



Piano Industriale 2010-2012

Milano, 20 Novembre 2009

La prima fase della ristrutturazione

Il nuovo modello di Business

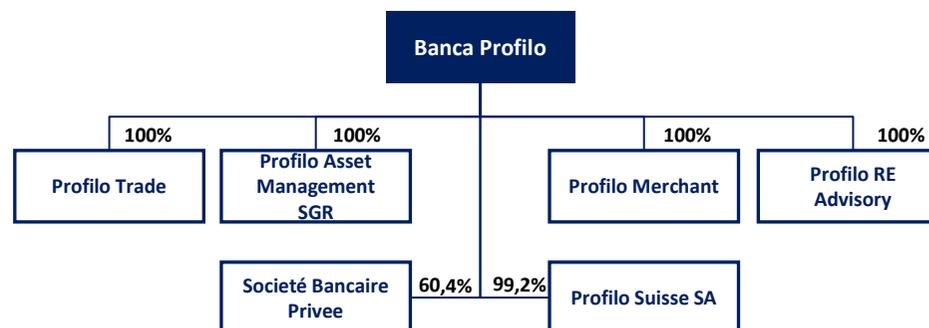
Piano Industriale 2010-2012

Considerazioni finali

Banca Profilo: breve descrizione pre ristrutturazione

- Banca Profilo è una banca *private* fondata 20 anni fa, le cui principali aree di attività sono:
 - **Private Banking:** attraverso **9 filiali** in Italia e la controllata svizzera **Société Bancaire Privée (SBP)**, con sede a Ginevra
 - **Proprietary Trading:** attività centrata su un portafoglio di obbligazioni e derivati
 - **Brokerage:** attività di intermediazione istituzionale *equity* e *fixed income*
 - **Asset Management:** due unità operative, per le gestioni patrimoniali individuali e per quelle collettive (tramite SGR)
 - **Investment e Merchant Banking:** attività svolta da Profilo Merchant, con focus su PMI e *private equity*
- Nel 2008 la Banca ha riportato una **perdita netta consolidata di €78 mln**, derivante principalmente dalla performance negativa delle attività di *proprietary trading*

Struttura del Gruppo Banca Profilo



Principali dati finanziari (€mln)

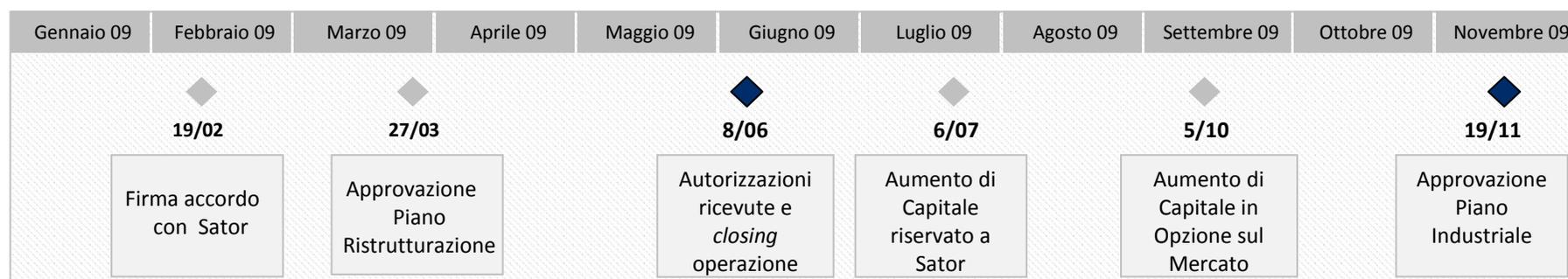
	2007	2008	1S 2009
Dati economici (1)			
Totale Ricavi	59	(13)	24
Risultato Operativo	17	(52)	4
Utile netto (perdita)	11	(78)	1
Dati di stato patrimoniale			
Totale Attivo	2.403	2.363	1.903
Attività di negoziazione	1.755	1.632	1.242
Interbancario netto	(502)	(641)	(435)
Patrimonio Netto	116	30	34
Altri Dati			
Raccolta Indiretta	2.331	1.494	1.420
Dipendenti	208	194	196

(1) I dati economici 2007 non includono SBP

A fine 2008, nell'ambito della crisi dei mercati Banca Profilo si è trovata ad affrontare una situazione aziendale caratterizzata da precari equilibri tecnici e a ricercare un partner strategico

Completata la prima fase di ristrutturazione

Tempi dell'operazione e principali risultati ottenuti



- **Prima operazione in Europa** di controllo di una Banca da parte di un fondo di *Private Equity*
- **5 autorizzazioni ottenute** da organismi di vigilanza europei in 3 mesi (Banca d'Italia, Consob, Antitrust, Finma, FSA)
- **Nessuna perdita** di *Private Banker* e **crescita della raccolta** nel periodo di transizione (+5% in 6 mesi)

- **Completa ristrutturazione** di governance, di management e organizzativa sulla base del nuovo modello di Business, in Italia e in Svizzera
- Profondo **risanamento dei valori di bilancio**, accompagnato da un **ritorno all'equilibrio economico**

Le attività della prima fase di ristrutturazione

1

Rafforzamento Patrimoniale

2

Ridefinizione della struttura di Governance e dell'organizzazione e rinnovo del Management

3

Sostanziale smobilizzo del portafoglio e riequilibrio del *funding*

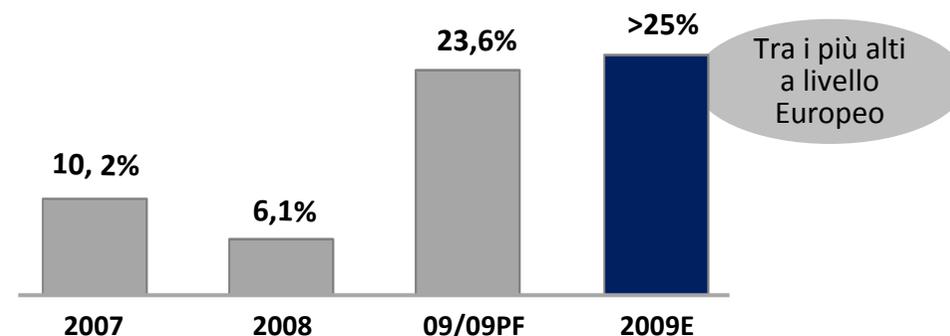
1) Rafforzamento Patrimoniale



Struttura della Ricapitalizzazione

- **Aumento di capitale fino a €110 mln**
 - ✓ **€30 mln offerti in opzione** e interamente sottoscritti dal mercato in data 5/11/09
 - ✓ **€80 mln con esclusione del diritto di opzione**, di cui €70 mln già sottoscritti da Arepo BP in data 6/7/09 e €10 mln da collocare entro il 2009

Indicatore Tier 1



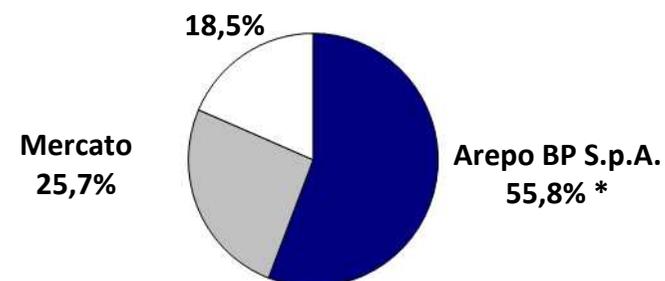
Evoluzione del Patrimonio Netto

	€ mln
2007 Patrimonio Netto Consolidato	115,5
2008 Perdita Consolidata	(77,9)
di cui: Perdita da attività di negoziazione	(49,6)
di cui: Svalutazione avviamento	(15,0)
di cui: Accantonamenti	(9,4)
2008 Patrimonio Netto Consolidato	29,5
2009 Variazione Ordinaria 9 M	3,9
Aumento di capitale Sator (6/07/09)	70,0
Aumento di capitale Mercato (5/11/09)	29,8
2009 9M Patrimonio Netto PF	133,2

€0,21
per share

Azionariato post Aumento Capitale

Precedenti Azionisti di riferimento

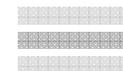


- **Arepo BP S.p.A.:** Capogruppo bancaria 100% controllata dal Fondo Sator

Struttura patrimoniale radicalmente rafforzata con valori di eccellenza a livello europeo

* Post collocamento di ulteriori €10 mln la quota di Arepo BP scende al 52%

2) Consolidamento della struttura di Governance



Rinnovo del CdA

- **Rinnovo del Consiglio di Amministrazione:** 11 membri di cui 7 espressione di Sator, 2 dei precedenti azionisti di controllo e 2 indipendenti

Membri del Consiglio

✓ M. Arpe (Presidente)	AD Sator - Ex AD Capitalia
✓ L. Spaventa (Vice Presidente)	Presidente Sator – ex Ministro Bilancio
✓ F. Candeli (Amm. Delegato)	Ex Direttore Centrale Capitalia
✓ G. Bastianini	DG Sator-Ex VDG Capitalia
✓ F. Ferrero	Ex Managing Director FIG Morgan Stanley
✓ G. Garbuglia	Ex Condirettore centrale Capitalia
✓ A. Grimaldi	Azionista
✓ C. F. Maggi	Consigliere Indipendente – DG Enasarco
✓ C. Puri Negri	Consigliere Indipendente – Vice Pres. Pirelli
✓ U. Paolucci	Vice Presidente Microsoft Corp.
✓ R. Torchiani	Azionista

Nuovo Regolamento di funzionamento del CdA

- Definiti i poteri e i **meccanismi di funzionamento**
- Recepite le linee guida del **codice di Autodisciplina**
- Istituito il comitato per le **Remunerazioni**

Accordo tra gli Azionisti

- **Accordo della durata di 12 mesi** tra Arepo BP e gli azionisti di riferimento della Banca, con clausole di *lock-up*
- **Il Fondo Sator prevede di mantenere il controllo** per almeno 5-7 anni

*Stabilità della compagine azionaria
a supporto del processo di rilancio*

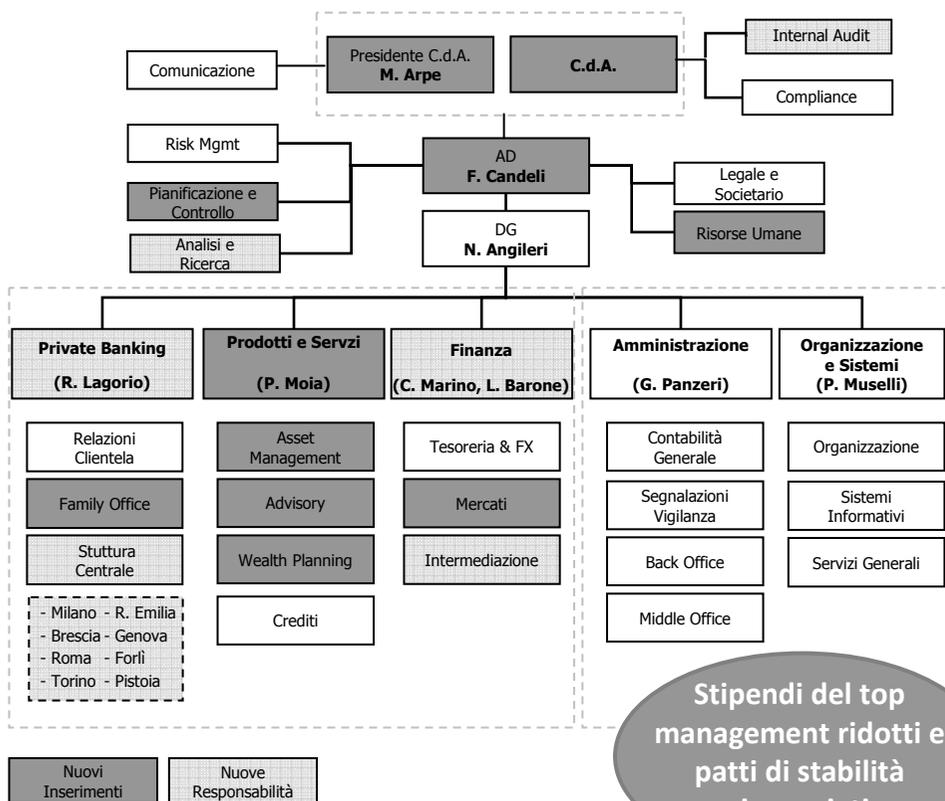
Governance Interna

- **Revisione** completa della Governance interna e delle strutture organizzative
 - ✓ Nuovo **Regolamento aziendale** e di funzionamento del Gruppo
 - ✓ Rivisti **comitati** e regolamenti interni (Finanza, Crediti)
 - ✓ Istituito **Comitato di Controllo Interno** a livello di Capogruppo
 - ✓ **Carta dei Principi** e Codice di comportamento
 - ✓ Revisione documento **Poteri e Deleghe**

Governance rivista e rafforzata con modelli decisionali snelli e improntati alla collegialità delle decisioni

2) Rinnovo del Management e della Struttura Organizzativa Banca Profilo

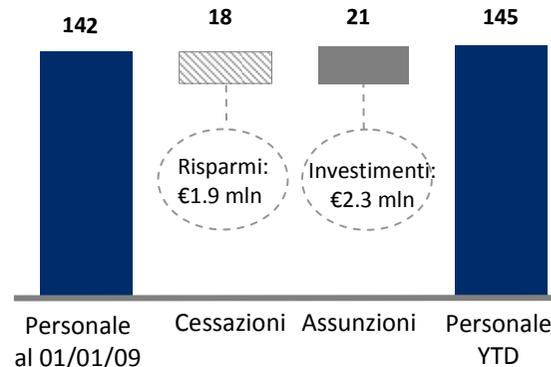
Nuova Struttura Organizzativa



Stipendi del top management ridotti e patti di stabilità rinegoziati

Forte rinnovo manageriale particolarmente sulla componente di Business per implementare il cambio di strategia

Rinnovo del personale



Principali Assunzioni ad oggi

- P. Moia (Eurizon – Asset Mgmt)
- S. Rogani (UBS – Wealth Planning)
- L. Todeschini (UBS - Family Office)
- M. Aragnetti (Esperia–Resp. Milano)
- A. Crippa (Esperia–Senior Banker)
- F. Fiumanò (UBS - Senior Banker)
- L. Barone (Goldman Sachs – Mercati)
- S. Pasero (UBS – Resp. HR)
- E. Marengo – Senior Advisor Torino

Principali progetti avviati

- Revisione totale del modello e delle metriche di **Controllo di Gestione** con nuovo sistema IT
- Completa revisione del modello e del sistema di **Risk Management** per garantire pieno presidio dei rischi
- Revisione dei **processi** operativi in ottica di rischio
- Sviluppo del **sistema di Front End** di supporto alla rete commerciale

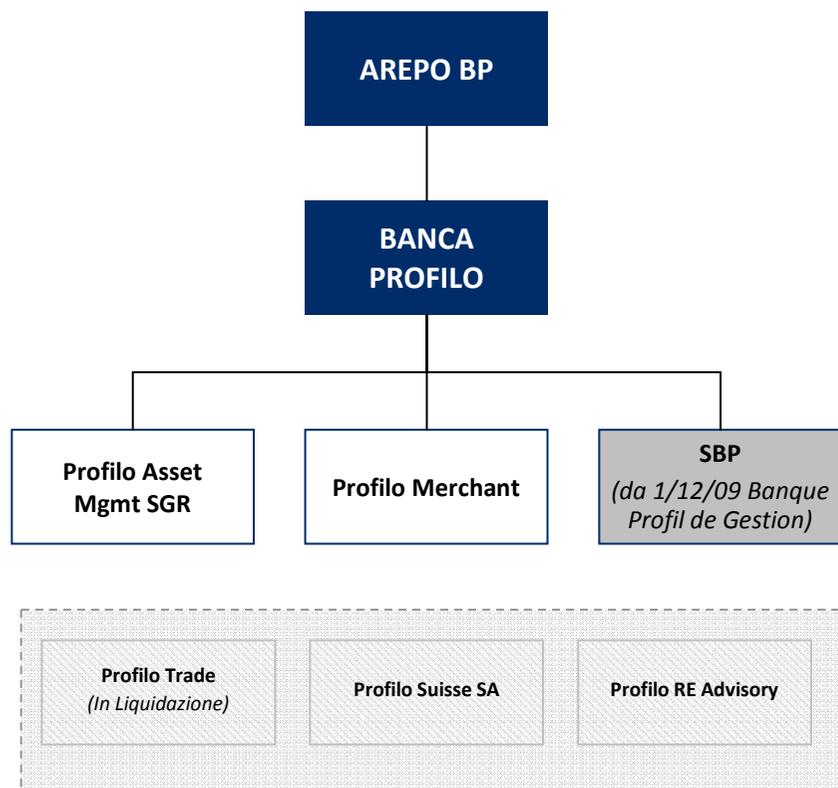
Forte impulso organizzativo tramite investimenti in persone, sistemi, e progetti

Insediato nuovo team di management, semplificata struttura organizzativa della banca

2) Ristrutturazione e semplificazione societaria del Gruppo



Nuova Struttura Organizzativa di Gruppo



Struttura organizzativa snella focalizzata sul nuovo modello di Business

Principali Azioni in Svizzera

- ▶ Nuovo **Presidente** con forte esperienza nel settore
 - *F. Antamoro* Ex *Darier Hentsch*
- ▶ Rinforzo del **CdA** con 2 nuovi amministratori
 - *N. Angileri* Direttore Generale Banca Profilo
 - *G. Garbuglia* Sator
- ▶ Nuovo **Direttore Generale**
 - *S. Cavanna* Ex Responsabile Private Banking Banca Profilo
- ▶ Cambio del **nome** e del **logo**
 - *Banque Profil de Gestion*

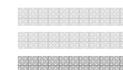


Rafforzamento del Management e *rebranding* per evidenziare il nuovo corso e le sinergie di gruppo

Principali modifiche societarie

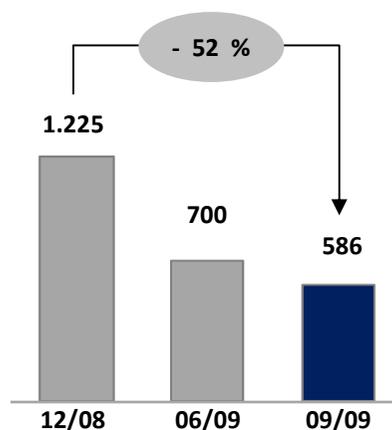
- ▶ Rinforzo di Profilo Asset Mgmt SGR con **nuovo AD** designato
 - *P. Moia* Ex CIO Eurizon Investimenti SGR e Resp. Clienti Isituzionali
- ▶ Acquisita **Società Fiduciaria** a servizio del Gruppo
- ▶ Prevista ulteriore **semplificazione societaria**
 - *Fusione in Banca Profilo dei veicoli operativi per snellire l'operatività*
 - *Liquidazione dei veicoli non più strategici*

3) Smobilizzo del portafoglio finanziario e riequilibrio del funding



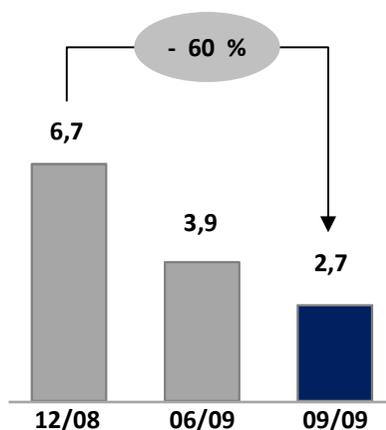
Evoluzione del Portafoglio Titoli

Portafoglio titoli e CDS (€ mln)



Sensitivity Credito: €-11 mln
(al variare di 100 bps)

VAR (99%, 10 gg. € mln)

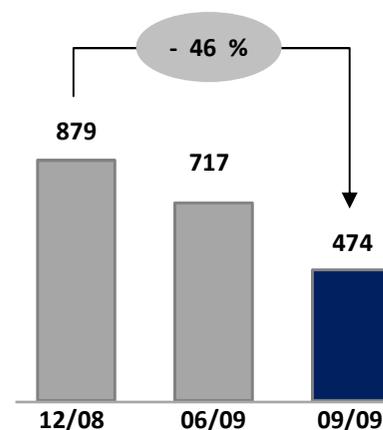


Sensitivity Tassi: €-0,1 mln
(al variare di 100 bps)

- Ridotte le posizioni in titoli esotici (-75% YTD)
- Sostanzialmente azzerata l'esposizione tasso
- Ridotta l'esposizione netta derivati (-77% YTD)

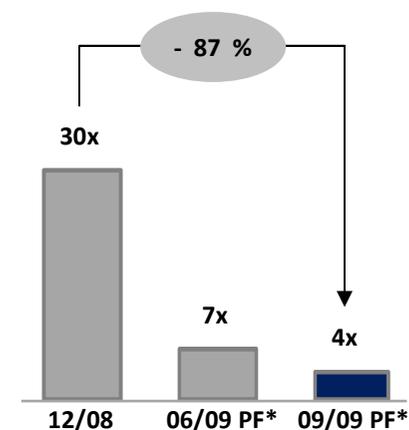
Evoluzione del Funding

Funding (€ mln)



Peso funding BCE al 15 Nov:
22% (-78% vs 2008)

Leva Finanziaria



Scadenza media funding:
> 30gg (+36% vs 2008)

- Riequilibrio della struttura di finanziamenti
- Create riserve di liquidità
- Allungate le scadenze

**Il processo di de-finanziarizzazione delle attività verrà concluso entro il 2009
con ulteriori dismissioni e smobilizzi**

* Dato che tiene in considerazione l'aumento di capitale sottoscritto in data 06/07/09 e 5/10/09

La prima fase della ristrutturazione

Il nuovo modello di Business

Piano Industriale 2010-2012

Considerazioni finali

Nuova missione aziendale: Al servizio dei clienti

Private Banking

- **Pura attività di Private Banking in Italia e Svizzera** secondo un nuovo modello di Business incentrato sui servizi di gestione del patrimonio complessivo dei clienti

Servizi Finanziari

- **Attività di intermediazione e negoziazione a servizio dei clienti** privati e istituzionali con servizi di consulenza specialistica e personalizzata

Attività Dismesse

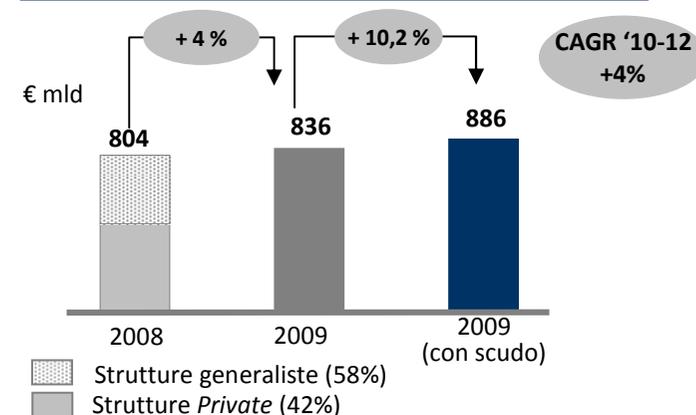
- Chiusura dell'operatività in trading proprietario su attività e derivati esotici e strutturati e dismissione di altre attività non *core*

Diventare una tra le Private Bank di riferimento in Italia attraverso un rilancio basato sulle forti capacità patrimoniali e manageriali dedicate alla creazione di un *brand* che sia sinonimo di indipendenza, credibilità ed eccellenza

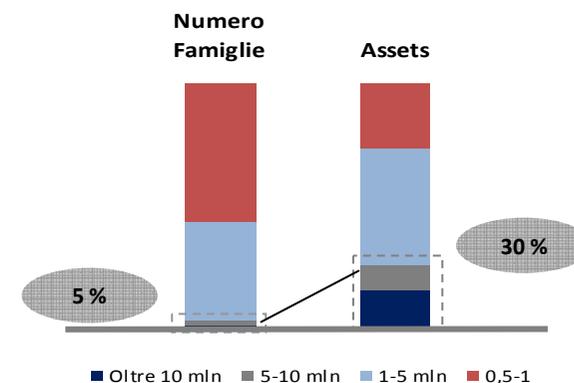
Evidenze del Mercato Private Banking in Italia oggi: le buone notizie ...

- ▶ **Mercato poco sviluppato** rispetto al resto d'Europa e polarizzato tra grandi banche commerciali e pochi *player* di nicchia
 - *Ampi spazi di crescita con pochi clienti serviti da operatori specializzati*
- ▶ Mercato **strutturalmente attraente** in virtù delle pressioni su attività *off-shore* nonostante il calo ciclico subito nel 2007-2008
 - *Trend consolidato di rientro dei capitali*
- ▶ Mercato **concentrato** sia per numero di Clienti che per geografia
 - *Struttura distributiva estesa non è un pre-requisito di Business*
- ▶ **Situazione congiunturale negativa** di molti operatori causata dal contesto internazionale, tra le altre, banche svizzere e banche USA
 - *Strutture focalizzate e indipendenti favorite dal contesto di mercato*

Evoluzione attesa del Mercato



Concentrazione della ricchezza

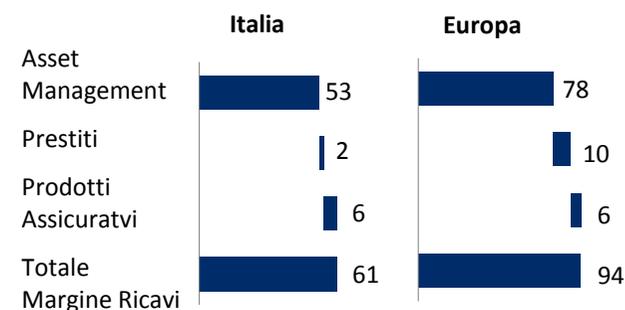


La combinazione di elementi strutturali e congiunturali crea opportunità significative di crescita, soprattutto per un operatore specializzato con una bassa quota (0,1%) in un grande mercato (€836 mld)

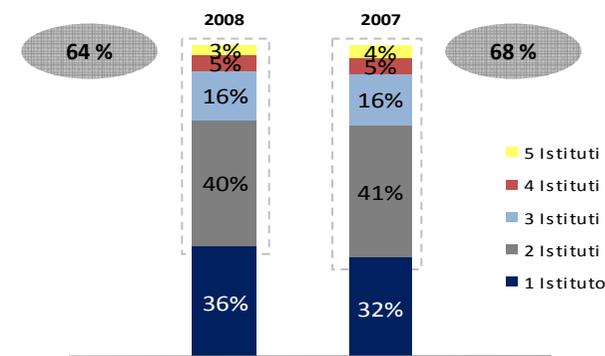
... e le cattive notizie: il business model attuale non è più sostenibile

- ▶ Forte competizione sull'**acquisizione di nuove masse** per il tramite di spostamenti dei *Banker*
 - *Costo di acquisizione elevato*
- ▶ **Redditività bassa e in calo** a seguito di disaffezione verso i prodotti gestiti e scarsa penetrazione di servizi bancari (61 bps vs 94 in Europa)
 - *Calo della redditività compensato con prodotti più rischiosi per i clienti*
- ▶ Clienti che richiedono sempre maggiori **competenze tecniche e di risoluzione di problemi complessi**
 - *Scarsa efficienza di logiche di prodotto e di segmentazione tradizionale*
- ▶ **Forte impatto organizzativo e commerciale** delle recenti normative europee (MiFid)
 - *Flessibilità delle organizzazioni pre-requisito per gestire le evoluzioni del contesto normativo e regolatorio*
- ▶ **Diffusa multibancarizzazione** (64% dei clienti che usa più di una banca)

Redditività delle masse



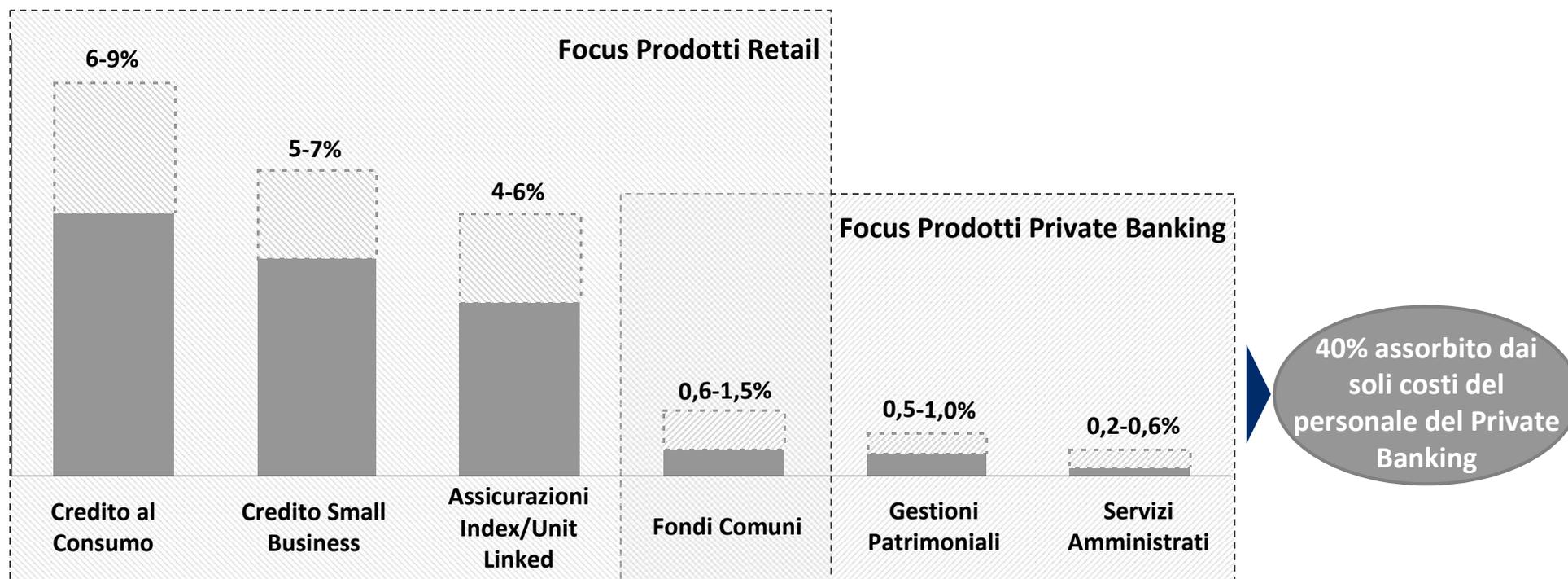
Livello di bancarizzazione



E' necessario un nuovo paradigma per sfruttare le opportunità di mercato

Il mercato del Private Banking: la considerazione di partenza

Redditività media di mercato delle diverse categorie di prodotti



Il Private Banking è un “mestiere povero per clienti ricchi”

E' il segmento del mercato bancario:

- meno remunerativo
- con la maggior parte della redditività catturata dalle strutture distributive
- con la minor fidelizzazione sia della clientela sia della rete

Nota: Redditività calcolata sulle masse medie di riferimento; Fonte: Bilanci banche italiane, Banca Profilo Research

Il mercato del Private Banking: analisi dell'attuale modello di Business

Struttura del Business

Risposta del Mercato

Effetti su clienti e strutture

1

Scarsa redditività delle masse in gestione

- Collocamento di prodotti:
 - a) a maggior contenuto reddituale
 - b) a minor livello di personalizzazione

- Aumento della rischiosità dei portafogli dei clienti
- Maggiore standardizzazione dei prodotti

2

Alti costi di acquisizione e gestione della Rete Distributiva

- Continua ricerca di nuove masse, attraverso l'**acquisizione di *Private Banker***
- Mantenimento della relazione con i *Private Banker* tramite **patti di stabilità**

- *Compensation ratio* a livello all'Investment Banking
- Processo di acquisizione delle masse ricalca quello di acquisizione di filiali *retail* (da €2mln medi fino a €9mln)

3

Scarsa fidelizzazione dei Clienti

- Il cliente si muove con il *Private Banker*

- Circolo vizioso sulla struttura di costi della Banca
- Scarso riconoscimento di valore aggiunto alla Banca da parte dei *Banker*

Banca Profilo: Nuovo Modello di Business

I Pilastri del Modello

1

Modificare in misura sostenibile la struttura dei ricavi

Principali leve

Ampliare il range di asset oggetto di gestione

Fornire una gamma unica e non facilmente replicabile di servizi o prodotti, anche in esclusiva

Implicazioni

Da banca di gestione del:

- ✓ solo patrimonio finanziario

A banca di gestione del:

- ✓ patrimonio finanziario
- ✓ patrimonio aziendale
- ✓ patrimonio immobiliare
- ✓ patrimonio familiare

Logica di Prodotto/Investimento



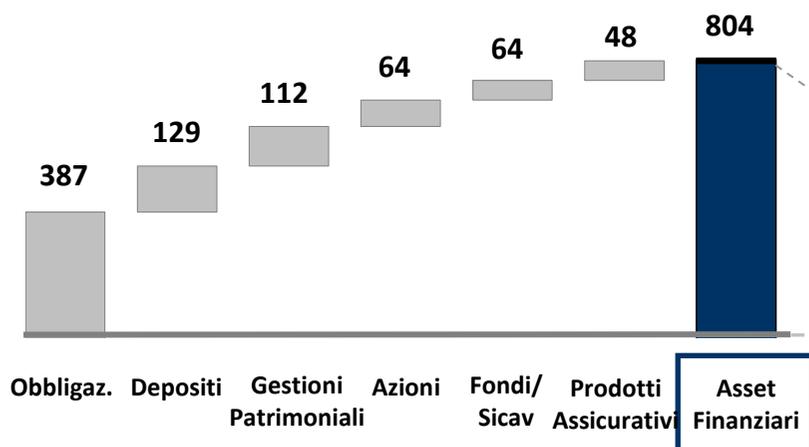
Logica di Servizio/Relazione

Nuovo Modello di Business: il paradigma della redditività delle masse

Logica di Prodotto

Redditività incentrata sul volume delle masse e sulla redditività dei singoli prodotti

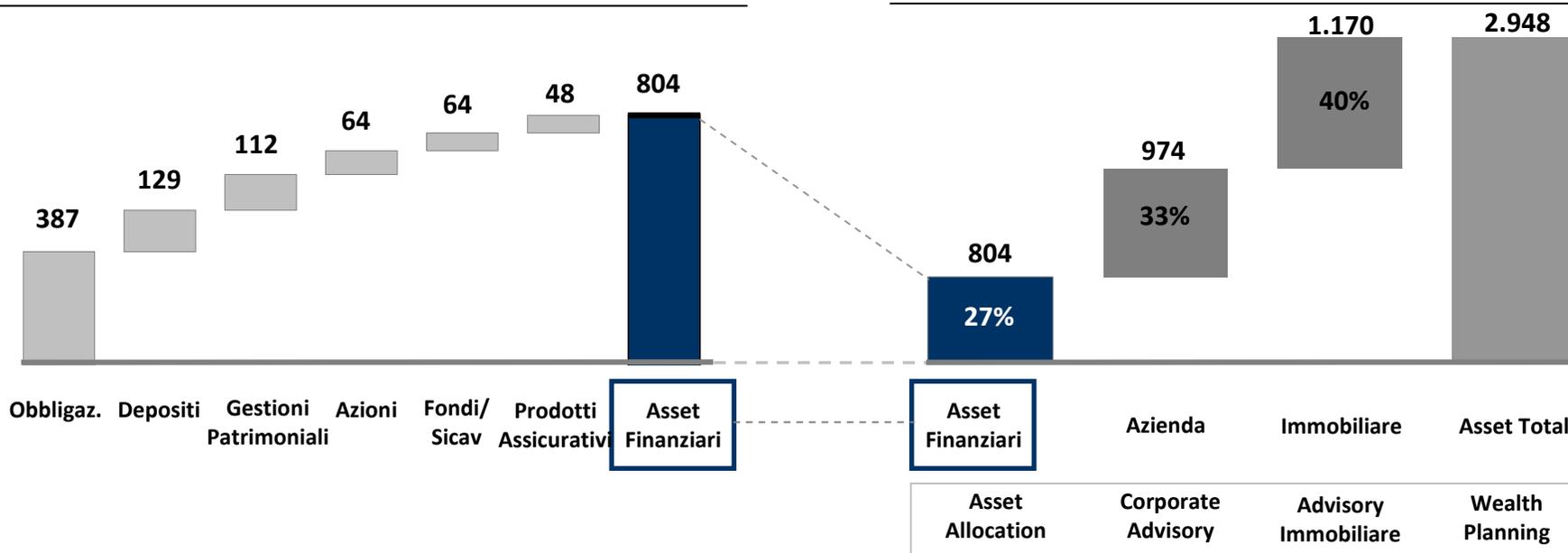
Asset Mix Ricchezza Finanziaria *Private* (€ mld)



Logica di Servizio

Redditività incentrata sul mix di nuovi servizi al cliente nell'ambito della relazione

Asset Mix Ricchezza Complessiva *Private* (€ mld)



Servizi Integrati

La logica di prodotto prescinde dai bisogni del cliente e non ne consolida la relazione

La logica di servizio fornisce fonti di redditività aggiuntive e risponde ai bisogni concreti della clientela

Fonte: Elaborazione interna dati da "Il mercato Italiano del Private Banking", AIPB 2008 e 2009; "Household wealth in Italy", Banca d'Italia 2008

Range unico di prodotti e servizi: esempio di alcuni servizi innovativi ... (1/2)

Cliente/Bisogno	Servizio	Note
Cliente multibancarizzato		
<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione e pianificazione del patrimonio complessivo • Pianificazione successoria, razionalizzazione • Visione complessiva del patrimonio, valutazioni comparative, <i>performance attribution time weighted</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandato di Wealth Planning • Fiduciaria • Consolidato patrimoniale 	<ul style="list-style-type: none"> • Team specialisti ex UBS • Acquisita Fiduciaria • Servizio unico in esclusiva per i prossimi 2 anni
<hr/>		
Imprenditore		
<ul style="list-style-type: none"> • Ristrutturazione del passivo e accesso al credito • Gestione liquidità e tesoreria aziendale • Servizi complessi di tesoreria • <i>Corporate Advisory</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi specialistici di ristrutturazione del credito • Team dedicato • Servizi specialistici di restructuring derivati e linee di credito • Consulenza M&A e strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio di eccellenza e senza conflitti di interesse • Attività su depositi, <i>commercial paper, advisory/trading</i> tassi e FX • Team specializzato (ex GS); unica banca indipendente e senza potenziali conflitti • Team dedicato e <i>senior management</i>

Servizi Tradizionali

Range unico di prodotti e servizi: esempio di alcuni servizi innovativi ... (2/2)

Cliente/Bisogno	Servizio	Note
Cliente con strutture di gestione del patrimonio familiare <ul style="list-style-type: none">Gestione efficiente del patrimonio	<ul style="list-style-type: none">Area di business <i>Family Office</i>	<ul style="list-style-type: none">Struttura dedicata con <i>range</i> di servizi specialistici
Cliente con focus sull'immobiliare <ul style="list-style-type: none">Portafoglio immobiliareNuovi investimenti	<ul style="list-style-type: none">Servizi specialistici di valutazione e mappatura del patrimonio; valorizzazione tramite fondi dedicati<i>Club deal</i> su immobili di particolare rilevanza	<ul style="list-style-type: none">Struttura di Gruppo dedicata
Cliente con focus sull'industriale <ul style="list-style-type: none">Ridurre la componente finanziaria dell'investimento e focus sugli investimenti industriali	<ul style="list-style-type: none"><i>Club deal</i>, co-investimenti, <i>intelligence</i> di mercato e di sistema	<ul style="list-style-type: none">Struttura Sator



Range di servizi unico per ampiezza e complessità già operativo per risolvere i bisogni complessi dei clienti oltre alla pura gestione finanziaria

- Piattaforma aperta e *best practice* di mercato
- Eccellenza nelle linee di gestione: rendimenti superiori al benchmark per la maggioranza delle linee di gestione (linea flagship + 23% YTD senza azionario)
- Politica commerciale focalizzata sul rischio/rendimento
- *Unwinding* di portafogli complessi e strutturati post crisi di mercato: struttura specializzata dell'Area Finanza

Banca Profilo: Nuovo modello di Business

I Pilastri del Modello

2

Rifondare la relazione tra *Private Banker* e Banca

Private Banker “proprietario del cliente”

Clienti “fidelizzati” tramite patti di non concorrenza ai *Private Banker*

Cost/Income ratio del *Private Banking* superiore a quello dell'*Investment Banker*

Scarso apprezzamento della rete per prodotti/servizi complessi che implicano condivisione dei clienti

Logica
attuale

Principali leve

Trasformazione da Rete Distributiva a gruppo di Manager, partner della Banca nei processi decisionali aziendali e nella condivisione dei risultati

Implicazioni

Per la Banca:

Riduzione dei costi
(no patti)

- Nuovo modello retributivo:
 - ✓ No bonus di entrata
 - ✓ No bonus su nuova raccolta
 - ✓ No bonus sulle masse gestite
 - ✓ Sì premio alla profondità della relazione
 - ✓ Sì partecipazione alla redditività *risk-adjusted*
- Nuovo modello partecipativo alle decisioni aziendali

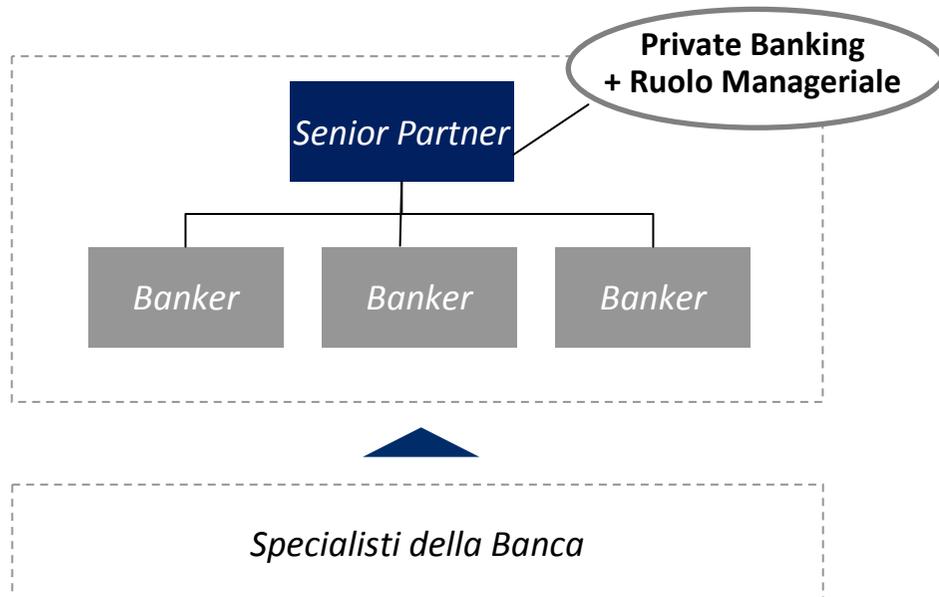
Per il *Private Banker*:

Scalabilità del
business

- Competenze manageriali elevate
- Capacità di gestire masse maggiori e un maggior numero di clienti
- Capacità di fidelizzare la clientela con servizi unici e di alta qualità
- Da “collocatori di prodotti” a banchieri
- Possibilità di operare in struttura piatta e indipendente

Nuovo Modello di Business: Struttura organizzativa variata

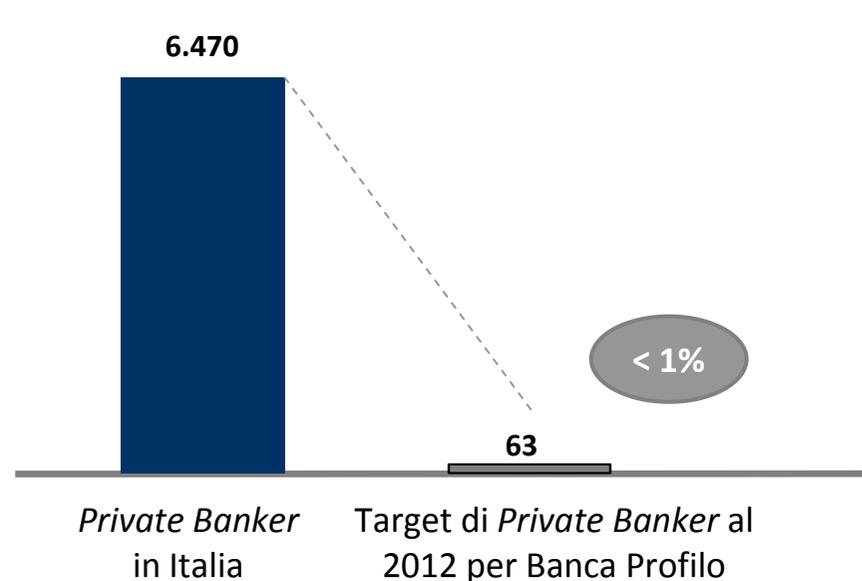
Da singoli *Private Banker* a Team strutturati



- La **struttura di funzionamento dei team di Banker supporta l'efficienza e la scalabilità** del business:
 - ✓ *Senior Banker* che coordinano *Banker* con competenze e *seniority* diverse
 - ✓ Supporto costante al team degli specialisti della Banca per consentire un approccio integrato

Fonte: Magstat 2009

Mercato dei *Private Banker*



- Il target del piano ci consente di **selezionare** solo una fascia estremamente ridotta di *Private Banker* con **caratteristiche e competenze ben definite**

Banca Profilo: Nuovo Modello di Business

I Pilastri del Modello

3

Fidelizzare i clienti e i *Senior Banker* alla Banca, superando il *trade-off* classico

Principali leve

Da politiche commerciali volte a massimizzare la redditività a politiche commerciali volte a massimizzare le risposte ai bisogni e le soluzioni ai problemi

Implicazioni

Benefici per i clienti:

- **Affidabilità:**

- ✓ Banca totalmente indipendente
- ✓ livello di solidità patrimoniale di eccellenza

- **Livello di servizio:**

- ✓ qualità dell'offerta e management ai diversi livelli di comprovata esperienza e professionalità
- ✓ ampiezza della gamma (*one-stop-shop*)
- ✓ unicità dei servizi (servizi in esclusiva)
- ✓ politica commerciale non aggressiva (redditività slegata dal rischio)

- **Relazioni:**

- ✓ Mantenimento di un unico referente per la gestione sia del patrimonio sia di tutti i bisogni complessi
- ✓ Possibilità di relazione diretta con il Management della Banca
- ✓ "Banca di Relazione"

Aumento *share of wallet* e riduzione rotazione clienti

Nuovo Modello di Business: Sintesi

Contestualmente all'importante sforzo manageriale di completa ristrutturazione della Banca e del Gruppo abbiamo ideato, organizzato e concretizzato un modello di servizio unico nel Private Banking che mira a modificare i trend consolidati del segmento

Abbiamo condotto un test pilota del nuovo modello sul mercato nelle ultime settimane



Acquisite €150 milioni di nuove masse (+18%) a parità di struttura di costi senza:

- **annuncio del piano industriale**
- **pubblicità**
- **effetto scudo**

La prima fase della ristrutturazione

Il nuovo modello di Business

Piano Industriale 2010-2012

Considerazioni finali

Le azioni principali del Piano

1

Presupposto: Modello di funzionamento del Gruppo

2

Le componenti di crescita dei ricavi:

- A. *Private Banking*
- B. *Finanza*
- C. *Attività Svizzera*

3

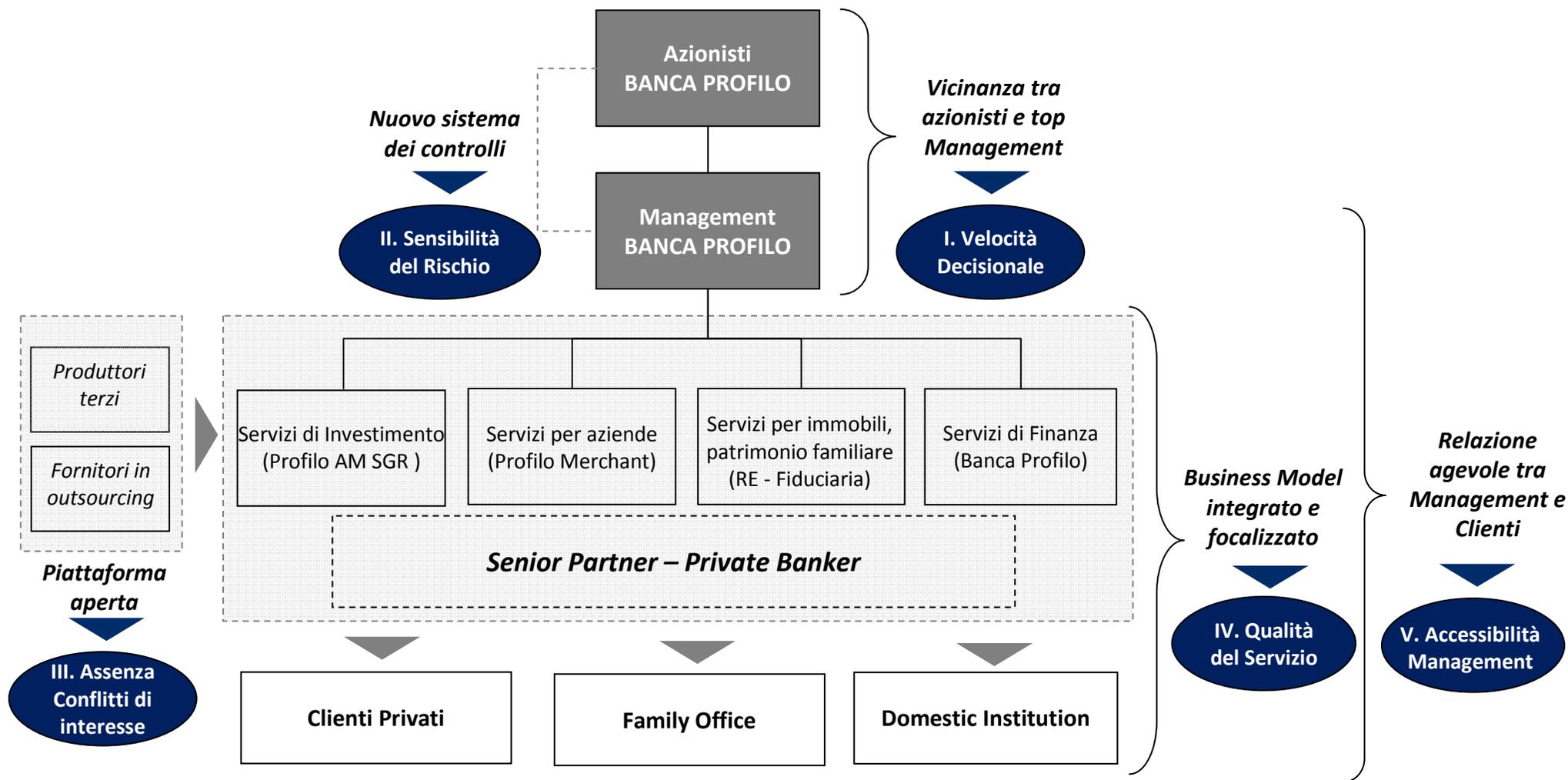
Crescita degli investimenti e controllo dei costi

4

Target Consolidati al 2012

Presupposto: il Modello di funzionamento del Gruppo

Gli elementi distintivi necessari alla realizzazione del modello di business e del piano industriale sono stati inseriti fin dall'origine nel modello di funzionamento del Gruppo



Le azioni principali del Piano

1

Presupposto: Modello di funzionamento del Gruppo

2

Le componenti di crescita dei ricavi:

- A. *Private Banking*
- B. *Finanza*
- C. *Attività Svizzera*

3

Crescita degli investimenti e controllo dei costi

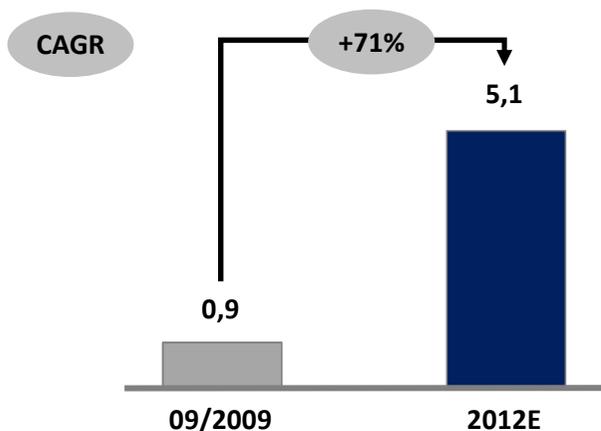
4

Target Consolidati al 2012

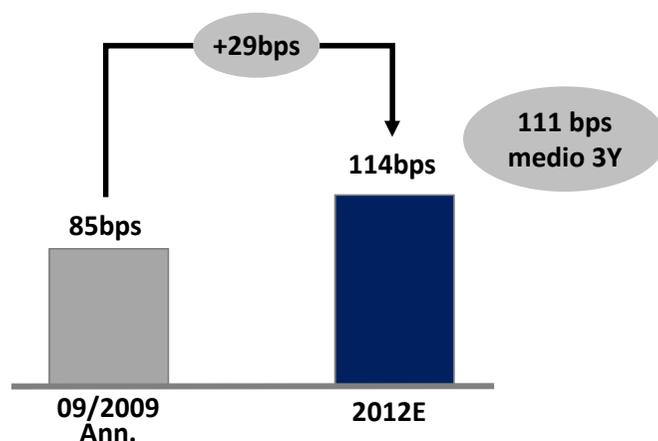
Private Banking: Target di crescita e strategia

Target di crescita

Masse – Italia (€ mld)



Redditività Totale (% delle masse)



Strategia

- Modello di Business focalizzato e integrato per gestire **tutte le componenti del patrimonio**
- Approccio centrato sulla **Consulenza**
- **Focus sull'Asset Allocation strategica complessiva**, inclusi *asset* non liquidi, per accrescere e consolidare i patrimoni dei clienti
- **Produzione propria** dedicata a **prodotti personalizzati non standardizzabili**
- **Architettura aperta** per l'accesso a stili gestionali diversificati e prodotti di nicchia
- **Risk Management con approccio prospettico** per comprendere, valutare e gestire tutti i fattori di rischio

Sator come fonte di opportunità, competenze e relazioni a supporto dei *Private Banker* per sostenere e sviluppare la crescita

Private Banking: Crescita organica e per vie esterne

Crescita organica

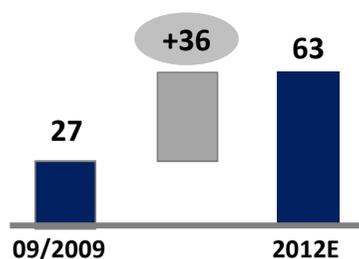


- Maggior concentrazione di ricchezza private:
 - ✓ **Regioni:** Lombardia (25%), Lazio (11%) ed Emilia Romagna (10%)
 - ✓ **Province:** Milano (13%), Roma (9%), Torino (5%)

Copertura del potenziale regionale oggi:
60%

- **Ottimizzare la presenza territoriale**, valutando l'apertura di nuove filiali in regioni o grandi città attualmente non coperte

Private Banker



- **Assunzioni selettive** per:
 - ✓ rafforzare i team e le filiali strategiche
 - ✓ supportare le nuove iniziative territoriali

Possibile aumento fino a 12 filiali nel 2012
Target di 36 nuovi banker al 2012 in Italia

Crescita per linee esterne

Fattori abilitanti:

- **Elevata disponibilità patrimoniale** della Banca
- Situazione **contingente di mercato**
- **Flessibilità del modello** di business
- **Track record del management** nelle integrazioni di strutture

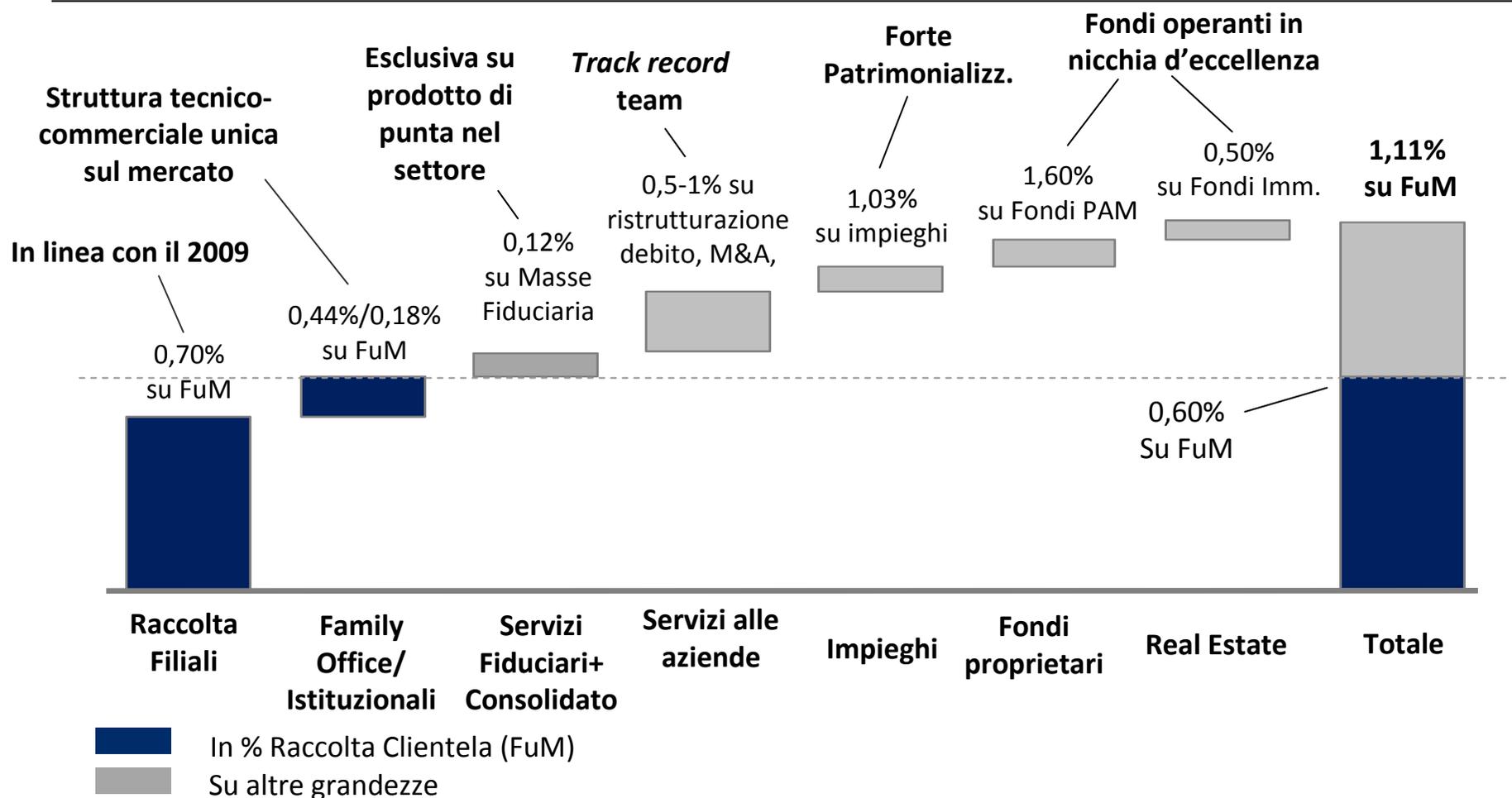
Benefici attesi:

- **Acquisizione di professionalità** con relazioni consolidate e competenze specialistiche
- Fonte integrativa di **redditività** e di **volumi**
- **Cross selling** di nuovi prodotti e servizi alla clientela acquisita

Target di contribuzione alla crescita delle masse:
fino al 25% con acquisizioni senza avviamento

Private Banking: Split della redditività

Redditività per singolo prodotto (2010-2012 annualizzato)



Redditività per singolo prodotto in linea con il mercato
Redditività complessiva su FuM, come da convenzione, molto maggiore per diversificazione di ricavi

Private Banking: Il modello Integrato – Asset Finanziari

Processi, prodotti e sistemi essenziali per gestire la performance nei prossimi anni

Processi

- **Asset allocation** strategica supportata da modelli macroeconomici, tecnici e comportamentali
 - **Tre livelli decisionali:**
 - a) *asset allocation*
 - b) selezione di titoli
 - c) costruzione del portafoglio
- ▶
- Processo di investimento **formalizzato e processi differenziati** per famiglia di prodotti, *asset class* e origine
 - Utilizzo esteso di competenze interne di analisi e ricerca

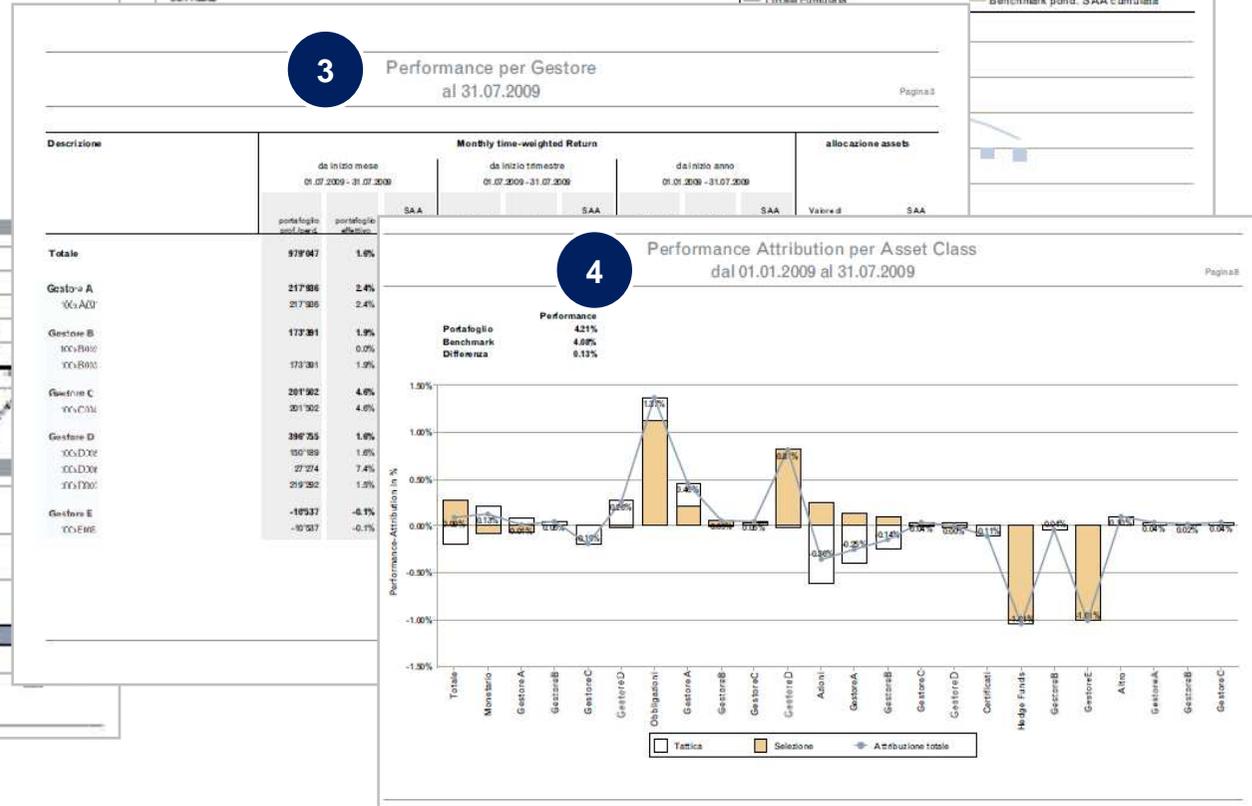
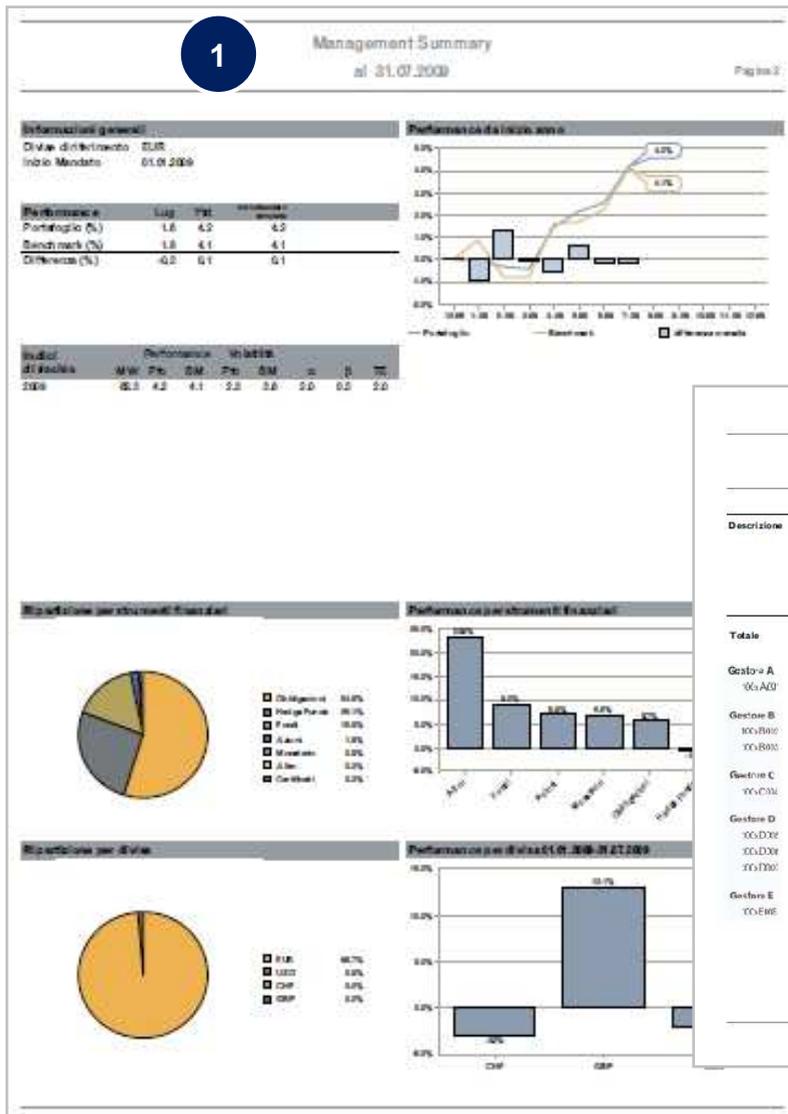
Prodotti

- Equilibrio tra **architettura aperta** e **gestione diretta**
 - Arricchimento della **gamma prodotti**
 - Ampliamento dell'**universo investibile**
 - Strutture **commissionali legate alla performance**
- ▶
- **Deleghe di gestione** riservate a fornitori prestigiosi
 - **SICAV** proprietaria in costituzione
 - Nuovi fondi **total return** e **Fondi di Hedge Fund**
 - Maggioranza (75%) delle linee 2009 con **performance superiore al benchmark**

Sistemi

- **Supporto analitico ai private banker** e **trasparenza del processo decisionale**
 - Raccordo efficiente tra **modelli e allocazioni strategiche personalizzate**
 - **Ampliamento delle prerogative del risk mgmt**
- ▶
- Piattaforma dedicata di **comunicazione continua con la rete (blog)**
 - Sviluppo della piattaforma tecnologica di **amministrazione clienti**
 - Integrazione della funzione di controllo con quella di **valutazione prospettica dei rischi**

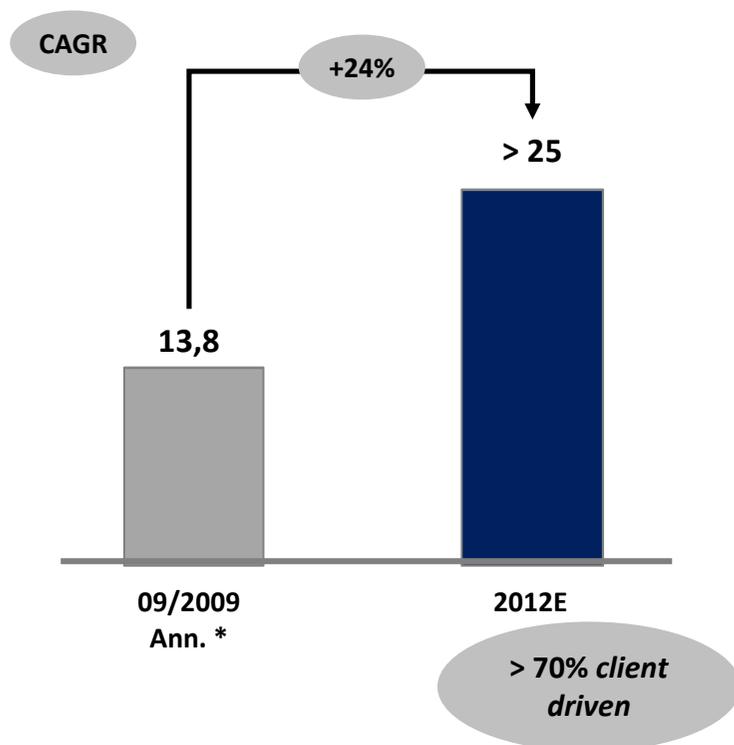
Private Banking: il modello integrato, un esempio di prodotto innovativo



Finanza: Target e Strategia

Target di crescita

Ricavi area Finanza (€ mln)



Strategia

Servizi finanziari a disposizione di clienti privati e istituzionali:

Principio	Risultati
<ul style="list-style-type: none">• Focus sulla clientela (rispetto al trading proprietario)	<ul style="list-style-type: none">• Offerta di prodotti e servizi customizzati per i clienti istituzionali e Privati “professionali”
<ul style="list-style-type: none">• Logica di servizio personalizzato (non di prodotto sofisticato)	<ul style="list-style-type: none">• Servizio “one-stop-shop” con una interfaccia commerciale su tutti i servizi e prodotti
<ul style="list-style-type: none">• Filosofia di controllo del rischio	<ul style="list-style-type: none">• Riduzione e controllo dei rischi di mercato (VAR – 60% nei primi 9 mesi)• Nuovi investimenti in sistemi

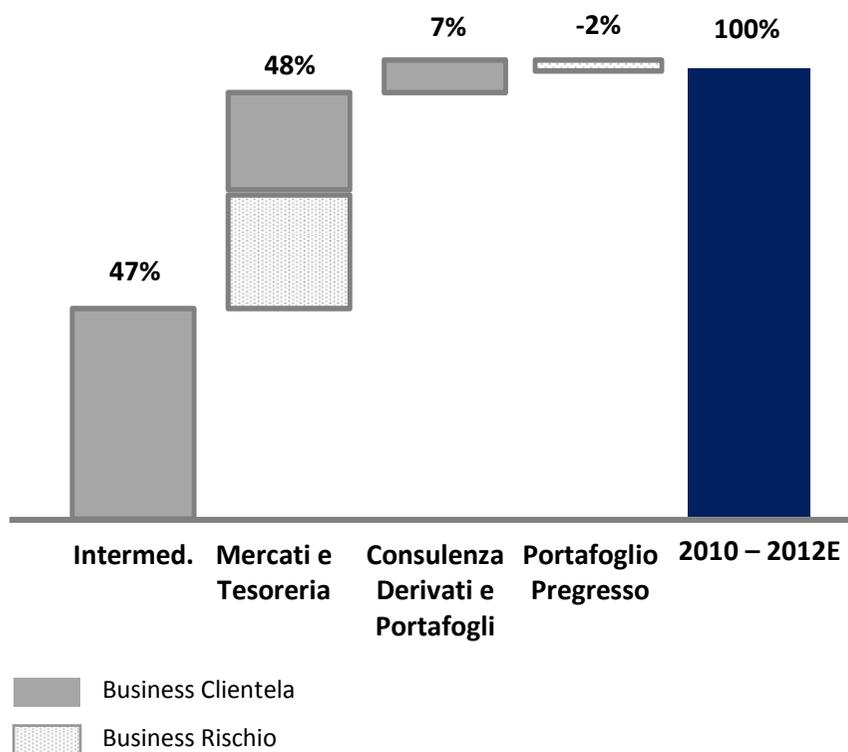
Un nuovo approccio per crescere in maniera strutturale e coerente con il modello di business

* Dati annualizzati escluso portafoglio progressivo

Finanza: Split redditività

Split redditività

Breakdown ricavi triennali area Finanza (%)



Spostamento da business di rischio a business di clientela generato dal nuovo modello di business

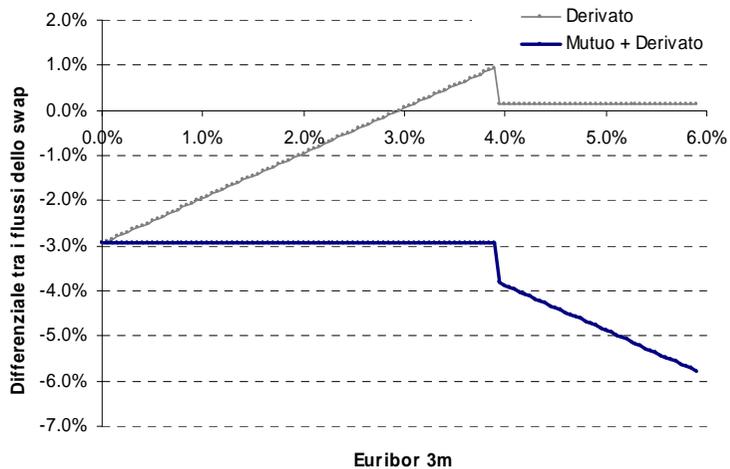
Caratteristiche Desk

- **Intermediazione**
 - Un commerciale per cliente su tutte le *asset class*
 - *Skill* storico su *equity derivatives*
 - Sinergico con trading e mkt making
- **Mercati e Tesoreria**
 - VAR Max: € 1,6m vs. >€ 2m
 - Strutturazione prodotti per clienti istituzionali
 - Tesoreria a corporate e holding
- **Consulenza Derivati e Ptf**
 - Commissioni pure
 - Utilizzo Murex e Team dedicato
 - Espandibile a ptf strutturati
- **Portafoglio Pregresso**
 - Ulteriori dismissioni entro fine '09
 - Posizioni coperte
 - *Carry* negativo negli ultimi anni

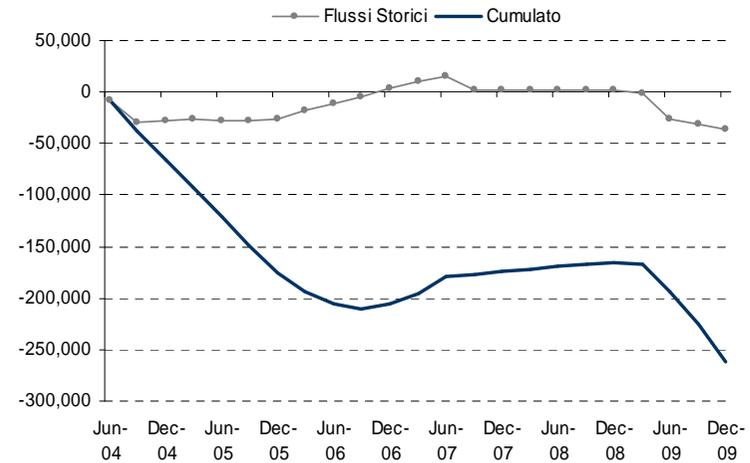
Finanza: il modello integrato, un esempio di prodotto per il Private Banking

Situazione di partenza

Analisi Payoff Complessi: – Fisso + Variabile – Vanilla Cap – Digital Cap



Analisi Storica della Performance del Derivato



Soluzione attuata

MX_PROD [PID:7688 NPID:26266 SID:7689]

Reference set: Refresh market data from DB Calculation: automatic AutoTrade capture: On 19 Nov 2009 19 Nov 2009

Aggregated interest rate risk

EUR 3m

Equivalent position EUR

Checked	Type	Instrument	Maturity	Position
<input checked="" type="checkbox"/>	Lf	EUREX BUND 10Y	DEC09	-10.3

Hedge basket EUR 3m HEDGE

Checked	Type	Instrument	Maturity	Position
<input checked="" type="checkbox"/>	Sf	LF EURIBOR 3M	DEC09	-4.0
<input checked="" type="checkbox"/>	Lf	EUREX SHATZ 2Y	DEC09	-30.5
<input checked="" type="checkbox"/>	Sw	EUR EURIBOR 6M	2Y	0
<input checked="" type="checkbox"/>	Sw	EUR EURIBOR 6M	3Y	0
<input checked="" type="checkbox"/>	Sw	EUR EURIBOR 6M	4Y	0
<input checked="" type="checkbox"/>	Lf	EUREX COEL 5Y	DEC09	-5.3

Delta

Delta Tot.	6M	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y	7Y	8Y	9Y
1M	-11	0	-2	-4	-2	-3	0	0	0	0
2M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inst.	-11	0	-2	-4	-2	-3	0	0	0	0

Market rate sensitivities

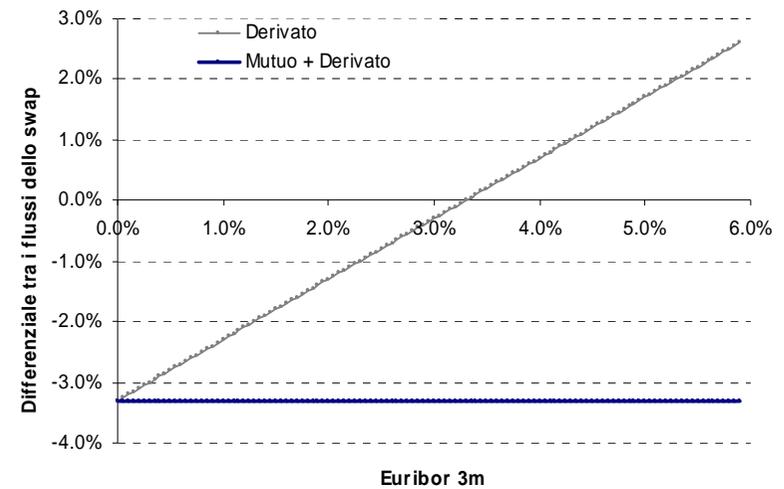
Maturity	Sensitivity
0M	0.2
1M	0.2
3M	6.0
1W	0.0
2W	12.5
1M	-28.2
2M	0.0
3M	0.0
DEC 09	147.6
MAR 10	129.5
JUN 10	99.4
SEP 10	81.4
DEC 10	63.1
MAR 11	49.4
JUN 11	37.2
SEP 11	29.1
3Y	147.5
4Y	226.1
5Y	11.1
6Y	0.0
7Y	0.0
8Y	0.0
9Y	0.0
10Y	0.0
11Y	0.0
12Y	0.0
13Y	0.0
14Y	0.0
15Y	0.0
Total	1,014.2

Book

Past -241,999
PV -195,959
P&L -437,958

Results in EUR ZeroP&L

Soluzione: Ristrutturazione con swap di copertura efficace



Attività Svizzera: contesto di mercato

Panoramica Mercato Svizzero

Elementi consolidati

- Private Banking è **storicamente** una competenza del mercato svizzero
- Riservatezza per il cliente, professionalità e strutture qualificate ne fanno il **leader indiscusso mondiale** (30% degli asset *cross border* gestiti in Svizzera)
- Mercato **fortemente polarizzato** tra i due principali player (ca. 50% del mercato) e molti piccoli operatori e filiali di *player* internazionali (presenti 150 banche straniere in Svizzera)

CAGR 2013
6,5%

Elementi di novità

- Governi internazionali focalizzati sul lancio di iniziative contro l'*off-shore banking*
- Livello di fiducia e sicurezza di alcuni player storici sotto pressione
- Clienti mostrano esigenze diverse

Modello di Servizio

Ambito

Modello di Offerta

- Architettura aperta in assenza di conflitto di interessi
- Servizi nuovi e diversificati per il cliente sfruttando anche le competenze di Gruppo (*es: servizi captive su M&A e consulenza su strutturati, servizi per clientela Istituzionale*)

Modello Distributivo

- Focus sulla creazione di team di *Bankers* come canale distributivo principale (*Gérant de Fortune* e *Apporteurs* solo in maniera opportunistica)

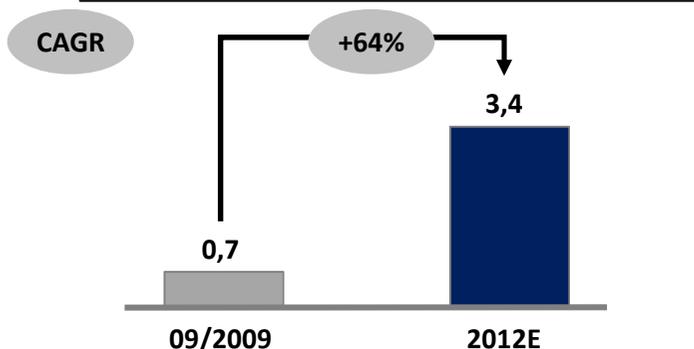
Un nuovo approccio in linea con Banca Profilo

Un mercato storico in fase di rivisitazione con elevati livelli di mobilità della clientela

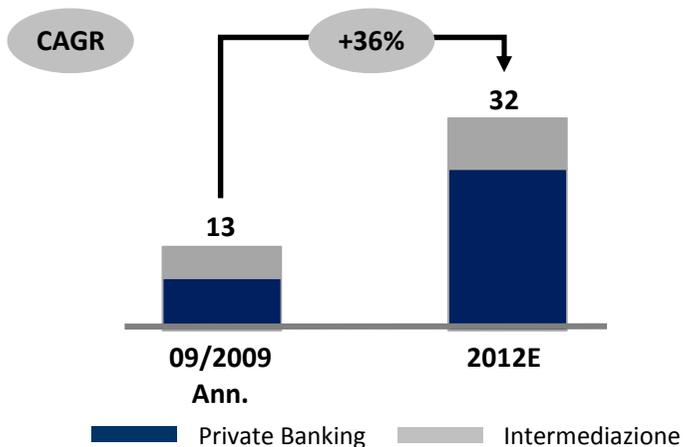
Attività Svizzera: Target e obiettivi

Target di Crescita

Evoluzione delle Masse (€ mld)



Evoluzione dei ricavi (€ mln)



Principali Obiettivi

- **Focus principale sul Private Banking** come leva di crescita, in coerenza con il modello di Gruppo e sviluppo dell'attività di intermediazione
- **Aumento significativo delle masse**, sfruttando :
 - ✓ la situazione contingente dei maggiori player sul mercato svizzero
 - ✓ le opportunità generate dal nuovo modello di business
- Modello distributivo focalizzato su una **struttura proprietaria di Private Banker** (oltre 20 nel 2012) che garantisca omogeneità del modello di servizio e controllo della redditività
- Incremento della **contribuzione da intermediazione istituzionale**, sfruttando un'opportunità di mercato della piazza svizzera

Incremento dei ricavi più che doppio entro il 2012 con un forte impulso per il risultato operativo

Le azioni principali del Piano

1

Presupposto: Modello di funzionamento del Gruppo

2

Le componenti di crescita dei ricavi:

A. *Private Banking*

B. *Finanza*

C. *Attività Svizzera*

3

Crescita degli investimenti e controllo dei costi

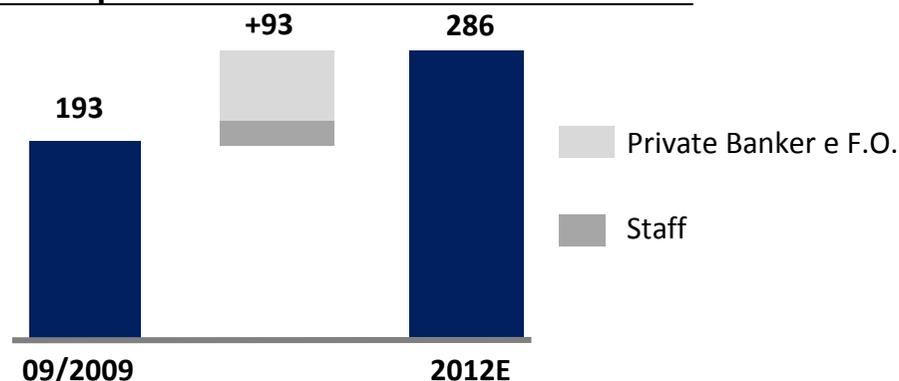
4

Target Consolidati al 2012

Investimenti Strategici: Risorse umane e informatiche

Evoluzione delle Risorse

Variaz. netta personale



- **Selezione mirata di 60 Senior Banker** totali, come da nuovo modello di servizio
- **Sistema incentivante imprenditoriale** con condivisione della redditività netta, basato sulle nuove *policy* di Bdl e internazionali
- **Piano di *stock option*** alla prossima assemblea
- Nuovo **modello di valutazione** delle *performance* e di **sviluppo delle risorse**
- Significativi **investimenti in formazione**

**Obiettivo: diventare “Employer of choice”
in Italia e in Svizzera**

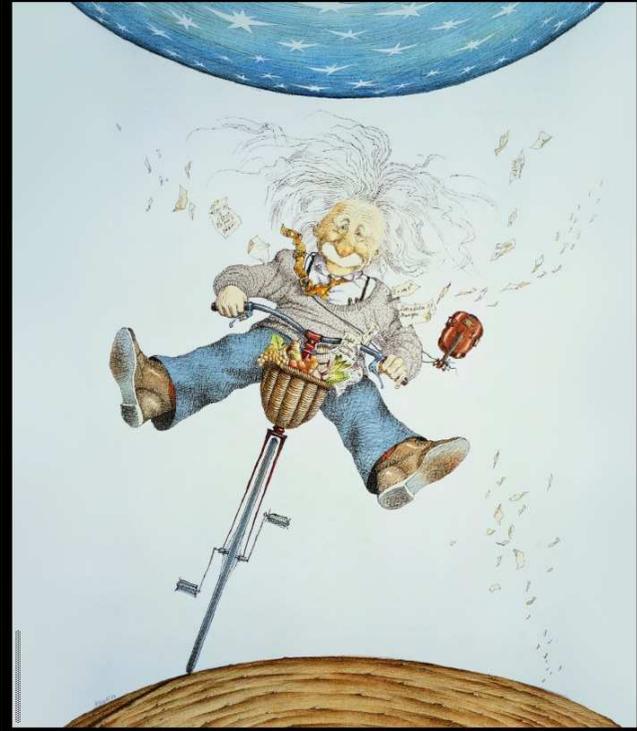
Evoluzione sistemi informativi

- Installazione di un **sistema di Controllo di Gestione**, basato su metriche evolute e con processi di monitoraggio strutturati
- Realizzazione di un **sistema evoluto di Risk Management** a presidio di tutti i rischi
- Sviluppo del nuovo sistema di **Front End per la rete commerciale**, totalmente web based con funzionalità a supporto dei processi di consulenza alla clientela
- Implementazione di un *tool* dedicato per la **mappatura dei processi operativi** e dei relativi rischi
- **Ottimizzazione Infrastruttura IT** a supporto efficiente del Business

**Obiettivo: piattaforma informatica efficiente e
struttura organizzativa snella per ridurre il costo
marginale di nuovi PB**

Investimenti Strategici: Branding

Il denaro non è tutto.



Crediamo che i valori delle persone siano più importanti del valore del denaro. Anzi, crediamo che il valore del denaro dipenda dal valore delle persone e dei loro progetti.

BancaProfilo
Face Va lue

Abbiamo bellissimi progetti. Insieme a voi.

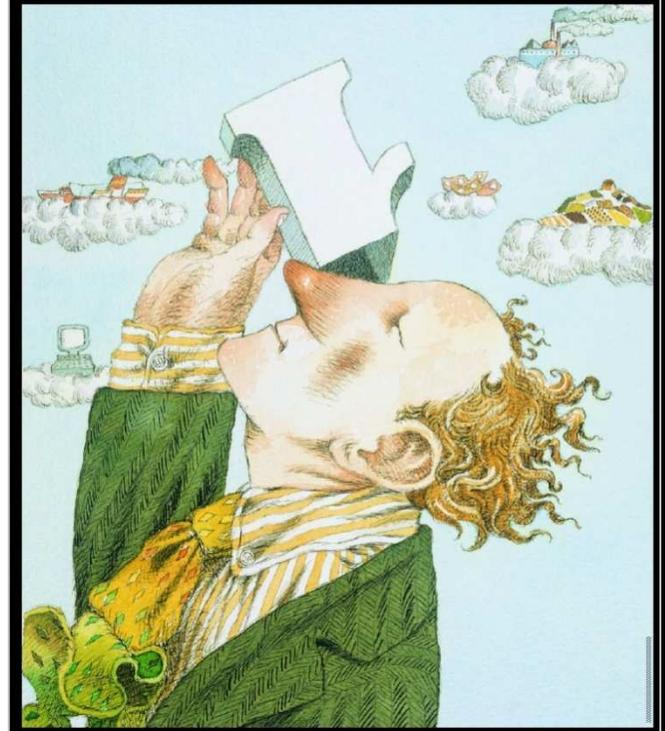


Senza intermediari.
Consulenza standard
adattata alle diverse
wealth planning
family office.

Siamo certamente una banca d'eccezione, indipendente, solida in grado di creare insieme ai propri clienti. Un nuovo modello di banca specializzata per la gestione del patrimonio, non solo finanziario, ma anche aziendale, immobiliare e familiare. Una banca che non vi propone prodotti ad alto rischio, ma servizi ad alta qualità.

BancaProfilo
Face Va lue

Ci piacciono i numeri primi.



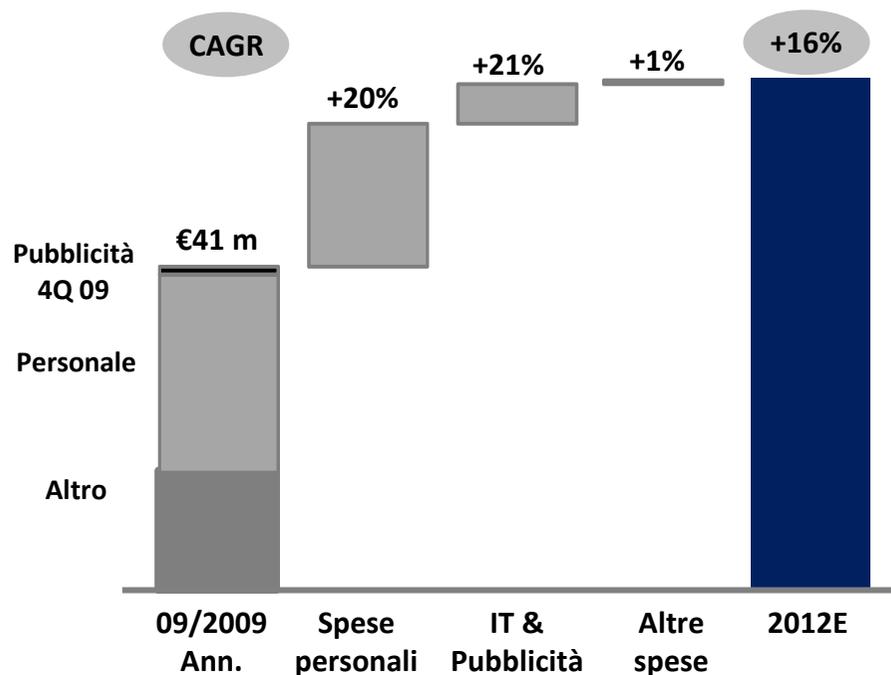
Oggi possiamo affermare di essere primi per indicatore di solidità patrimoniale (l'art. 2016) e primi nell'offerta integrata di servizi a valore aggiunto per la gestione del patrimonio finanziario e aziendale. Ma primi, per noi, sono soprattutto i nostri clienti. E non sono numeri.

BancaProfilo
Face Va lue

Rilancio del *brand* con una campagna che comunica l'unicità del modello di Business
€1 milione di investimento nel 4Q 2009

Evoluzione Costi

Evoluzione Costi



Principali azioni

Ambito	Azione
• Risorse	• Nuova struttura di retribuzione con componente variabile legata alle performance
• Operation	<ul style="list-style-type: none"> • Razionalizzazione delle piattaforma IT e delle infrastrutture • Rinegoziazione dei contratti di <i>maintenance ed outsourcing</i>
• Altre Spese	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione annuale di tutti i contratti di fornitura esterni • Processo di acquisto totalmente accentrato

Struttura in grado di supportare una capacità produttiva maggiore dell'attuale

Le azioni principali del Piano

1

Presupposto: Modello di funzionamento del Gruppo

2

Le componenti di crescita dei ricavi:

- A. *Private Banking*
- B. *Finanza*
- C. *Attività Svizzera*

3

Crescita degli investimenti e controllo dei costi

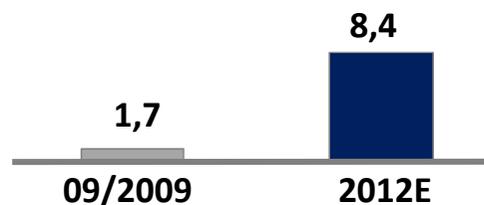
4

Target Consolidati al 2012

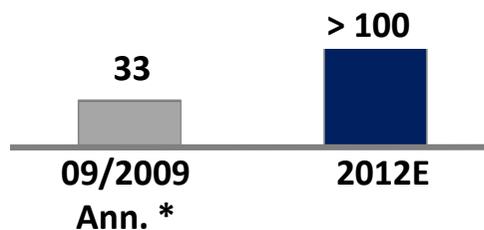
Banca Profilo: Target 2012

Tangibili

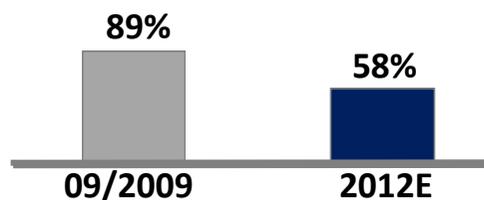
Masse Clientela
Consolidate
€mld



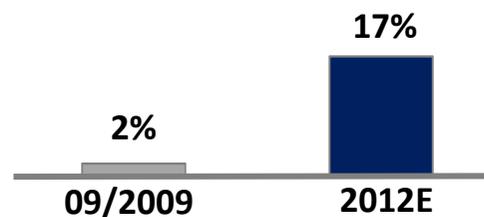
Ricavi
€ Mln



Cost/Income
%



ROAE
%



Intangibili

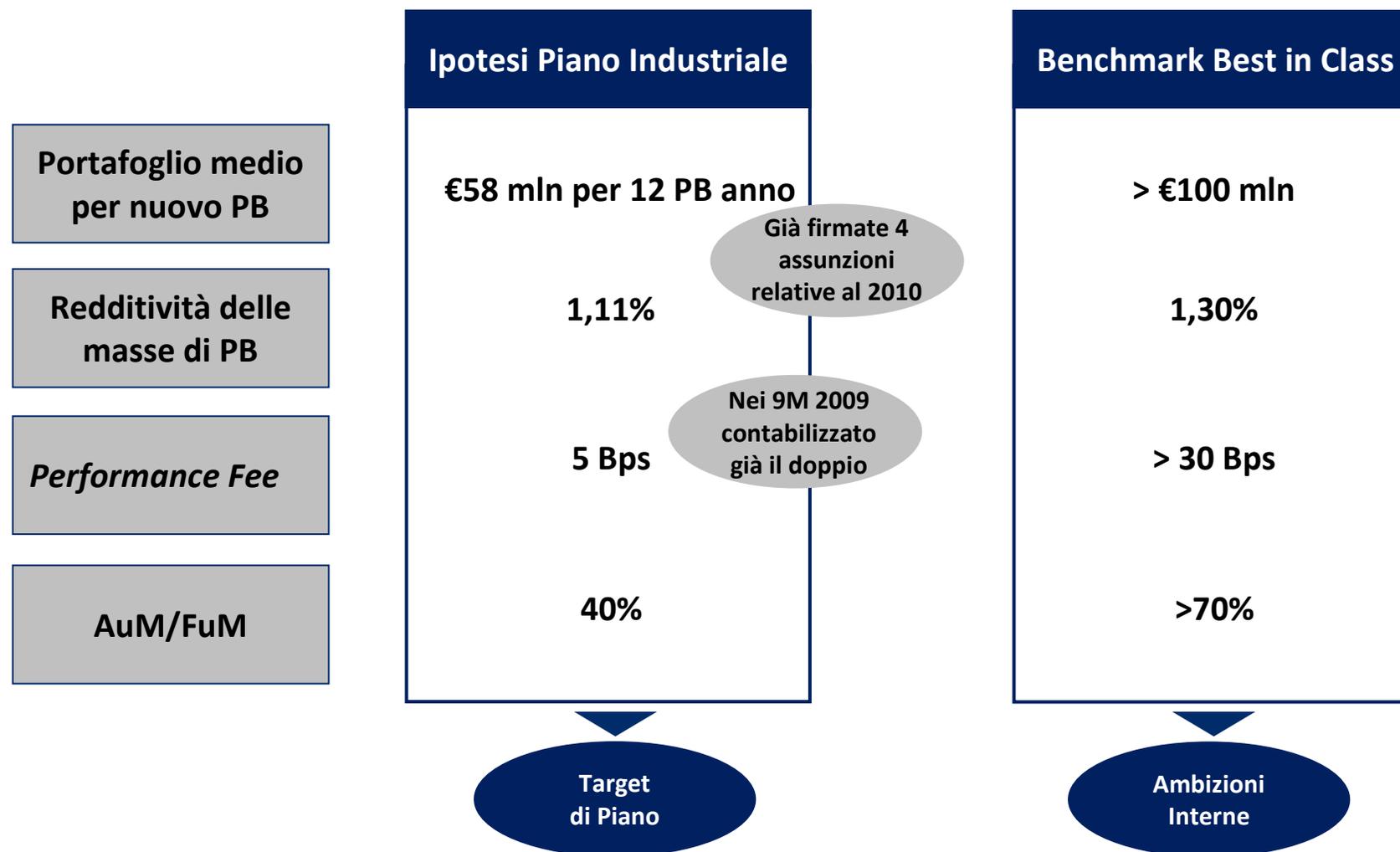
Brand riconosciuto

**Team coeso con forte spirito
di appartenenza a tutti i livelli**

Clienti soddisfatti

* Utile netto 9M annualizzato escludendo contributo portafoglio pregresso

Target 2012: Assessment



La prima fase della ristrutturazione

Il nuovo modello di Business

Piano Industriale 2010-2012

Considerazioni finali

- **La prima fase della ristrutturazione ci ha permesso di essere pronti per un nuovo corso**
- **Abbiamo una base patrimoniale solida con efficienti controlli dei rischi e un team manageriale di comprovata esperienza e professionalità**
- **Vogliamo fare un mestiere “nuovo” con un modello di business estremamente focalizzato in un mercato in forte evoluzione**
- **Abbiamo tutte le leve per farlo con un modello scalabile e modulare, avendo già predisposto tutti i servizi chiave**