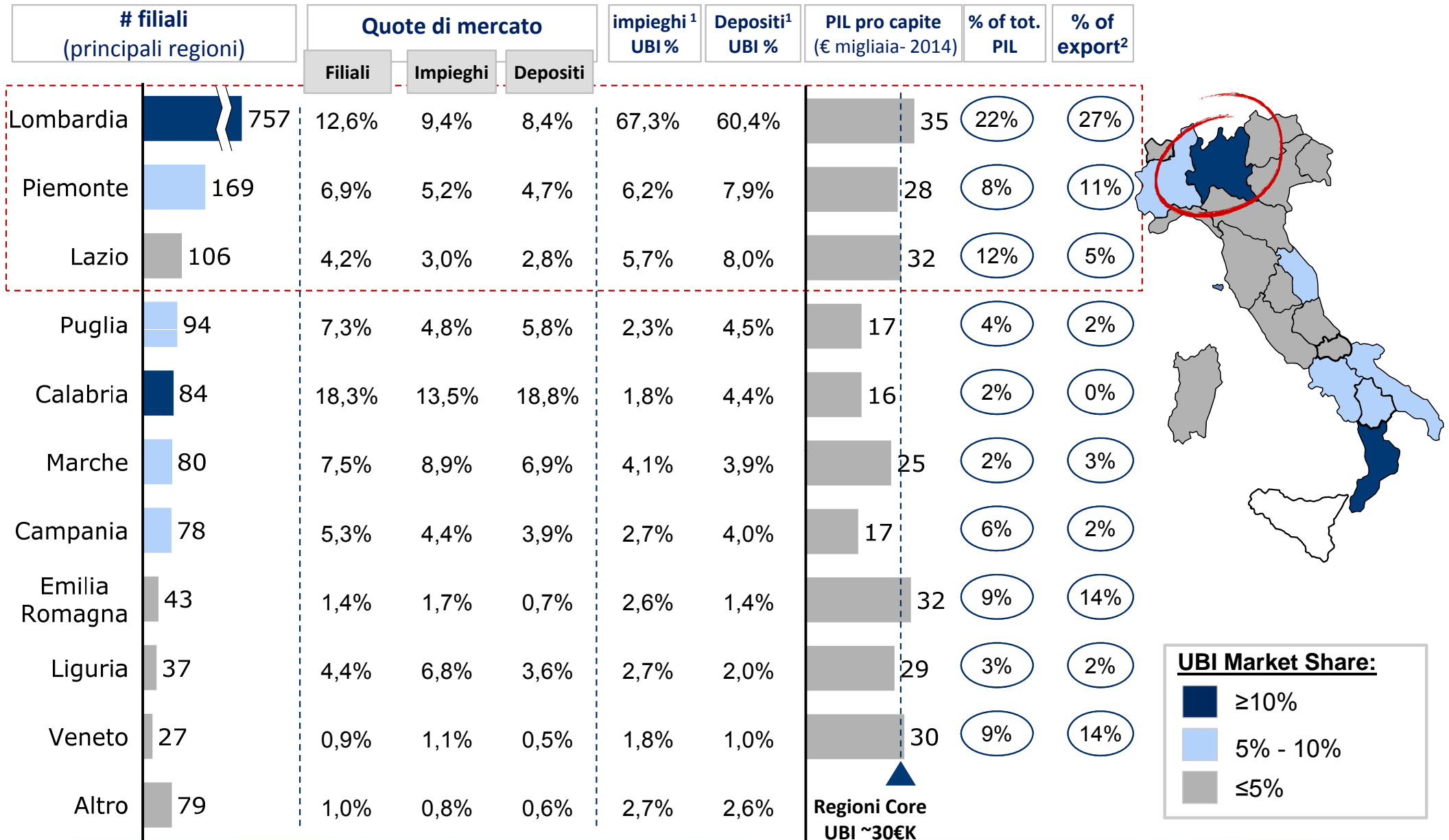
\*\* Dato corrispondente al Tier1 ratio con esclusione degli strumenti patrimoniali "ibridi" a dicembre 2013

1) Fonte Istat, dati consuntivi. Per il tasso d'inflazione, dati medi  
annui, indice IPCA  
2) Fonte Istat, dati al 1° gennaio

3) Fonte Prometeia, Previsione Bilanci Bancari ad Aprile 2016  
4) EBA Risk Dashboard - Q4 2015  
5) Banca d'Italia

# Al 31 dicembre 2015, il Gruppo UBI aveva 1.550 filiali in Italia, di cui più di mille radicate in tre regioni che generano il ca. 40% del PIL e dell'export

## Distribuzione delle filiali di UBI



Fonti: Bankitalia, database filiali UBI (dati al 31/12/2015), ISTAT: PIL 2014, export 2015  
 Note: 1) somma di clienti imprese e famiglie; 2) Quota dell'export totale del Paese