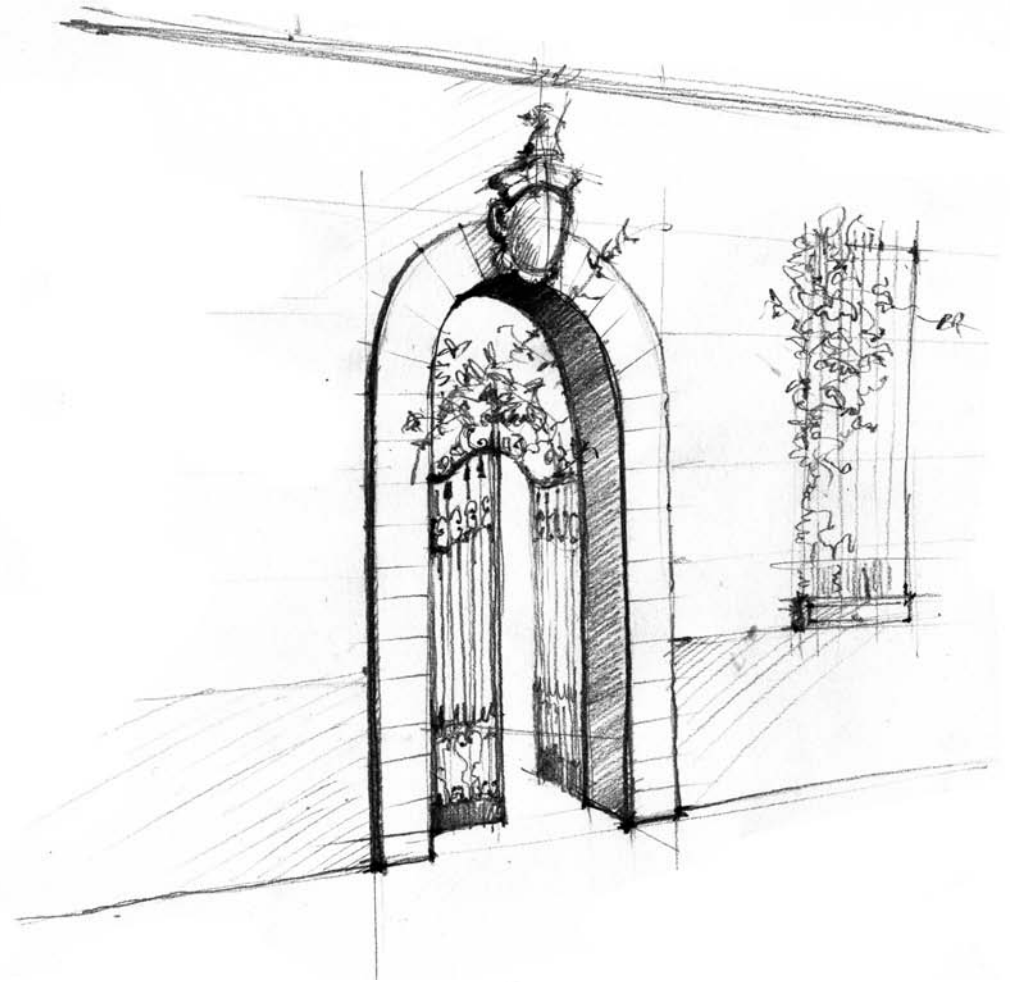
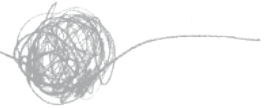


Piano Industriale 2014 - 2016

6 Febbraio 2014

Presentazione alla Comunità finanziaria





Consuntivo dei primi quattro anni di gestione

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business e Linee Guida

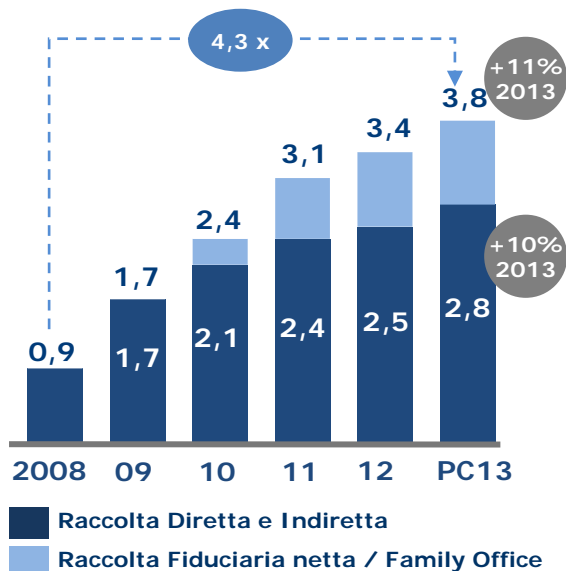
Piano Industriale 2014 -2016

I primi 4 anni

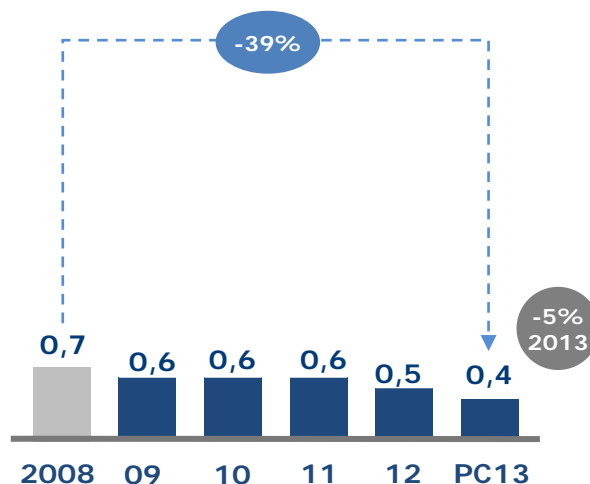
Le principali grandezze patrimoniali



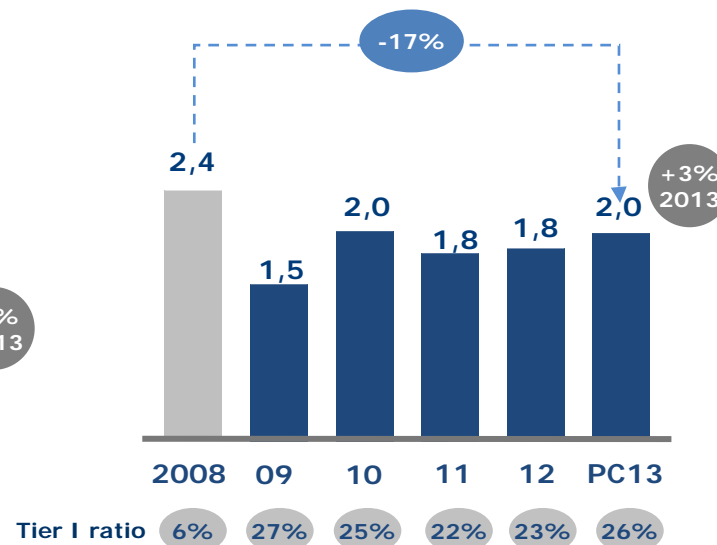
Totale Masse Italia (€ mld)



Totale Masse Estere (€ mld)



Totale Attivo (€ mld)



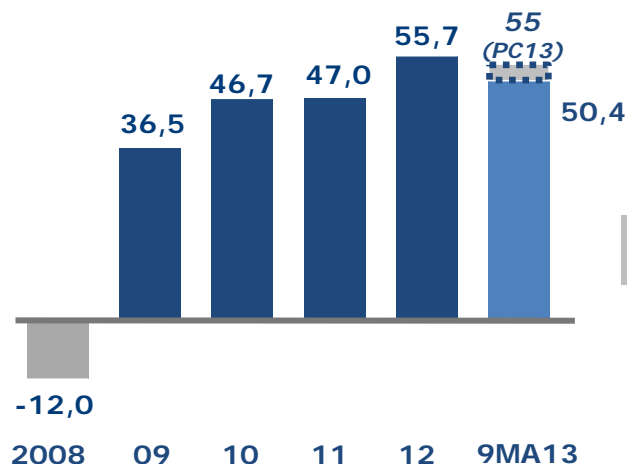
- Masse complessive Italia **più che triplicate** con crescite in tutte le componenti
- **Masse estere** in riduzione di circa il 40% a seguito di profonda ristrutturazione
- **Totale Attivo stabile** negli ultimi anni ma con diversa composizione: meno *trading*, più crediti commerciali e nuovo *banking book*

I primi 4 anni

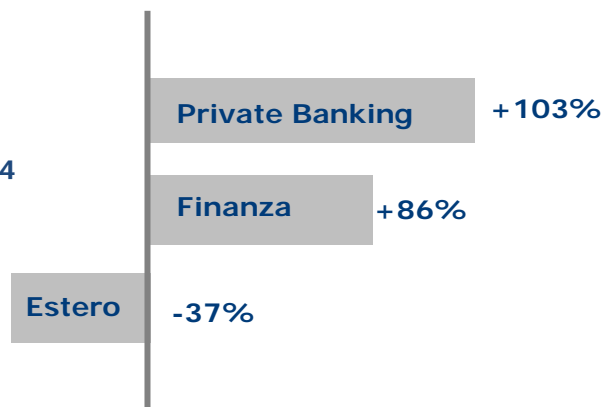
Le principali grandezze economiche



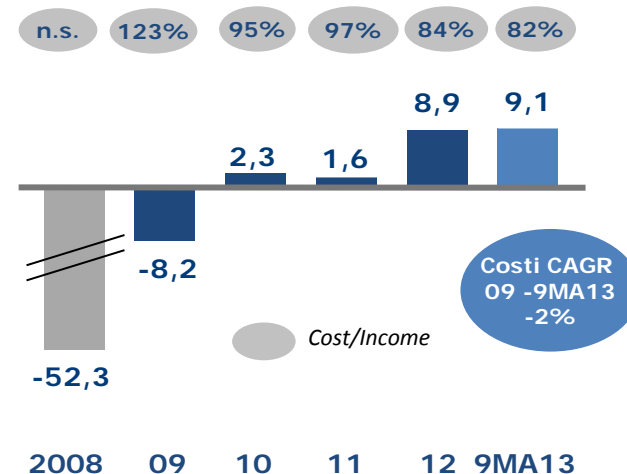
Ricavi (€ mln)



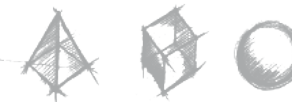
Crescita dei Ricavi (2009/2013)



Risultato operativo (€ mln)



- **Ricavi consolidati** con un *mix* diversificato ed evoluto in coerenza con il modello di *business*:
 - ✓ Ricavi del **Private Banking** raddoppiati con una **struttura commerciale** ed un **modello di offerta** rinnovati
 - ✓ Ricavi di **Finanza** in crescita, con **strategie diversificate** e un **modello** sempre più **orientato alla clientela**
 - ✓ Riduzione del peso dell'**Attività Estera** a seguito di un **profondo ed esteso intervento di ristrutturazione**
- **Risultato Operativo** riportato strutturalmente **in positivo** e **cost/income** in decrescita, nonostante i numerosi progetti di sviluppo e di rinnovo degli organici effettuati (Costi operativi CAGR 09-9MA13: -2%)

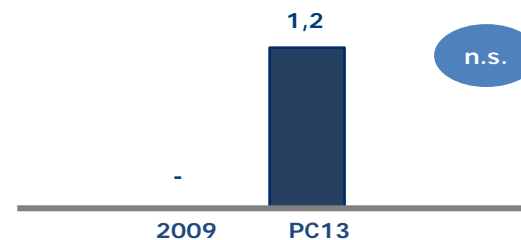


Private Banking

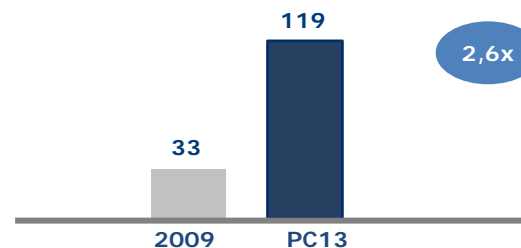
- Strutture commerciali **rafforzate** e **rinnovate**: 21 nuovi *banker* nelle piazze di Milano, Roma, Brescia, Torino e Genova
- **Razionalizzate** le strutture non strategiche (chiusa Forlì, Pistoia in vendita)
- **Rinnovata gamma dei servizi tradizionali**, in particolare con il nuovo servizio di consulenza avanzata e nuove linee di gestioni
- Lanciati diversi **servizi innovativi** quali *club deal*, mandati di *wealth planning* e *family office*
- **Rinnovati i sistemi informativi** di *front* e di monitoraggio
- Sviluppato **cross selling** tra le diverse strutture
- Avviata la **struttura di Fiduciaria** *ex novo* focalizzata su servizi amministrativi evoluti

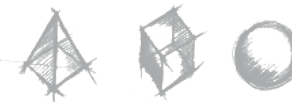
- **Raccolta netta cumulata superiore a 1 €mld** (solo per via organica)
- **Portafoglio medio *banker*** raddoppiato (>60€mln)
- **Size media cliente** raddoppiata (>1,2 €mln)
- **Crediti verso Clientela** più che duplicati nei quattro anni

Masse Fiduciaria lorde (€ mld)



Crediti Clientela (€ mln)

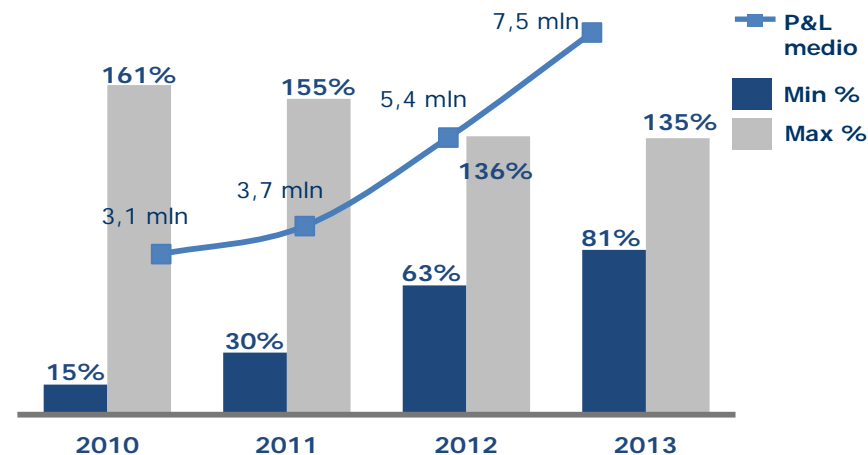




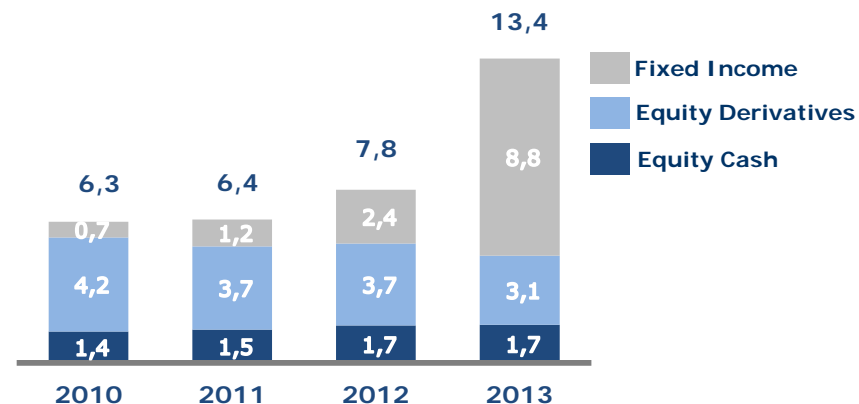
Finanza

- **Rinnovamento della struttura:** 13 nuove risorse da dicembre 2009 a fronte di 14 uscite
- **Nuovi sistemi *best in class*** in tutte le aree di attività (Murex, ORC, Risk Management e VaR)
- Avvio attività di **Market Making su IDEM:** costantemente nei primi 5 operatori
- **Diversificazione delle *asset class*** per arricchire e stabilizzare le fonti di ricavo:
 - ✓ **intermediazione:** sviluppo del comparto obbligazionario oltre ad azionario e derivati
 - ✓ **trading:** sviluppo di strategie diversificate sia nel comparto *credit* (es: basi negative) sia *equity* (es: *market-neutral approach*), con ottimizzazione dell'assorbimento di VaR
- Significativo **aumento del P&L medio con progressiva riduzione della variabilità** trimestrale
- Costituzione di uno **stabile *banking book* di investimento** finalizzato alla creazione di un **flusso reddituale stabile nel tempo**

P&L trimestrale



Volumi Intermediazione Istituzionale (€ mld)



- **Durata media** del portafoglio: **3,1 anni**
- **Titoli *eligible*** in portafoglio: **> 95%**
- **Sharpe ratio** medio 2012-13: **2,4**



Attività Estera

- **Completato piano di ristrutturazione:**
 - ✓ **Personale:** riduzione degli organici (-38%) e rinegoziazione degli stipendi delle persone chiave
 - ✓ **Contenimento Costi:** riduzione dei costi IT (-22%), dei costi di struttura (-18%) e di altri costi operativi (-30%) tramite efficientamento delle attività e rinegoziazione dei contratti
 - ✓ **Ristrutturazione del portafoglio crediti:** accordi transattivi sulle posizioni più problematiche
 - ✓ Ottenuta autorizzazione per operatività in Libera Prestazione di Servizi (**LPS**) per sviluppare clientela italiana

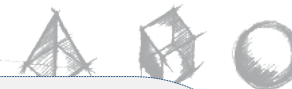
- **Equilibrio economico raggiunto nel 2012**

Corporate Center

- Importante **evoluzione dei sistemi informativi** sia di *business* (nuovo *tool* per la consulenza e nuovi strumenti di *front office* finanza) sia di controllo dei rischi e dei dati (nuovo sistema per i limiti operativi, per i rischi dei portafogli gestiti, per il CdG)
- **Rafforzamento e rinnovamento degli organici** sia delle strutture di *business* sia delle strutture di supporto ed operative (102 risorse entrate e 68 uscite da dicembre 2009 ad oggi)
- **Formazione continua** erogata (circa 18.000 ore di formazione da settembre 2009 a settembre 2013)
- Nuova sede unica di Gruppo ad elevata **efficienza tecnologica e ambientale**

- **Costi aziendali -8% nei quattro anni**

Bilancio sintetico dei primi 4 anni di gestione



Principali risultati ottenuti

- Riposizionamento della Banca come *leader* nel puro *private banking* domestico
- Importante **crescita delle masse** in Italia (4,3 x), in particolare nei primi due anni
- **Situazione patrimoniale** mantenuta a livelli eccellenza nel periodo (*Tier 1 ratio* tra 22% e 27%)
- **Diversificazione dei ricavi** nelle tre aree di *business*
- **Arricchimento e razionalizzazione della gamma** di servizi per la clientela privata e istituzionale
- Riconversione delle attività della Finanza con **sviluppo dell'intermediazione**, di attività di *trading* a limitato assorbimento di capitale e **creazione di un *banking book*** stabile
- Razionalizzazione della struttura di gruppo e forte **rinnovo del *team manageriale***

Principali aree di attenzione

- **Mancato raggiungimento** degli **obiettivi di Piano**
- **Trend di sviluppo delle masse in rallentamento**
- **Posizionamento** della Banca nel settore dell'**Investment Banking**
- **Rivalutazione strategica** delle Attività svizzere



Necessità di mettere in atto una serie di azioni organizzative, manageriali e commerciali al fine di:

- riattivare un percorso di crescita delle attività di Private e Investment Banking coerenti con il mutato contesto competitivo
- valorizzare le attività di Finanza coerentemente con il contenuto *risk appetite* della Banca



Consuntivo dei primi quattro anni di gestione

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business e Linee Guida

Piano Industriale 2014 -2016

Private Banking

Mercato ricco ma di sostituzione

L'industria Private Italiana ha registrato negli ultimi 3 anni, al netto dell'effetto mercato, una crescita marginale



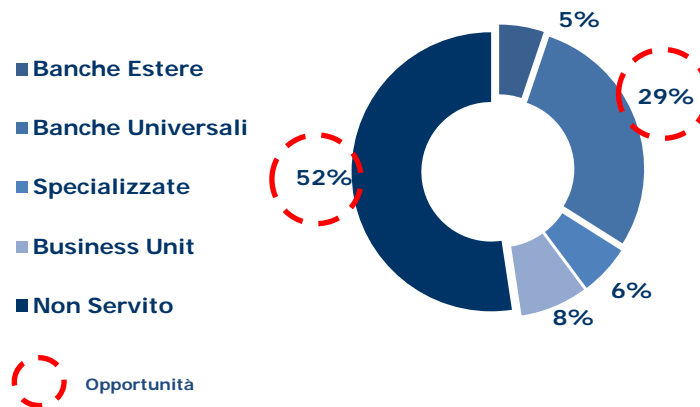
Opportunità

- Molti operatori internazionali sono **usciti dal mercato o hanno ridotto la loro presenza** in maniera significativa
- **Le banche tradizionali mettono in discussione il loro posizionamento.** Chi aveva tentato la strada della creazione della banca *private* specializzata sta tornando indietro
- **I tassi di mercato bassi premiano la professionalità** e spingono verso l'efficienza

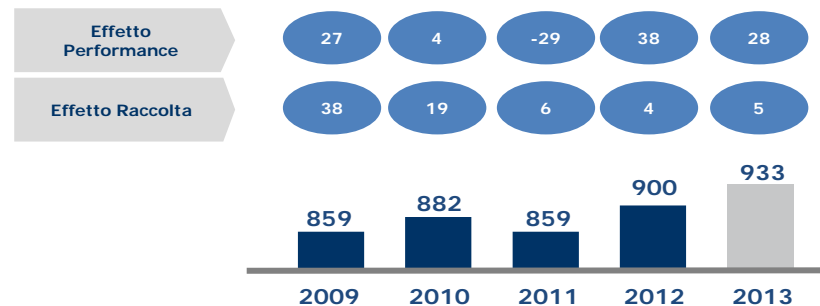
Punti di Attenzione

- L'Italia non cresce creando un **mercato competitivo di sostituzione** dominato dal trasferimento di ricchezza (e non dalla creazione)
- Evoluzione normativa **appesantisce le strutture di controllo** e aumenta i costi fissi
- **Ingresso nel mercato *private*** delle reti di promotori finanziari

Mercato Servito per Modello di Business



Evoluzione Attesa del Mercato Potenziale (€ mld)



Private Banking

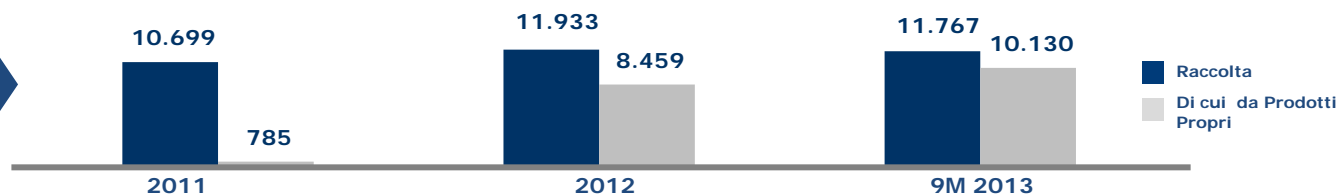
“L’ingresso” delle Reti di Promotori

Cresce la raccolta delle reti di promotori spinta da una politica di sviluppo commerciale aggressiva, incentrata su prodotti della “casa”. Ferma la raccolta delle strutture specializzate nel Private Banking

I Comportamenti dei Promotori Finanziari

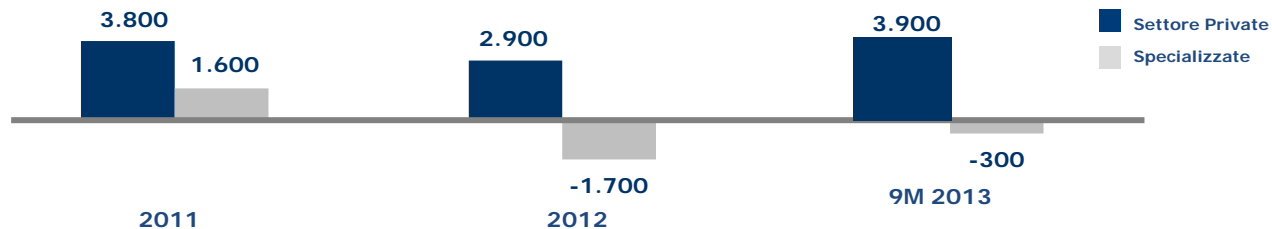
Distribuzione prevalentemente di prodotti della “casa”

Raccolta Netta Reti Promotori Finanziari €/mln



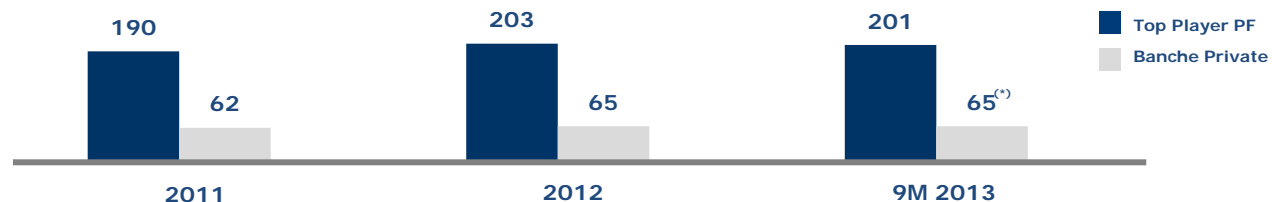
Attingono dalle Banche Private su segmenti Affluent e Upper Affluent”

Raccolta Netta Banche Private “Specializzate” €/mln



Elevati pricing per finanziare il reclutamento (preconto)

Redditività Masse (BPS)



Private Banking

Evoluzione dei clienti

Clients HNWI focused on the quality of advisory services with greater attention to the protection of assets in a context in which advanced technology involves more clients and banks traditionally resistant to innovation

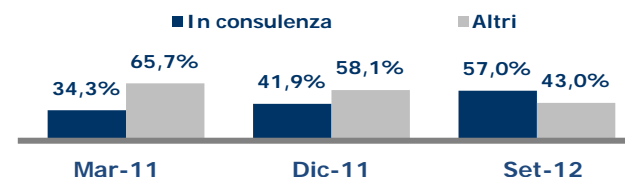


I nuovi trend dei clienti

Esigenza di Protezione e di Consulenza

Cresce la richiesta di **consulenza nelle scelte di investimento** del cliente e aumenta l'esigenza di protezione

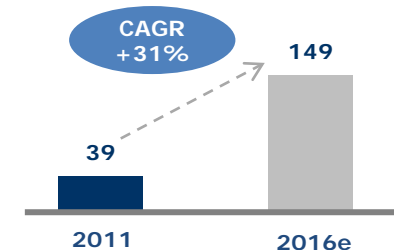
Strumenti Finanziari in Consulenza



Mobile

Aumenta l'attenzione allo sviluppo di **nuove modalità di contatto con la clientela** con una crescita del 31% annuo di utenti *mobile-banked* entro il 2016

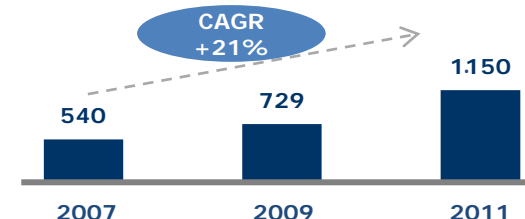
Popolazione Bancarizzata "Mobile" in Europa (mln)



Investimenti Reali/Sostenibili

Nel corso degli ultimi quattro anni **i patrimoni degli investimenti "socialmente responsabili" in Europa sono raddoppiati. Il trend risulta fortemente in crescita nei portafogli HNWI**

Investimenti sostenibili nei portafogli HNWI



Private Banking

Diversi Modelli di Servizio



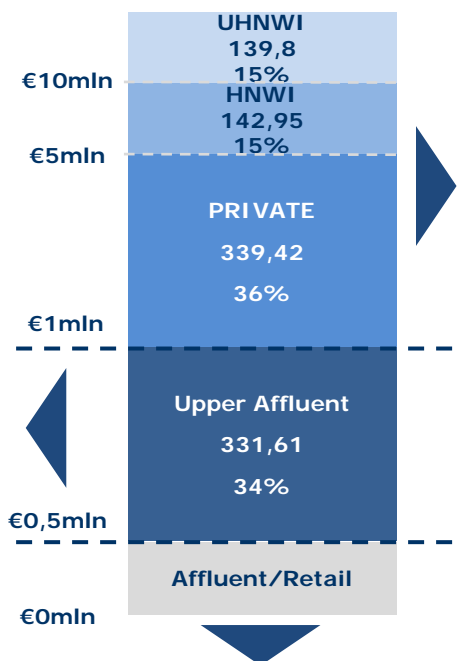
Mercato fortemente polarizzato con modelli di offerta differenziati a seconda del canale distributivo e del *target* di clientela, con le reti di promotori finanziari focalizzate sul segmento *affluent e upper affluent*

Promotori Finanziari

Bisogni standardizzati e soluzioni "definite"

- **Modello distributivo** focalizzato sulla **vendita di prodotti**
- Offerta di **prodotti** di investimento prevalentemente **captive** e **standardizzati**
- Perimetro di **offerta limitato ai servizi finanziari**
- Inclusione dei **servizi bancari tradizionali**, compreso il **trading online**

Ricchezza Private per fascia di Patrimonio (€/mld)



Banca Online

Banche Private

Bisogni ampi e complessi e soluzioni personalizzate

- **Modello di advisory** focalizzato sui **bisogni del cliente**
- **Soluzioni *tailor made*** costruite sulla base del *profiling* del cliente e della sua famiglia
- Servizi di Wealth Planning su **tutto il patrimonio familiare**
- Soluzioni di **consulenza Corporate** ed Immobiliari
- **Ridotta necessità di servizi bancari** e *trading online*

I “nuovi” Bisogni dei Clienti



In un mercato trasformato dalle dinamiche economico-finanziarie e dalle evoluzioni tecnologiche, cambiano radicalmente le esigenze di investimento dei clienti ed emergono nuovi bisogni di partecipazione e comunicazione

Una **banca indipendente** con un modello di servizio non **condizionato da conflitti di interesse** ed un modello di offerta *best in class* non guidato dalla produzione “della casa”

Possibilità di accedere ad un **network esclusivo** in grado di generare in continuo nuove opportunità di *business*

Innovazione di servizio e produzione continua di **soluzioni di investimento di nicchia** in settori atipici e non convenzionali

Esigenza di una **banca** con processi di relazione innovativi **che facilitino l’accesso alle informazioni, favoriscano la condivisione di contenuti** in tempo reale tra banca-banker-cliente e la **connessione con le persone** per essere sempre in contatto con la banca



Esigenza di una Banca indipendente e focalizzata

Agenda



Consuntivo dei primi quattro anni di gestione

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business e Linee Guida

Piano Industriale 2014 -2016



Diventare il primo **operatore bancario indipendente integrato nel Private e Investment Banking** per la clientela privata, istituzionale e *mid corporate* italiana

Essere la **Banca di fiducia** della clientela di riferimento, creando **un luogo di incontro** tra le nostre competenze e i loro **obiettivi economici**

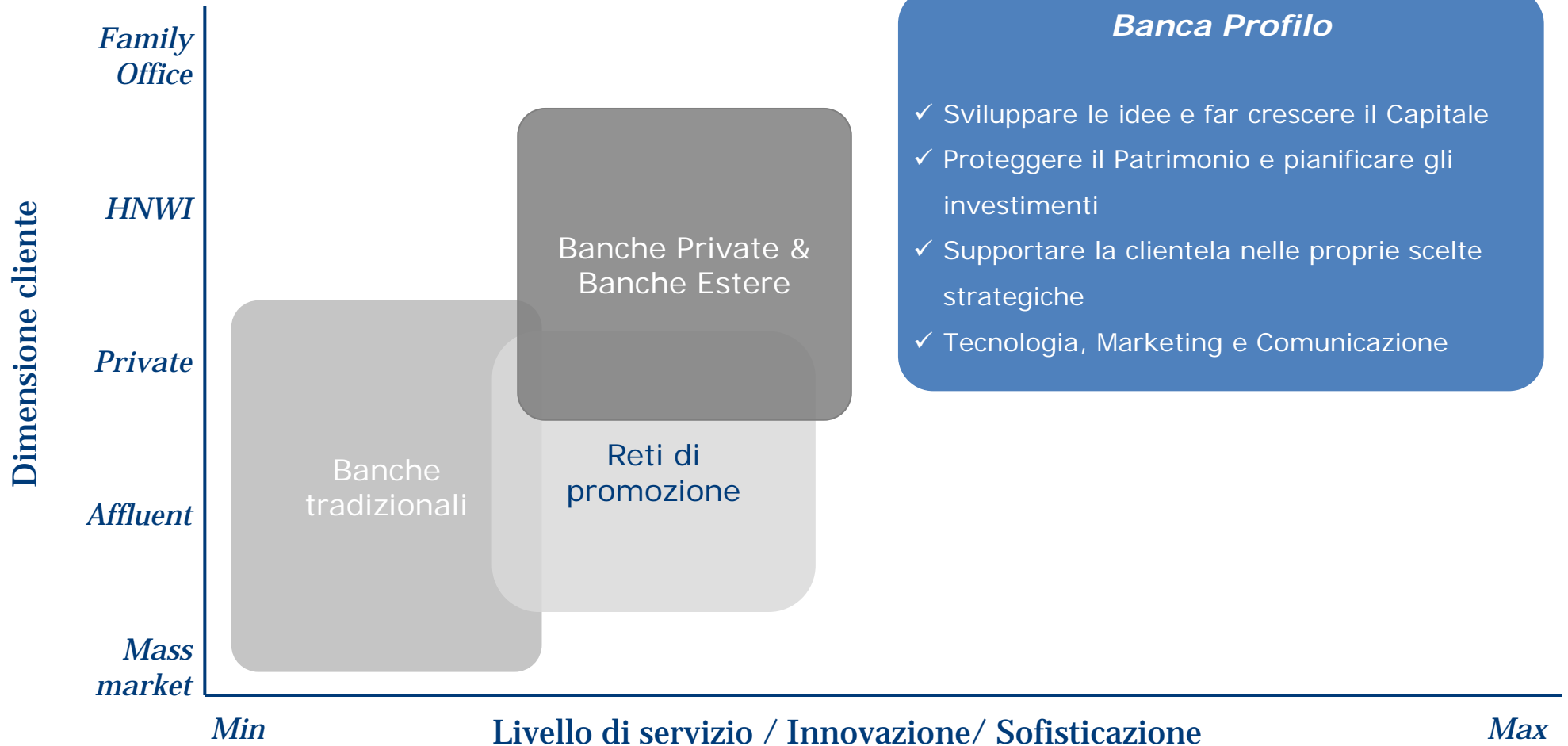
Consolidare il modello di **attività finanziaria a basso assorbimento di capitale** con sistemi e controlli dei rischi di eccellenza, per ottimizzare il ritorno sul capitale degli azionisti con rischi contenuti e diversificare l'esposizione all'attività tradizionale

Diventare la prima **Private Bank che utilizza la tecnologia come strumento** di comunicazione «verticale» nella relazione con il cliente, per creare *networking* e rendere unica la *customer experience*

Il Modello di Business – Posizionamento



Per uscire dall'arena della clientela più aggredita del settore serve elevare il posizionamento e il target verso HNWI e Istituzionali



Evoluzione del Modello di Business – Le Nuove Soluzioni



Investor Community: un modello unico di servizi e di soluzioni per i clienti privati, istituzionali e le imprese realizzate attraverso un rinnovato modello di comunicazione e di *networking* abilitato dalle nuove tecnologie

Esigenze

Ricerca di soluzioni di investimento alternative a quelle puramente finanziarie: industria, impresa e sociale



Sviluppare le idee e far crescere il Capitale

Necessità di una pianificazione degli investimenti a tutela del patrimonio scevra da conflitti di interesse sui prodotti, innovativa e tempestiva



Proteggere il Patrimonio e pianificare gli investimenti

Accesso alle migliori soluzioni per salvaguardare la propria impresa ed i propri investimenti nell'economia reale



Supportare gli Imprenditori nelle loro scelte strategiche

Modello di Integrazione



Una banca *smart* dove recarsi non per necessità amministrative ma per condividere esperienze, conoscenza e creare nuove opportunità di business e di socializzazione

Tecnologia, Marketing e Comunicazione



Sviluppare le Idee e Far Crescere il Capitale



Individuazione di opportunità di investimento nell'economia reale e nel sociale con l'obiettivo di soddisfare appieno i bisogni della clientela più esigente ed attirare nuovi clienti

Soluzioni

Azioni

Investor
Community

Investimenti reali

- Creazione di *network* o **partnership** per l'**individuazione delle iniziative** oggetto di investimento
- **Team interno dedicato alla selezione e valutazione** delle singole iniziative da proporre alle *Investor Community*
- *Governance* delle attività di **follow-up e monitoraggio dell'investimento**
- Gestione della **exit strategy** dall'investimento

"Il Profilo delle Idee"

- Lancio del progetto "**Il Profilo delle idee**", finalizzato alla creazione di un **laboratorio dell'innovazione dedicato all'evoluzione tecnologica**; con l'obiettivo:
 - ✓ Creare un luogo di confronto tra imprenditori, nuovi mercati e tecnologie
 - ✓ Offrire agli imprenditori **nuove opportunità di crescita** attraverso la **ricerca di iniziative imprenditoriali** complementari o integrative del loro *business*
 - ✓ Consentire ai clienti le **possibilità di investimento e di partecipazione** al processo di sviluppo in aziende innovative

Investim.
"Social"

- **Soluzioni di investimento finalizzate** a sostenere **iniziative ad elevata utilità sociale** sul territorio di riferimento, in *partnership* con istituzioni *no profit*
- **Linee di gestione tematiche con benchmark SRI** (Social Responsible Investing)



Proteggere il Patrimonio e Pianificare gli Investimenti



Innovazione dei servizi di investimento, attraverso la revisione e il potenziamento dell'offerta, con l'obiettivo di incrementare le componenti di ricavo strutturali e **Investimenti continui su persone e sistemi** mirati a differenziare l'offerta dai concorrenti e dal passato e recuperare la fiducia dei clienti nella capacità delle banche di produrre *extra performance*

Soluzioni

Azioni

Soluzioni Gestite

- **Nuove forme di investimento tematiche su specifiche classi di attivo** (Bond High-Yield e Emerging Markets, Real Asset,...)
- *Bundling* di **linee di gestione** con ottimizzazione **della diversificazione del rischio**
- Soluzioni di investimento per segmento **Small Private** in *partnership* con *investment manager* internazionali di nicchia specializzati su specifiche classi di attivo
- Nuovi **strumenti dedicati** alla gestione **di grandi patrimoni familiari** (Sicav, Sif)

Consulenza *fee-based*

- Focus su **nuovo servizio** Profilo Portfolio Advisory (**PPA**)
 - ✓ **Coinvolgimento attivo dei clienti** con aggiornamento tempestivo dei clienti su mercati e strumenti
 - ✓ **Piena architettura aperta** in costante evoluzione con *partnership* internazionali (30+ accordi di distribuzione)
 - ✓ **Risk Management** di portafoglio condiviso con i clienti
 - ✓ **Strumenti di Comunicazione** (Scenario mensile, focus tematici, flash-update, analisi settoriali, Investment Idea etc.)

Global Advisory

- Rilancio del servizio di **consulenza globale** di *asset allocation* complessivo multi-banca:
 - ✓ Analisi di portafoglio e **due diligence**
 - ✓ **Consulenza su asset class** e proposta di ribilanciamento
 - ✓ **Controllo globale di rischio**, costi e rendimenti del patrimonio complessivo



Proteggere il Patrimonio e Pianificare gli Investimenti



Ampliamento delle **soluzioni di offerta dedicate alla protezione del patrimonio** con l'introduzione di nuove soluzioni assicurative e di pianificazione

Soluzioni

Azioni



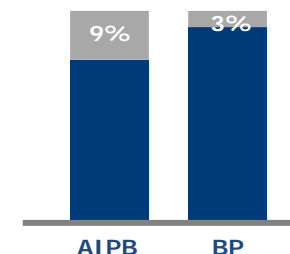
Soluzioni Assicurative

• Servizi assicurativi dedicati a clienti Private

- ✓ Polizze di **Retirement Planning** per la pianificazione patrimoniale
- ✓ Polizze per la **pianificazione del passaggio generazionale**
- ✓ Soluzioni di **risparmio a rendimento**

- Soluzioni finalizzate alla **protezione dell'imprenditore** e delle **figure chiave delle aziende**

Incidenza raccolta assicurativa



Soluzioni di Wealth Advisory

• Soluzioni di protezione e controllo del capitale individuale e familiare:

- ✓ Definizione degli obiettivi familiari (filantropia, sicurezza, investimenti, *wealth planning*, *cash flow*,...)
- ✓ Stesura di una strategia familiare di *governance*
- ✓ Supporto continuo alla famiglia durante i cambiamenti

ArepoFiduciaria

Soluzioni Estere

- **Opportunità di investimento** internazionali, anche tramite la controllata svizzera Banque Profil de Gestion

BanqueProfil
DE GESTION





Supportare gli Imprenditori nelle loro Scelte Strategiche



Ottimizzazione della **gestione e della conservazione della componente non finanziaria** della ricchezza, attraverso un processo strutturato di *advisory* per gli imprenditori e le loro aziende, anche sul patrimonio immobiliare

Soluzioni

Azioni

Real Asset
Advisory

Consulenza Corporate

Consulenza
Immobiliare

- Consulenza per l'individuazione **delle opzioni strategiche delle aziende clienti, anche in ambito internazionale**
- Processo strutturato e per la **gestione diretta di mandati di M&A**
- Consulenza in ambito primario (**ECM/DCM**) con supporto in tutta la filiera della attività
- **Supporto in operazioni di finanziamento** a medio lungo termine per PMI
- **Crediti Lombard e garantiti** per finanziamenti soci delle aziende

- Piattaforma di consulenza relativa **ai principali segmenti del mercato immobiliare**
- Mandato di **consulenza su Asset immobiliari**
- **Accordi di cooperazione** con operatori del settore immobiliare



Tecnologia, Marketing e Comunicazione



Innovare il modello di comunicazione con la clientela, utilizzando la tecnologia come una nuova modalità relazionale, e **creare momenti di incontro e relazione esclusivi** per realizzare una *customer experience* unica e rinforzare l'effetto passaparola

Soluzioni

Azioni

Tecnologia

- **Sviluppo di applicazioni Tablet per i Banker** finalizzate alla gestione dei **processi di advisory** (visualizzazione della posizione, analisi del portafoglio, simulazioni e ribilanciamento on line) e supporto **all'attività dispositiva**
- **Sviluppo di App dedicate ai Clienti** per favorire la connessione e la collaborazione tra *banker* e Clienti con accesso diretto ai diversi servizi della Banca
- **Innovazione dei processi di relazione con il cliente** attraverso l'introduzione di soluzioni *mobile* per soddisfare il bisogno di **continua e costante interazione con la propria banca (Web Collaboration, vertical communication)**



Marketing e Comunicazione

- **Creare iniziative di education** e legate ad eventi culturali, artistici, sociali per consolidare e sviluppare il senso di appartenenza alla **Investor Community**
- **Eventi di approfondimento** su temi finanziari, sociali, tecnologici
- Focus su **reporting, sulla comunicazione e sulla trasparenza informativa**, con revisione di tutta la documentazione ed i contenuti dedicati ai clienti in un'ottica di **chiarezza e semplificazione** (es: rendicontazione, *videocontent*, etc...)



Consuntivo dei primi quattro anni di gestione

Evoluzione dei mercati di riferimento

Modello di business e Linee Guida

Piano Industriale 2014 -2016



Linee Guida

Clientela

1

Rafforzamento della componente Private come *business* di sviluppo

- Moltiplicare le iniziative e le fonti di acquisizione della clientela
- Aumento della redditività migliorando il mix e lanciando nuove soluzioni di investimento

2

Rilancio delle Attività di Investment Banking sui *capital market* e rafforzamento delle fonti di *origination* su M&A

3

Consolidamento e valorizzazione dell'elevata capacità reddituale della Finanza

4

Attività Estera a completamento della strategia di Private Banking

5

Tecnologia ed efficienza operativa come principali leve di miglioramento della *customer experience*

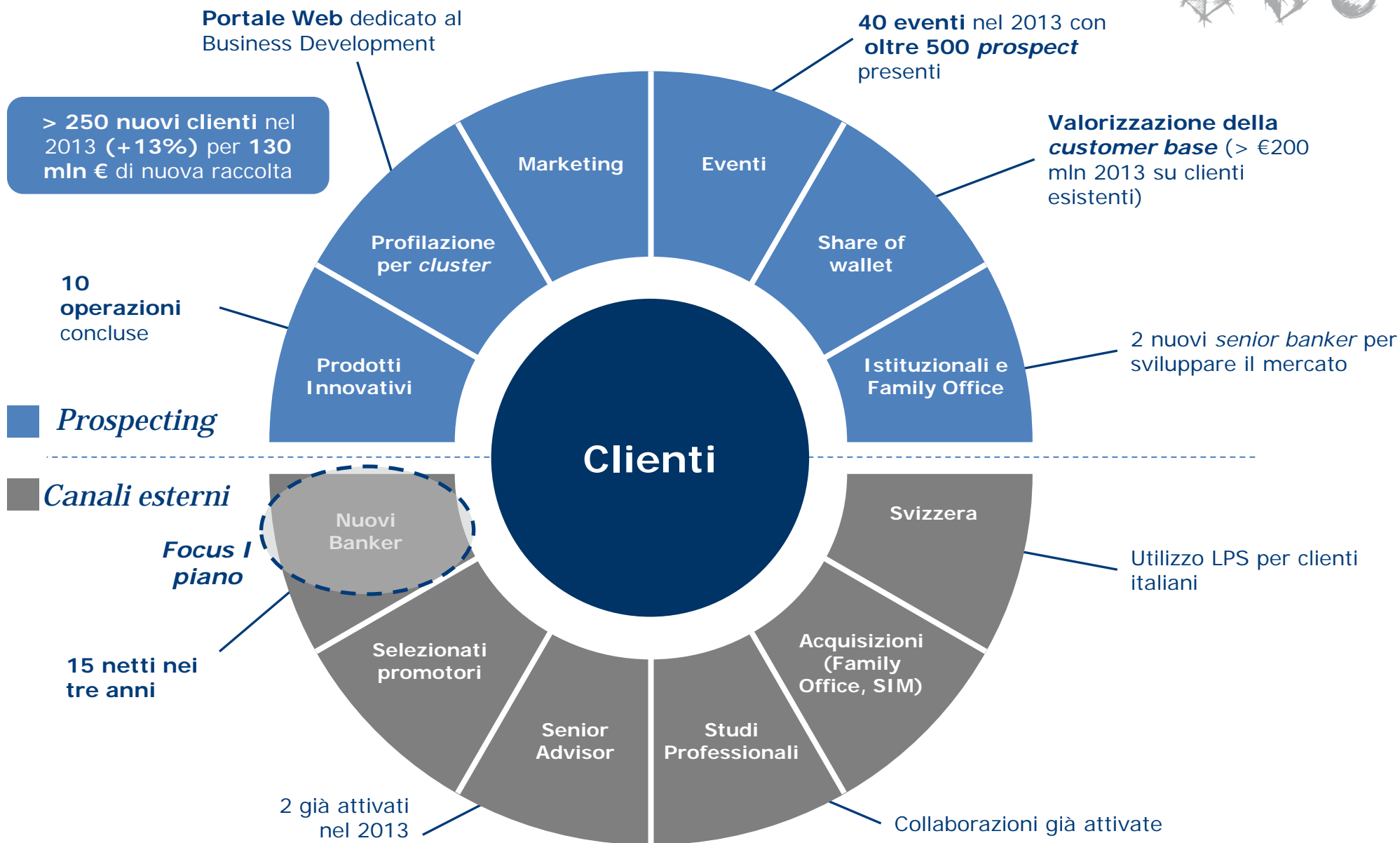
Target tradizionali

- Clienti Private
- Mid Corporate

Nuovo focus

- HNWI
- Istituzionali
- Family Office

1a. Moltiplicare le Iniziative e le Fonti di Acquisizione Clientela



1a. Moltiplicare le Iniziative e le Fonti di Acquisizione Clientela

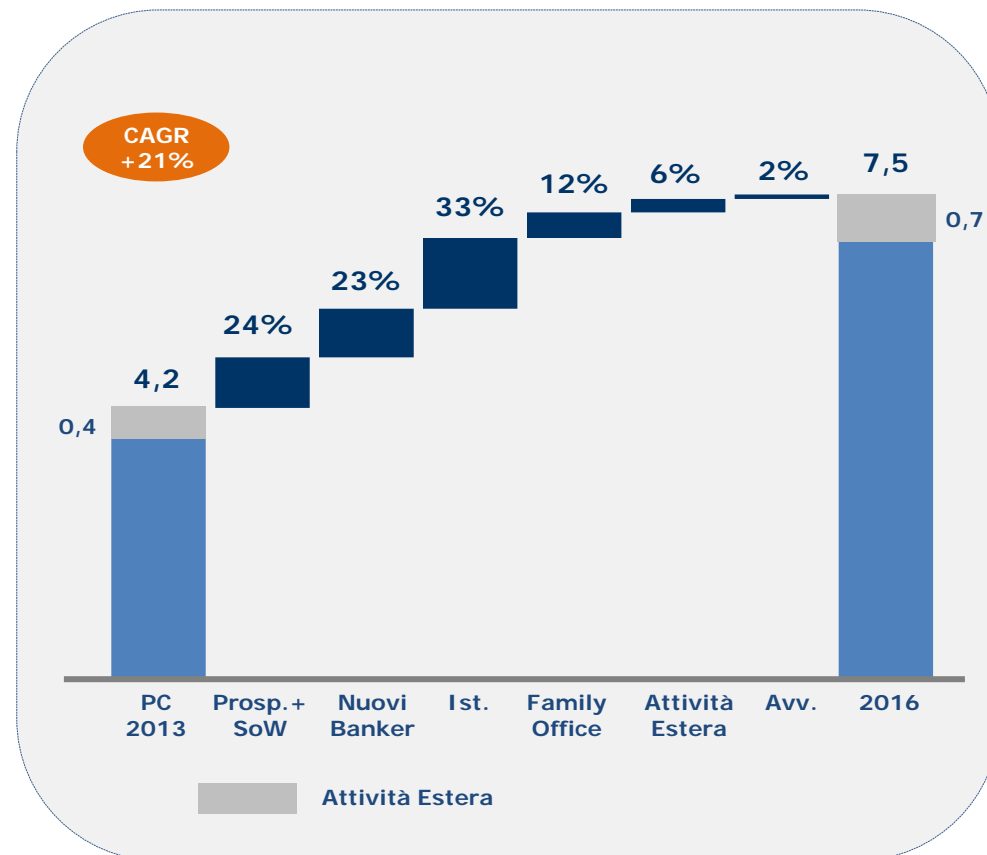


Sostanziale raddoppio degli AuM sul mercato italiano con crescita derivante dai processi di *prospecting* e da nuovi inserimenti (1,6 mld €) per il segmento privato e dalla rinnovata iniziativa commerciale su istituzionali e *family office*.

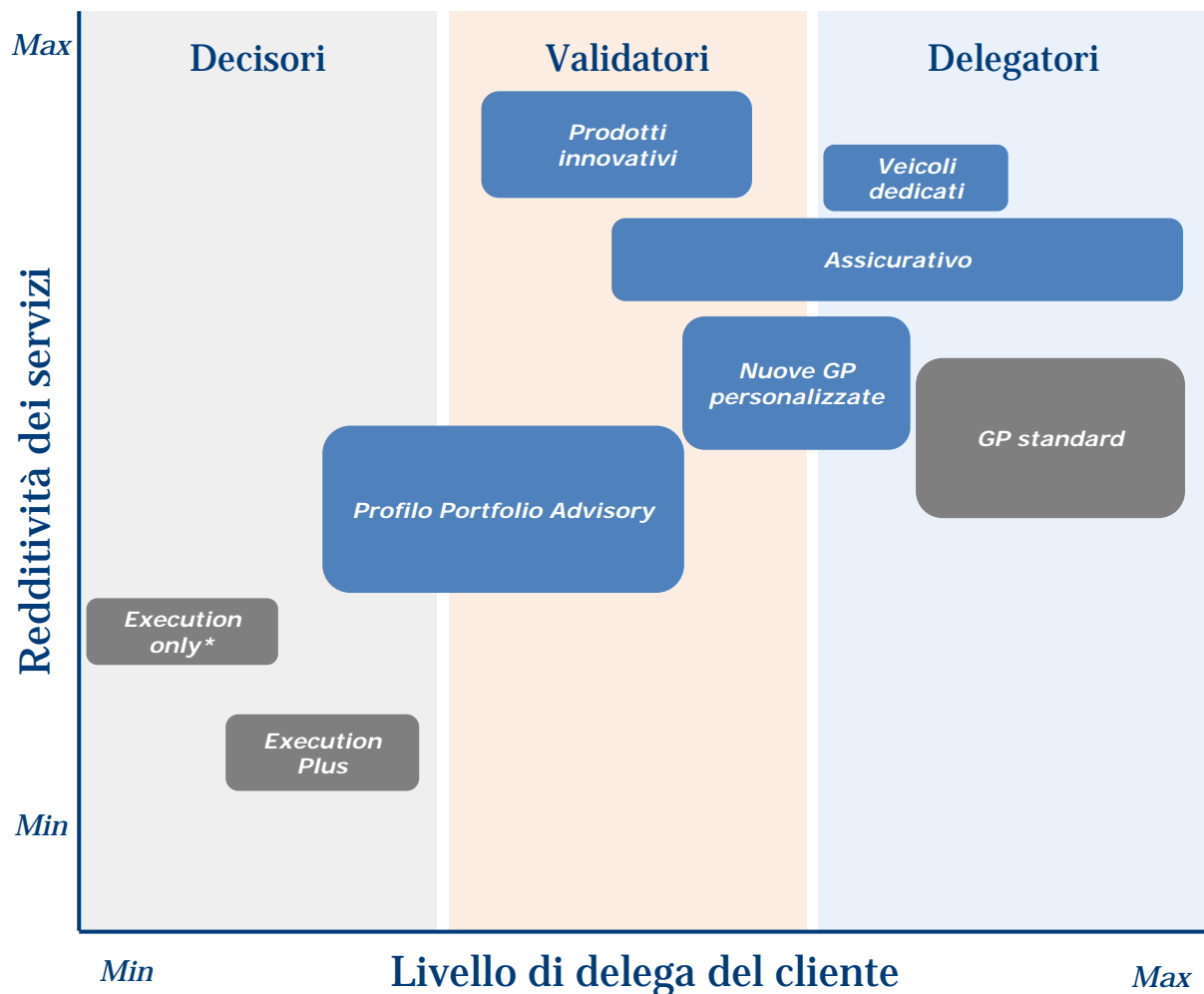
Principali azioni

- Ampliamento struttura commerciale (+20 banker netti) e individuazione di **top banker** da inserire come promotori finanziari
- Creazione di una **struttura** dedicata al **segmento istituzionale** in sinergia con le altre Aree di *business*
- **Industrializzazione delle iniziative di *prospecting***
- Fidelizzazione e crescita della SoW su clienti esistenti
- Nuove iniziative finalizzate allo **sviluppo di specifici segmenti di clienti** (es. donne, giovani imprenditori..)

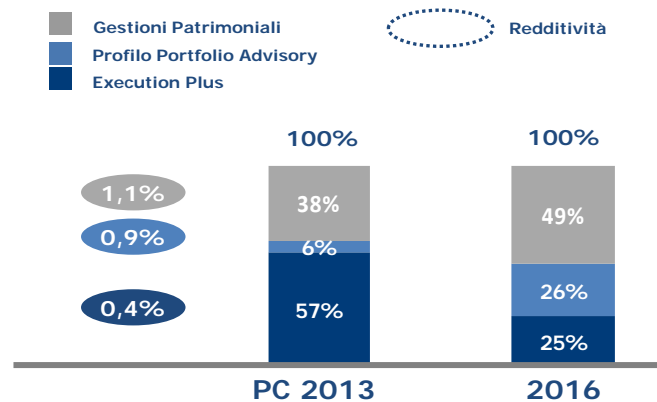
Crescita Masse (€ mld)



1b. Aumento della Redditività da Mix e Nuovi Prodotti



Mix e redditività masse private



* Solo per clienti professionali

Nuovo Focus

Prodotti tradizionali

1b. Aumento della Redditività da Mix e Nuovi Prodotti

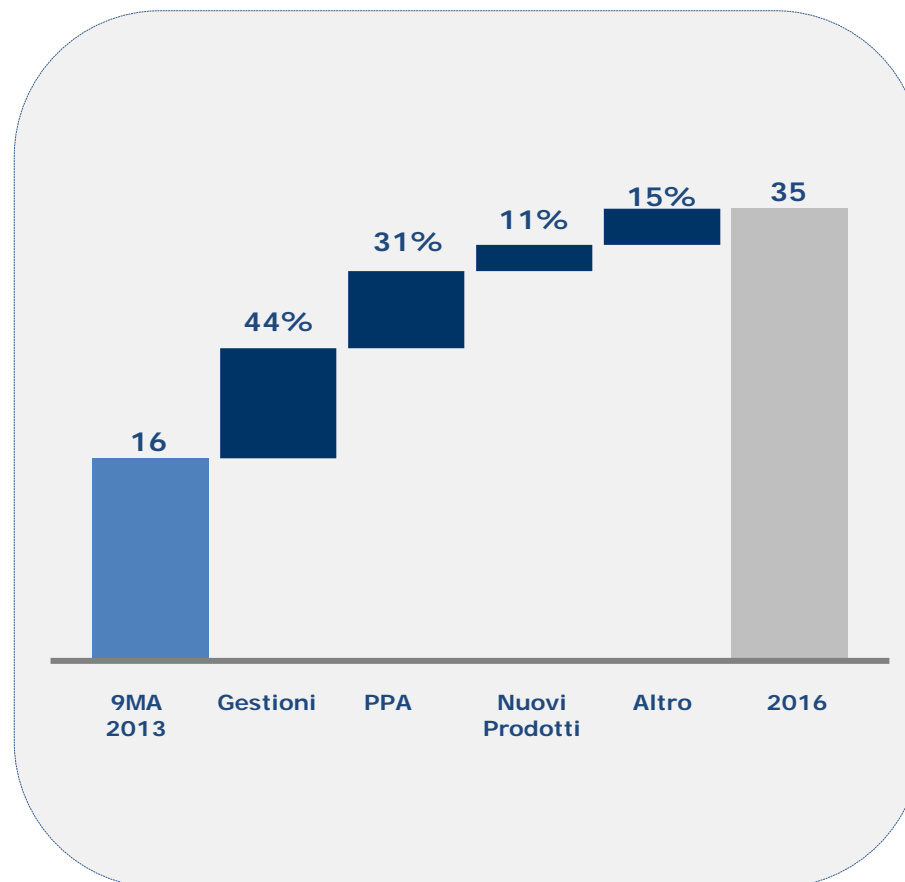


Consolidamento del trend di crescita dei ricavi nel segmento del Private banking anche grazie al mantenimento di **buoni livelli di redditività** dei singoli servizi e di segmento

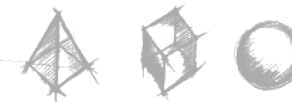
Principali azioni

- **Diversificazione dei ricavi** con crescita della componente gestita e in consulenza *fee based*
- Consolidamento dei **buoni livelli di redditività** dei singoli servizi.
- Buon contributo della componente **ricavi** derivante da **comparti di business innovativi** (*Investor Community*)
- Industrializzazione dei processi di **prodotti innovativi ad elevata redditività** (es: investimenti reali)
- Creazione di **veicoli dedicati**, sviluppati in sinergia con *partner* internazionali

Ricavi Private Banking (€ mln)



2. Rilancio delle Attività di Investment Banking



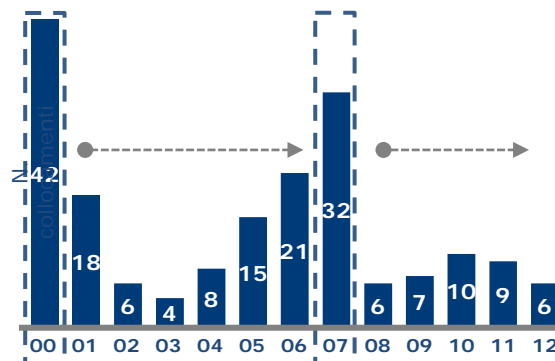
Strategie

- Riconversione su attività di **Corporate Advisory**, focalizzata sulla consulenza agli imprenditori, in cooperazione con il *private banking*, per l'individuazione **delle opzioni strategiche delle loro aziende, anche in ambito internazionale**
- Sviluppo di attività di **Equity e Debt Capital Market**, con *focus* su quotazioni nel segmento AIM e nell'emissione e collocamento di titoli di debito da parte delle PMI
- **Supporto in operazioni di finanziamento** a medio lungo termine per PMI
- Attività di **restructuring** limitata e focalizzata su selezionate operazioni medio-grandi

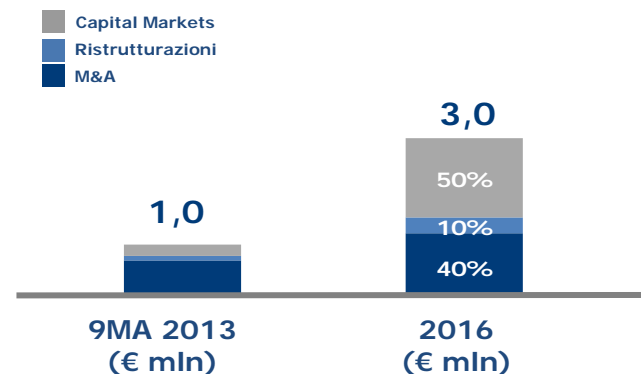
M&A – Operazioni per Controvalore

€ mln	2010		2011		2012	
	Nr. Deal	€ mld	Nr. Deal	€ mld	Nr. Deal	€ mld
> 1.000	4	7,0	4	10,8	4	12,8
Tra 100 e 1.000	40	9,7	45	14,6	34	10,8
Tra 50 e 100	20	1,3	19	1,3	14	1,0
< 50	215	1,8	261	1,3	288	1,1
Totale	279	19,8	329	28,0	340	25,7

ECM - Operazioni di IPO Italia



Ricavi Totali



3. Consolidamento delle attività della Finanza



Sfruttare le opportunità offerte dal mercato di generare rendimento con assorbimenti minimi di capitale e rischio, e mantenere la diversificazione delle fonti di ricavi con controllo dei rischi

Attività Strategiche

Gestione attiva di un portafoglio stabile di investimento finalizzato a garantire un margine ottimale

Servizio *tailor-made* di intermediazione con clientela istituzionale

Trading non direzionale e sfruttamento di opportunità di arbitraggio che massimizzino il profilo rischio-rendimento

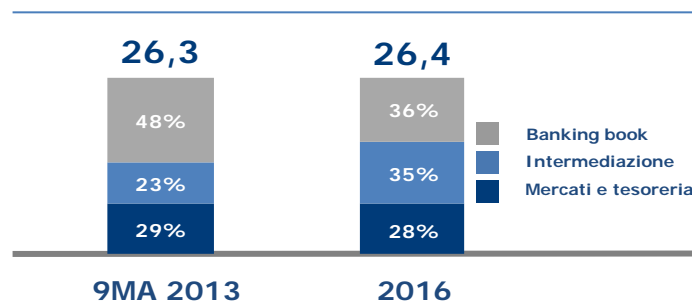
Caratteristiche

Utilizzo di strumenti (obbligazioni governative e altre obbligazioni) a **basso assorbimento di capitale e liquidità** selezionate secondo un rigido criterio quantitativo

- Focalizzazione su clientela istituzionale alla ricerca di un prodotto non-standardizzato ed integrato su diverse *asset class* (obbligazioni, azioni, e derivati) e diversi paesi (Europa e Nord America)

Sfruttamento di strategie che si basano su inefficienze ed arbitraggi sono tali da rendere la performance dei book di trading decorrelata dall'andamento dei mercati di riferimento (in particolare basi negative, *equity long/short* e arbitraggi di rischi)

Ricavi Totali



4. Attività Estera

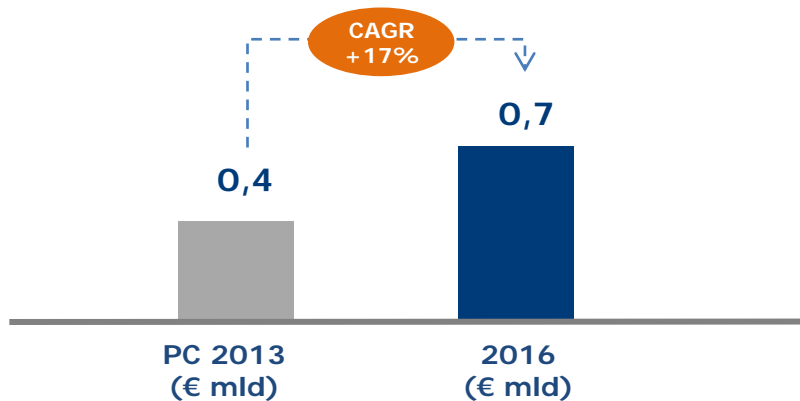


Implementare una crescita organica mantenendo la struttura efficiente, in attesa delle evoluzioni del mercato

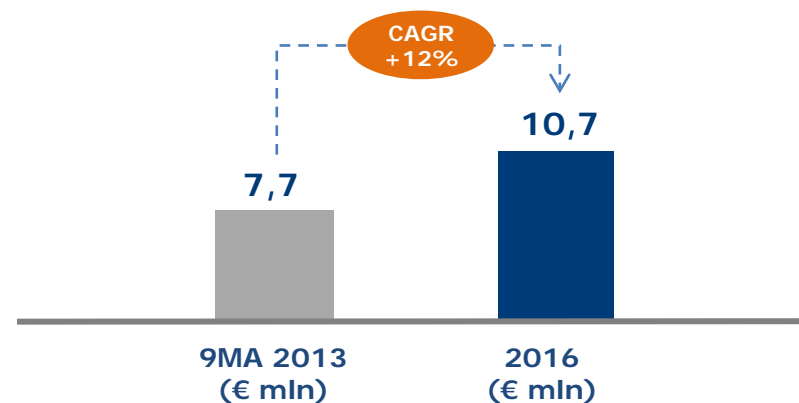
Strategie

- Incrementare in **maniera organica le masse a partire dal 2015**, sfruttando la licenza LPS e le sinergie di Gruppo
- **Aumentare selettivamente la struttura commerciale** (+6 *banker* nel 2015-16)
- Mantenere una **stretta disciplina dei costi**

Masse Totali



Ricavi



5. Investimenti tecnologici ed efficienza operativa



Investimenti significativi in tecnologia ed efficienza operativa per migliorare la *customer experience* e sfruttare le economie di scala

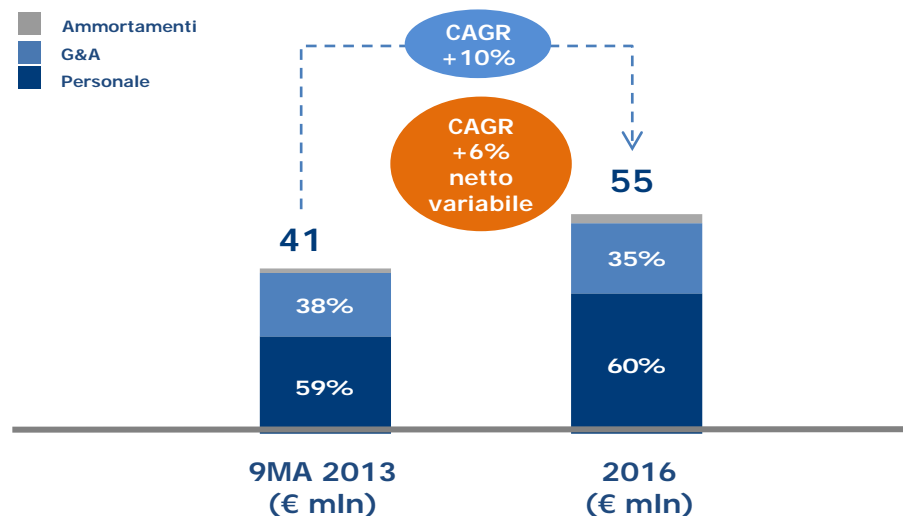
Tecnologia: Investimenti

- Circa €4mln di investimenti in **progetti e tecnologia** per:
 - ✓ Innovare ed automatizzare i **processi commerciali** e di contatto con il cliente
 - ✓ Evolvere la dotazione *best in class* di **sistemi per la Finanza**
 - ✓ Efficientare le **attività operative** in ottica di sistemi *paper less*

Efficienza operativa: Ambiti

- **Servizi alla Clientela:** iPad e App *mobile* per assicurare un reporting dinamico e *real-time*
- **Distribuzione:** riduzione del *cost-to-serve* tramite utilizzo estensivo di *web-collaboration*
- **Corporate management:** migliorare i processi manageriali

Costi Operativi

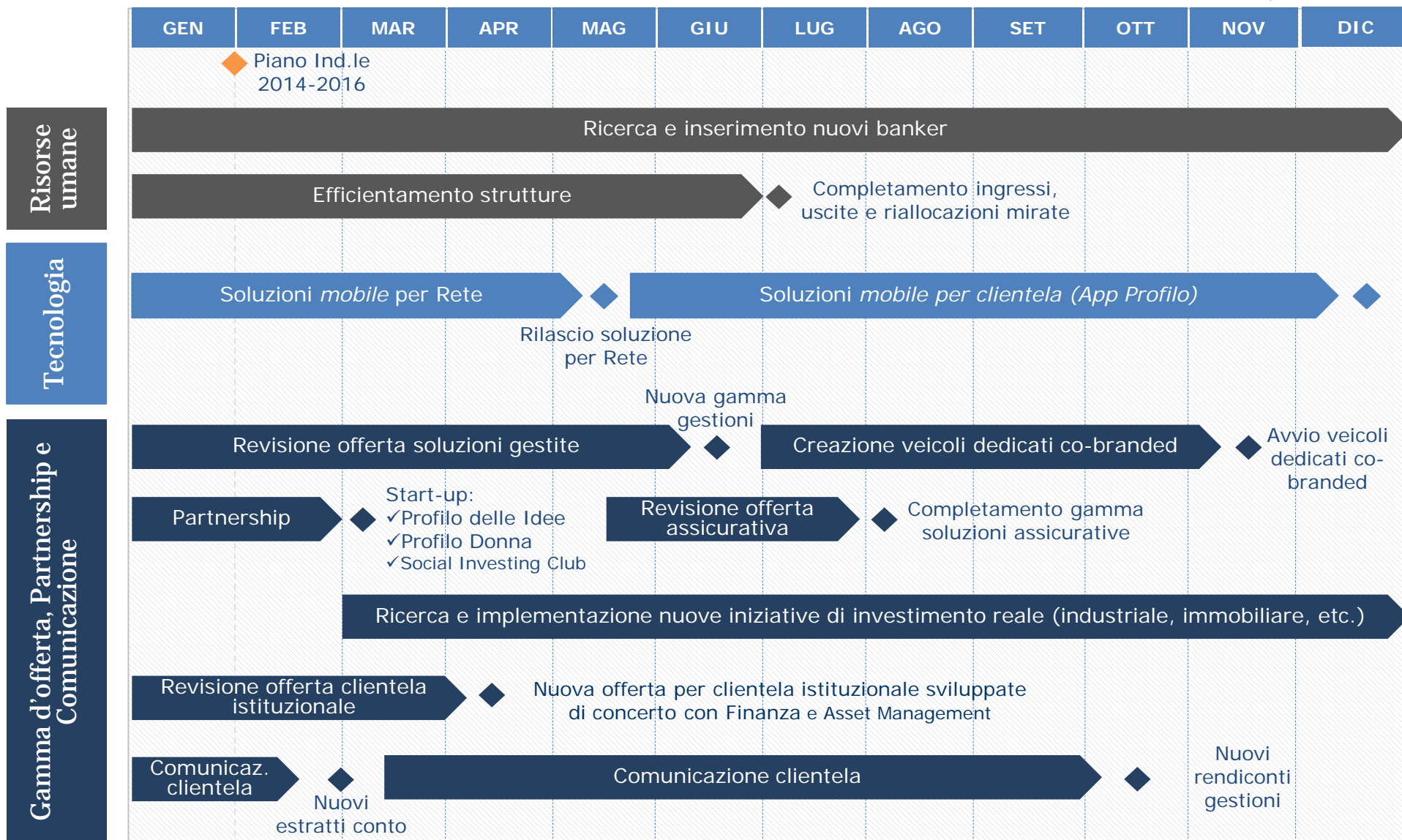


- **Costi mantenuti sotto controllo**, nonostante le numerose attività pianificate
 - ✓ **Personale:** rafforzamento delle **strutture commerciali** e ribilanciamento delle competenze con **sostituzioni ed innesti mirati**
 - ✓ **Costi Amministrativi:** sfruttamento dei benefici di scala con possibilità di crescere le attività a parità di costi fissi



Conclusioni

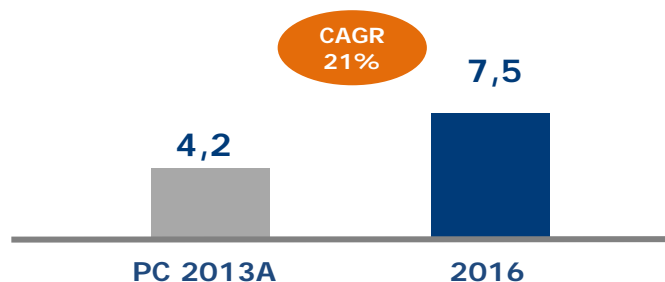
2014 Anno di Svoltà: *Masterplan* Attività



Banca Profilo: Target 2016

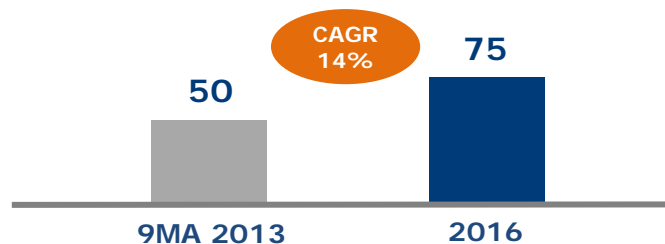


Masse
(€mld)



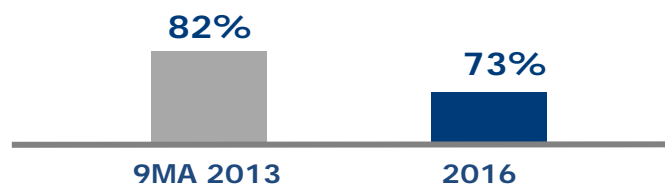
Tier 1 ratio
sempre sopra il
20% nei tre anni

Ricavi
(€mln)



Dividend payout
costante al 50%

Cost/
Income
(%)



Ulteriori
opzioni
strategiche

- Approccio opportunistico a possibili acquisizioni di realtà in Italia e/o all'estero sfruttando la dotazione di capitale al fine di incrementare la massa critica
- Opportunità di investimenti significativi nelle nuove tecnologie al fine di espandere il modello di *business* su nuovi mercati e clienti

Banca Profilo è il primo, e ancora oggi uno dei pochi, salvataggi di impresa bancaria con capitali privati senza intervento pubblico

In questi anni di mercati difficili abbiamo ottenuto significativi risultati, non ultimo quadruplicare l'attività mantenendo uno dei più alti indici di solidità patrimoniale in Europa

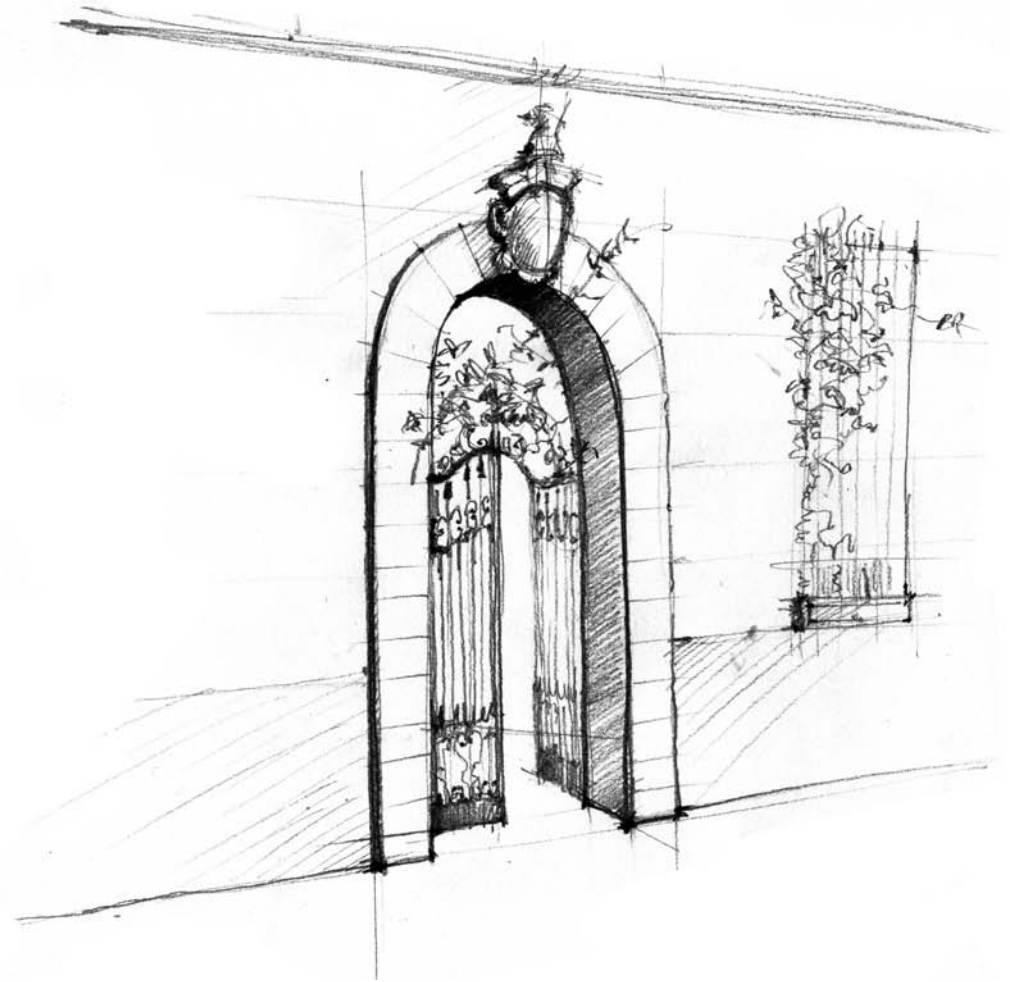
Sator ha apportato capitali, management e in questi anni ha continuato a manifestare il supporto

Abbiamo adottato le migliori prassi in tema di conflitti di interesse, attratto talenti e contenuto i rischi finanziari

Il nuovo Piano Industriale è la continuazione nei prossimi anni di quanto fatto, adattato al nuovo contesto competitivo ed economico

L'obiettivo è di diventare un punto di riferimento in un segmento di mercato dominato da operatori internazionali per sviluppare un'eccellenza italiana

Piano Industriale 2014 - 2016



6 Febbraio 2014

Presentazione alla Comunità finanziaria