

Private & Investment. Digital. Markets.

Linee Guida di Piano Industriale 2026-2028

Milano, Novembre 2025

Vision, mission & ambition

**Private & Investment. Digital.
Markets.**

Linee Guida di Piano Industriale 2026-2028



Banca Profilo 2026-2028

VISION

HNWI

Private

Affluent

Mass

PRIVATE BOUTIQUE

Nuova architettura industriale del private banking come «boutique» di gestione del capitale familiare, fondata su tecnologia, capitale umano e prossimità strategica ai **clienti private** e alle **famiglie imprenditoriali**, ridefinendo l'advisory in chiave integrata e intergenerazionale

DIGITAL EXCELLENCE

Neobank di riferimento per la gestione del risparmio delle **famiglie mass affluent**, integrando prodotti e servizi innovativi e ad elevato margine con l'obiettivo primario di fidelizzare la clientela e generare un incremento della redditività media



Banca Profilo 2026-2028

MISSION

HNWI

Private

Affluent

Mass

PRIVATE BOUTIQUE

- Ridefinire l'advisory alle famiglie imprenditoriali in chiave integrata e intergenerazionale
- Consolidare la raccolta indiretta secondo principi di stabilità e sostenibilità basati su una rinnovata strategia di retention
- Utilizzare dati, capitale umano e AI per creare «valore consulenziale» verso il cliente

DIGITAL EXCELLENCE

- Fidelizzare i clienti «mass affluent» con strumenti distintivi, chiari e comprensibili
- Migliorare la customer journey e gli indicatori di «cross-selling»
- Aumentare la qualità del funding



Banca Profilo 2026-2028

MISSION
Private Boutique

Creare una **linea di offerta** dedicata alle **famiglie imprenditoriali** in logica **Family Capital Office**

Contesto di riferimento

- **Mercato italiano dei FO frammentato**, con oltre 240 operatori con modelli di business **poco scalabili**
- **Infrastrutture IT** prevalentemente in **outsourcing**, con ridotta integrazione dei sistemi e capacità di analisi
- **Liquidità dispersa su più controparti**, in assenza di strumenti di **account aggregation** e **visione consolidata degli asset**
- **Limitato presidio delle competenze specialistiche** per l'offerta integrata di servizi alla clientela

OPPORTUNITÀ DI POSIZIONAMENTO PER BANCA PROFILO



PLAYER INDIPENDENTE per FAMIGLIE IMPRENDITORIALI COMPLESSE

Attraverso...

- Integrazione diretta di FOs con relazioni consolidate e presidio di tutta la catena del valore
- Partnership strategiche con FOs maggiori nell'offerta di servizi complementari



Banca Profilo 2026-2028

MISSION Digital Excellence

Consolidare il **proprio posizionamento** nella **gestione del risparmio** del segmento «**mass affluent**»

VALUE PROPOSITION



- Rafforzamento e **consolidamento** dell'**offerta attuale** basata su prodotti/servizi e tecnologie già esistenti
- Introduzione di **prodotti** ad **alto valore aggiunto** per un **riposizionamento «pro»** della clientela

CLIENTELA TARGET



- Famiglie e professionisti «**mass affluent**» (25-60 anni)
- Clientela attenta alla **protezione** del capitale, **pianificazione** e **investimenti**
- Nativi digitali e **nuovi risparmiatori** con cultura finanziaria e digitale crescenti
- Base clienti **giovane** e **digitalizzata**, con **età media** compresa tra **35-40 anni**

"Digital Excellence"



-  **Ottimizzare i livelli di servizio** al cliente grazie a un'**offerta** sempre più **ampia, integrata** e di **qualità**
-  **Mantenere la fidelizzazione** dei clienti con strumenti distintivi, chiari e facilmente comprensibili
-  Aumentare la **qualità del funding**
-  **Differenziare** l'offerta

Banca Profilo 2026-2028

AMBITION

Razionali industriali

Livelli target di ambition al 2028



1.

Consolidamento della **raccolta indiretta** secondo principi di **sostenibilità** basati su una rinnovata **strategia di retention**

Raccolta indiretta

~5 €mld



2.

Incremento e **riposizionamento** «mass affluent» della **base clienti digital**

Clienti digital attivi

~270 k



3.

Consolidamento e **diversificazione** del **marginale da servizi** in logica «**capital light**»

Margine commissionale

>30 €mln



4.

Generazione di **redditività** in grado di **remunerare** il **Cost of Equity**

ROE

>8%



5.

Distribuzione di **flussi costanti** di **dividendi**, con **payout** in linea con il **trend storico**

Payout Ratio

~85%



6.

Mantenimento di **elevati livelli** di **solidità patrimoniale**

TCR

>20%



Banca Profilo 2026-2028

Linee guida strategiche

PRIVATE BOUTIQUE

«One-stop-shop» per la gestione del patrimonio familiare

Consolidamento Private Banking tramite strategie di retention

Full potential offerta Investment Banking

DIGITAL EXCELLENCE

Ottimizzazione della relazione Banca Profilo-Tinaba

Rafforzamento e consolidamento offerta esistente

Introduzione nuovi prodotti per «mass affluent»

LEVERAGE EXPERTISE AREA FINANZA & WM

STREAMLINING OPERATIVO & ORGANIZZATIVO

Fattori abilitanti

Costruzione ecosistema di partnership strategiche verticali



Implementazione motori di AI generativa e personalizzazione predittiva



Investimenti in «riposizionamento» commerciale



Market scouting opportunità «tattiche» di crescita inorganica



| Linee guida strategiche

**Private & Investment. Digital.
Markets.**

Linee Guida di Piano Industriale 2026-2028



Banca Profilo 2026-2028

Linee guida strategiche

PRIVATE BOUTIQUE
Riposizionamento del
private banking come
boutique di prossimità
strategica per le famiglie
«imprenditoriali»

«One-stop-shop» per
la gestione del
patrimonio familiare

Creazione di una **linea di offerta** dedicata alle **famiglie imprenditoriali** in logica **Family Capital Office**, al fine di rispondere mediante una **piattaforma «tech-enabled»** all'esigenza di attrarre e gestire **asset complessi** e favorire il **ricambio generazionale**, anche facendo leva sull'**expertise** e sul **posizionamento** di **Arepo Fiduciaria**

Consolidamento
Private Banking
tramite rinnovate
strategie di retention

Progressiva **crescita e consolidamento** dei **patrimoni gestiti** dai **private banker**, cogliendo **opportunità «tattiche»** con **selezioni mirate** e **attivazione** di **opportuni meccanismi di retention**

Full potential offerta
Investment Banking

Integrazione «virtuosa» dei **modelli** di **private & investment banking** funzionale ad offrire la **soluzione** più **efficace** all'**imprenditore accedendo** a un **nuovo canale di alimentazione** degli **AuM** e **riducendo** la **dipendenza** dalle **reti specialistiche**

«One-stop-shop» per la gestione del patrimonio familiare

PRIVATE BOUTIQUE

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- **Consolidamento** della presenza della Banca nel **segmento** dei **patrimoni familiari** High Net Worth e Ultra-HNW
- Miglioramento della **value proposition** alla **clientela**, attraverso l'accesso a una piattaforma d'offerta "**phygital**" e cogliendo **opportunità di mercato** sull'offerta di strumenti avanzati di **account aggregation**
- **Valorizzazione** dell'**expertise** e del **posizionamento** di **Arepo Fiduciaria**

LEVE DI SVILUPPO

Integrazione diretta di Family Office di minori dimensioni ("**FO acquisiti**"), mediante acquisizione delle **risorse chiave** e delle **masse gestite**

PRESIDIO DELLA CATENA DEL VALORE



- **gestione centralizzata** degli investimenti
- **Account Aggregation**
- **offerta di servizi fiduciari**
- **offerta diretta** di **servizi professionali**
- **scalabilità** della struttura operativa a supporto del business

Partnership strategica con Family Office di maggiori dimensioni ("**FO partner**"), caratterizzati da visione imprenditoriale e obiettivi di crescita

OFFERTA DI SERVIZI «COMPLEMENTARI»



- **servizi banca depositaria** e **intermediazione**
- accesso a **piattaforma «phygital»**

KEY TARGET 2028

~1,5 €mld

AuM acquisiti

~5 €mln

**Commissioni nette
incrementali**



Consolidamento Private Banking tramite rinnovate strategie di retention

PRIVATE BOUTIQUE

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- **Consolidamento** della raccolta indiretta volto al mantenimento del **posizionamento competitivo** nel **private banking** e ad una **crescita sostenibile** dei **volumi di business**
- **Rafforzamento della stabilità** della rete **nel tempo**
- Consolidamento progressivo del **presidio nel segmento HNWI / UHNWI**

LEVE DI SVILUPPO

Identificazione e reclutamento «selettivo» di private banker con portafogli coerenti al **target HNWI** e solido **track record** sui **profili reputazionali**, anche facendo leva sul **network di relazioni** del **management** della **Banca**

Implementazione di **meccanismi strutturati** di **retention** della rete, basati su **modelli di remunerazione** attrattivi e **percorsi di crescita tailor made**

Rafforzamento del modello di servizio alla clientela, attraverso l'utilizzo di tecnologie funzionali a potenziare l'esperienza relazionale

KEY TARGET 2028

~1,0 €mld

AuM acquisiti

~2,5 €mln

**Commissioni nette
incrementali**



Full potential offerta Investment Banking

PRIVATE BOUTIQUE

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- **Rafforzamento del posizionamento competitivo**, anche rispetto ad operatori non bancari
- **Transizione da operatività opportunistiche** ad un **modello strutturale dedicato alle PMI**, centrato su advisory e acquisition financing
- **Valorizzazione della continuità relazionale** con Private Banking e Family Office

LEVE DI SVILUPPO

Potenziamento della pipeline di advisory e lending mid-market, con focus su imprese familiari a elevato potenziale industriale

Rafforzamento delle capacità di origination, attraverso iniziative di potenziamento reputazionale nel mid-market imprenditoriale

Incremento dell'incidenza della redditività commissionale, attraverso il consolidamento dell'offerta **fee-based** (M&A, capital market)

Sviluppo di processi strutturati cross-division, per la condivisione delle relazioni imprenditoriali e intercettazione dei liquidity event generati dalle operazioni

KEY TARGET 2028

~30 €mln

Stock addizionale acquisition financing

~3,3 €mln

Ricavi netti addizionali



Banca Profilo 2026-2028

Linee guida strategiche

DIGITAL EXCELLENCE
Consolidamento del
posizionamento nella
gestione del risparmio e
degli investimenti delle
famiglie «mass affluent»

**Ottimizzazione della
relazione Banca
Profilo-Tinaba**

Individuazione delle **modalità** più opportune per la **generazione di valore** dalla **relazione** con **Tinaba**, con l'obiettivo di **ottimizzare** e **semplificare** il **modello operativo** facendo leva sui **benefici** di una **piattaforma tecnologica «state of the art»** a **diretto servizio del business**

**Rafforzamento e
consolidamento
offerta esistente**

Introduzione di **nuovi prodotti «core»** di risparmio, pagamento e investimento innovativi destinati a **nuovi risparmiatori** con **cultura finanziaria** e **digitale crescenti**

**Introduzione nuovi
prodotti per «mass
affluent»**

Ampliamento della **gamma prodotti** funzionale ad un **riposizionamento «pro»** della **clientela**, tra cui il collocamento di **polizze vita** e **prodotti di impiego** anche per il tramite di **partnership strategiche**

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- **Ottimizzazione** della **relazione Banca Profilo-Tinaba**
- **Rafforzamento** e **consolidamento** dell'offerta attuale basata su **prodotti/servizi** e **tecnologie già esistenti**
- **Introduzione** di **nuovi prodotti** ad **alto valore aggiunto** per un **riposizionamento «pro»** della **clientela**

LEVE DI SVILUPPO

Estrazione di **sinergie** da **ottimizzazione modello operativo** e **gestione piattaforma tecnologica in logica «make / make integrato»**, con potenziamento di **risorse qualificate** di elevata seniority per la gestione della piattaforma

Azioni tattiche di **riposizionamento «pro»** della **gamma prodotti esistente** (es. introduzione conto «premium», integrazione ulteriori soluzioni AI su offerta Roboadvisor), facendo leva sull'**expertise** e sul **know-how** maturato negli anni da **Tinaba**

Introduzione di **nuovi prodotti** di **risparmio** e **investimento** attrattivi per il segmento **«mass affluent»**, anche facendo leva sulle sinergie con le **competenze tecnologiche** e di prodotto di **altre divisioni della Banca** (es. conto deposito indicizzato)

KEY TARGET 2028

~280 €mln

Raccolta diretta

~6 €mln

Commissioni nette

Banca Profilo 2026-2028

Linee guida strategiche

LEVERAGE EXPERTISE AREA FINANZA & WM

Full potential area finanza quale «centro d'eccellenza» distintivo di Banca Profilo e potenziamento sinergie con le altre aree di business

Ulteriore rafforzamento e consolidamento dell'area finanza anche come fabbrica prodotto distintiva di Banca Profilo, anche mediante il full potential delle possibili sinergie da offerta prodotti e servizi alla clientela HNWI e mass affluent, al fine di generare margini a fronte di un costante mantenimento dei presidi di rischio operativo e di mercato

STREAMLINING OPERATIVO E ORGANIZZATIVO

Snellimento dei processi e dei prodotti e delle operations ottimizzando efficienza operativa e migliorando livello del servizio e user experience del cliente finale

Iniziative strategiche di ottimizzazione ed efficientamento della «macchina operativa» e del modello distributivo funzionali a rispondere al nuovo assetto strategico di Banca Profilo, anche mediante un «reshuffling» tattico di risorse interne verso aree a maggior potenziale di produttività e redditività

Rafforzamento del ruolo della finanza come «centro d'eccellenza»

LEVERAGE EXPERTISE
AREA FINANZA & WM

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- Valorizzazione delle **capability di structuring** dell'area finanza, a supporto della **proposizione di valore in ambito private banking e digital**
- Raggiungimento della **massa critica** funzionale ad attrarre una **base clienti istituzionale**
- Generazione di **raccolta retail innovativa** e rafforzamento del presidio della clientela **mass-affluent / upper retail**

LEVE DI SVILUPPO



Creazione di «**prodotti della casa**» distintivi della Banca rivolti alla **clientela UHNWI / istituzionale**

Utilizzo del SIF come veicolo «pivot» per la costruzione ed il collocamento di strategie d'investimento equity, obbligazionarie e multi-asset

Sviluppo di **depositi strutturati** con **rendimento minimo garantito**

KEY TARGET 2028

~100 €mln

AuM in sinergia con Private Banking e Digital

~1,0 €mln

Commissioni di gestione incrementali



Streamlining operativo e organizzativo

STREAMLINING OPERATIVO
& ORGANIZZATIVO

Linee guida strategiche

OBIETTIVI

- Strutturazione di **processi ed operations** coerenti con il nuovo assetto strategico della Banca
- **Riduzione delle inefficienze** esistenti nell'attuale struttura operativa
- **Ottimizzazione delle risorse** e delle **capabilities** interne della Banca

LEVE DI SVILUPPO

Azioni tattiche di **razionalizzazione** dei **canali distributivi** della Banca, generando risparmi attraverso la **riduzione** delle **spese operative**

Iniziative di **cost management** finalizzate all'**ottimizzazione delle infrastrutture e dei servizi**, anche attraverso il consolidamento degli interventi di efficientamento già avviati inerenti le **modalità d'utilizzo** delle **banche dati**

Iniziative strategiche di **efficientamento** della «**macchina operativa**» e della **struttura organizzativa**, anche mediante **ottimizzazione** delle **risorse interne** verso aree a **maggior potenziale** di **produttività** e **redditività**

KEY TARGET 2028

~1,0 €mln

Saving
Razionalizzazione canali distributivi

~1,0 €mln

Saving
Cost management



Fattori abilitanti e investimenti

**Private & Investment. Digital.
Markets.**

Linee Guida di Piano Industriale 2026-2028



Banca Profilo 2026-2028

Fattori abilitanti

Costruzione ecosistema di partnership strategiche verticali

Sottoscrizione di partnership di lungo termine con **operatori specializzati** in **segmenti ad alto valore aggiunto** (pagamenti, bancassurance, credito al consumo) anche in logica «**originate-to-distribute**»

Implementazione motori di AI generativa e personalizzazione predittiva

Investimenti in una **piattaforma digitale modulare «Wealth Intelligence»** mediante utilizzo di **strumenti di blockchain, AI generativa e personalizzazione predittiva**, finalizzati a **incrementare i tassi di conversione e migliorare la customer satisfaction**

Investimenti in «riposizionamento» commerciale

Sviluppo di iniziative funzionali al **riposizionamento commerciale** di **Banca Profilo** sui **mercati di riferimento «core»** e sui **segmenti di clientela target**, volte a rafforzare il **profilo reputazionale**, lo **sviluppo relazionale** e il **consolidamento della brand identity**

Market scouting opportunità «tattiche» di crescita inorganica

Possibilità di **cogliere** sul mercato **opportunità «tattiche» di crescita** per **linee esterne** (es. piattaforme digitali, family office) funzionali a garantire un **percorso di sviluppo sostenibile** dei **volumi** coerente con le **linee guida strategiche identificate**



Costruzione ecosistema di partnership strategiche verticali

Fattori abilitanti



Modello di offerta «collaborativo», con la Banca nel ruolo di «ecosistema abilitante» di partnership verticali e di orchestratore di servizi, capace di integrare operatori specialistici mantenendo al centro la relazione e il livello di servizio al cliente finale

“Private Boutique ”

“Digital Excellence”

Philanthropy

Legal services

AI

Bancassurance

Personal Finance

Impact investing

Art advisory

Tax services

Payments

Crypto



Implementazione motori di AI generativa e personalizzazione predittiva

Fattori abilitanti

In fase di **go-live**

**Motore AI in-house
già rilasciato per
Personal Financial
Management**



Scopri l'AI nella
tua App

Funzionalità

- **Assistenza digitale** completa per la gestione quotidiana della **finanza personale**, riducendo il carico di lavoro del servizio di customer care
- Analisi dettagliata delle **performance** di **portafoglio** e predisposizione di **grafici illustrativi** sull'andamento dei **prodotti di risparmio e investimento**
- Produzione di **reportistica** sulle **movimentazioni** in entrata e in uscita

**Partnership in
fase di sviluppo
con**



Obiettivi

- Aumentare l'**efficienza operativa** riducendo il **fabbisogno** di **risorse umane** nelle aree investimenti/advisory/gestioni tramite **automazione end-to-end**
- Differenziare l'esperienza cliente attraverso la **personalizzazione predittiva**
- **Ampliare ricavi** e **base clienti** aprendo ai **private markets** tramite un framework digitale di accesso e un modello di distribuzione/advisory integrato

Abilitazione del «full potential» AI di Banca Profilo nelle seguenti aree

Gestioni standard

Gestioni personalizzate

Advisory

Area Finanza



Investimenti in «riposizionamento» commerciale

Fattori abilitanti

“Private Boutique ”

***Iniziativa «human lead»** per accrescere il valore percepito dalla clientela HNWI*

“Digital Excellence”

***Iniziativa «tech-enabled»** per il posizionamento come digital wealth platform innovativa*

Persone

- Inserimento di private banker con elevati **profili reputazionali**
- **Rafforzamento delle competenze specialistiche** in-house con focus sulla clientela target

Clienti

- **Proposizione** di un **nuovo approccio di membership esclusiva** (club deal, eventi tematici, networking)
- Attivazione di **programmi di sviluppo relazionale**, anche attraverso processi **cross-divisionali**

Prodotti

- **Lancio di prodotti innovativi in-house**
- Introduzione di un **modello «open-architecture»**, per l'accesso a soluzioni di terzi
- Potenziamento delle logiche **«Advisory-as-a-service»**

Brand

- Lancio di **campagne digitali** e percorsi di **financial empowerment**, finalizzati ad aumentare la visibilità del brand
- Introduzione di programmi **di referral**, membership digitali ed altre **iniziative di fidelizzazione**

HNWI / PRIVATE

MASS / AFFLUENT



Banca Profilo 2026-2028

GLI INVESTIMENTI PREVISTI

Investimenti «one-off»

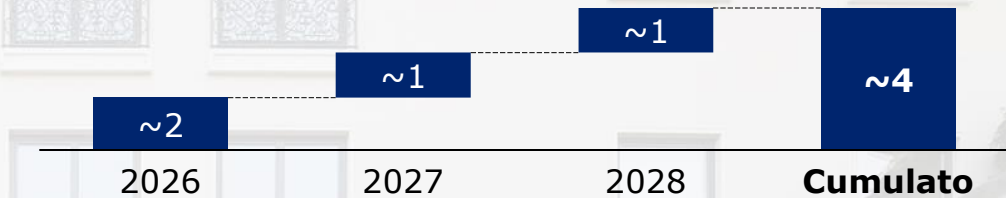
- **Meccanismi di acquisition e retention** del personale
- Investimenti in **riposizionamento commerciale**

Investimenti «recurring»

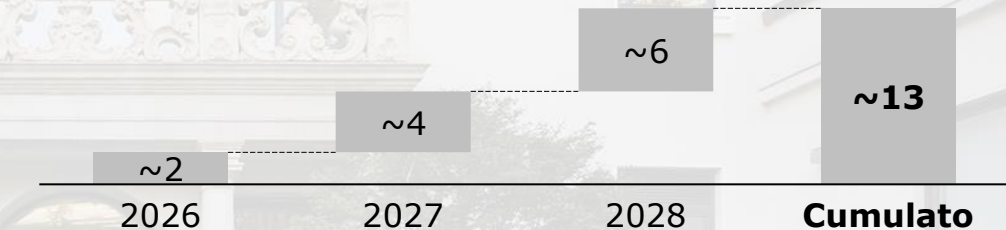
- **Costo del personale** annuo delle nuove assunzioni
- Spese di **marketing** e **potenziamento competenze specialistiche**

INVESTIMENTI CUMULATI (€mln)

Investimenti «one-off» (€mln)



Investimenti «recurring» (€mln)



Investimenti cumulati 2026-2028 (€mln)

~18

di cui **Incidenza componente «one-off»**

~25%



Via Cerva, 28
20122 Milano
Tel. +39 02 584081
www.bancaprofilo.it

I dati e le informazioni contenuti nel presente documento, redatto con il supporto di Prometeia S.p.A. ("Prometeia"), sono forniti con finalità puramente informative e rivestono carattere strettamente riservato e confidenziale.

Il presente documento è destinato all'uso esclusivo di soggetti che abbiano manifestato interesse in relazione allo stesso e non costituisce, pertanto ed in alcun modo, attività pubblicitaria avente ad oggetto prodotti finanziari e/o offerta al pubblico di prodotti finanziari tale da porre un investitore in grado di decidere di acquistare o di sottoscrivere prodotti finanziari.

Non è consentita la riproduzione, distribuzione e pubblicazione, anche parziale, del presente documento e delle informazioni nello stesso contenute senza l'espressa preventiva autorizzazione della Banca, la quale declina ogni responsabilità connessa ad un utilizzo del presente documento per finalità o con modalità diverse da quelle originariamente previste ovvero nei confronti di soggetti differenti da quelli cui lo stesso è stato consegnato.