Banca Monte dei Paschi di Siena

Una storia italiana dal 1472

Piano Industriale 2012-15 «Rilancio 2015»

Presentazione alla comunità finanziaria

Siena, 27 giugno 2012

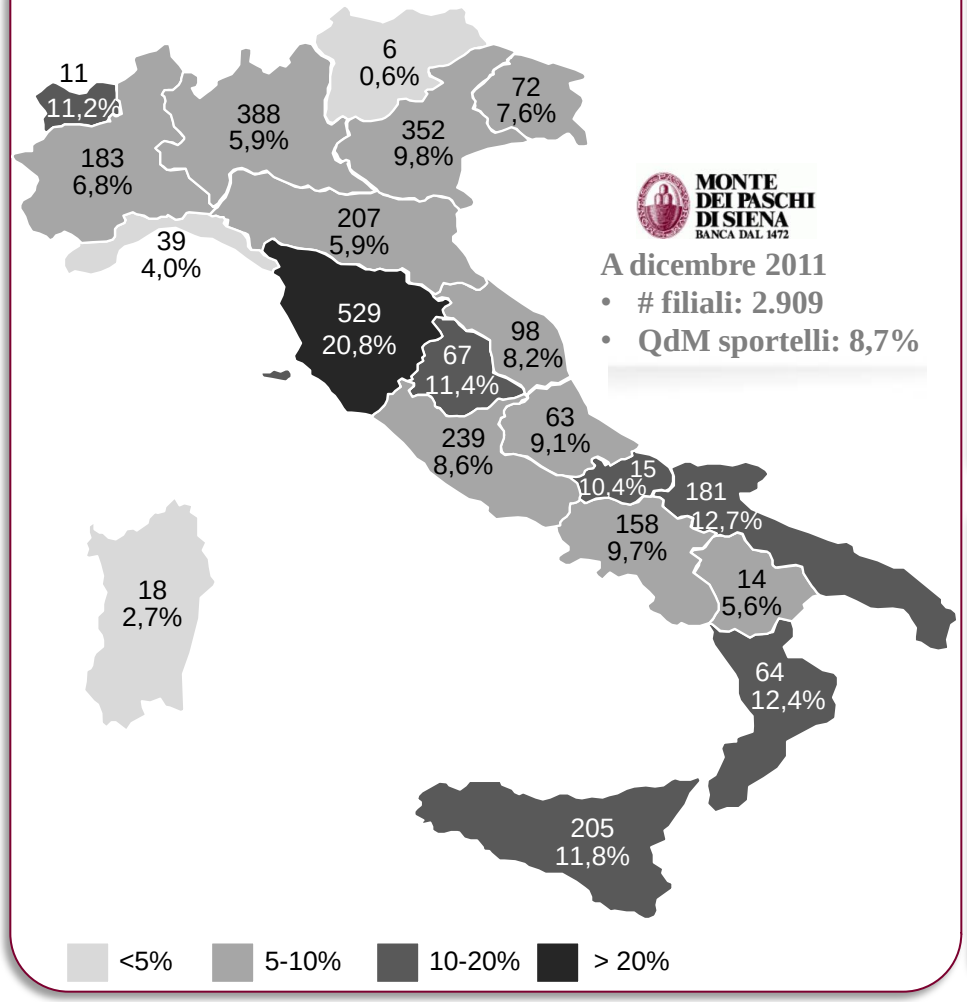
MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Agenda

- ***Monte Paschi di Siena oggi***
- *3 priorità: capitale, liquidità, redditività sostenibile*
- *Piano Industriale «Rilancio 2015»*

Banca per le famiglie e le imprese diffusa su tutto il territorio nazionale…

Numero filiali e quote di mercato per regione

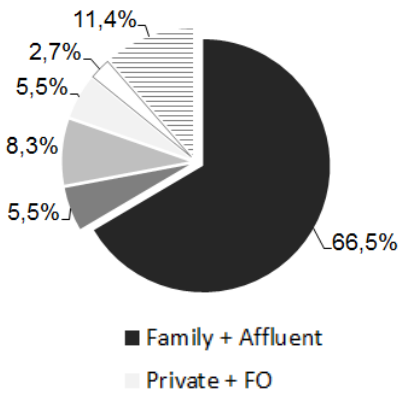


MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

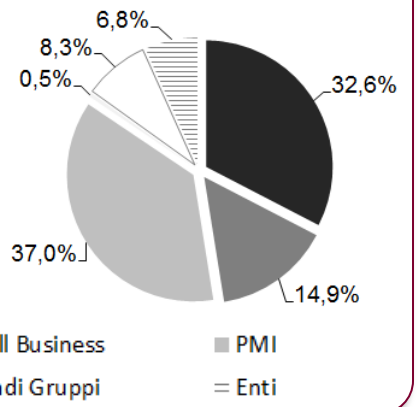
A dicembre 2011
- # filiali: 2.909
- QdM sportelli: 8,7%

Segmenti di clientela(1)

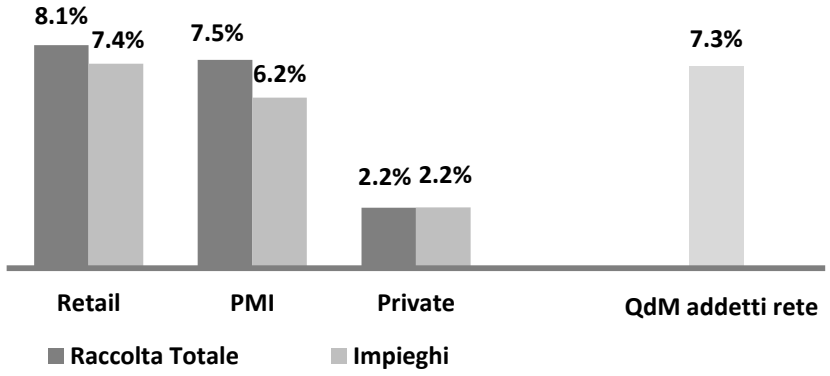
% sulla Raccolta Diretta



% sugli Impieghi



Quote di mercato per segmento(2)



Fonte: stime Prometeia su dati Banca d'Italia e interni MPS

1. *Non include clienti Biver Banca; soglie patrimonio/fatturato: Family <25k €, Affluent 25-500k €, Private>500k €, Small Business <2,5 mln €, PMI 2,5-250 mln €, Grandi Gruppi >250 mln €.*
2. *QdM addetti calcolata come rapporto tra Rete MPS + BAV e Sistema su addetti di rete; Retail: Family + Affluent + Small Business*

…terzo Gruppo italiano con *customer base* fidelizzata…

Primi 10 Gruppi Bancari in Italia, dicembre 2011

Ranking totale attivo		Tot. attivo (mln €)	Filiali (#)	Dipendenti (#)
1	UniCredit	926.769	9.496	150.240
2	Intesa Sanpaolo	639.221	7.246	100.118
3	**Monte dei Paschi di Siena**	**240.702**	**2.909**	**31.170**
4	Banco Popolare	134.127	2.092	19.280
5	UBI Banca	129.804	1.884	19.391
6	BNL	93.295	975	14.624
7	Gruppo BPER	60.488	1.306	11.636
8	Banca Popolare di Milano	51.931	770	8.467
9	Cariparma Crédit Agricole	49.291	902	8.954
10	Gruppo Banca Carige	44.860	677	6.070

Oltre 6 mln di clienti(1)

Tasso di retention: 95,7%(1)

Tasso di acquisition: 5,4%(1)

Fonte: Bilanci Bancari consolidati al 31/12/2011
1. Dati aggiornati al primo trimestre 2012

…che deve affrontare un contesto di crisi economica e finanziaria e rispettare nuovi vincoli regolamentari…

Contesto esterno

- **Requisiti di capitale e liquidità** più stringenti (EBA e Basilea 3)
- **Recessione economica**
- **Tensioni sugli *spread*** area Euro
- **Nuova riforma previdenziale**

…con potenziali di recupero che rappresentano le sfide per il rilancio

1 Capitale

Shortfall **di capitale EBA interamente riconducibile al portafoglio titoli di Stato Italiani e allineamento progressivo ai requisiti di Basilea 3**

2 Liquidità

Funding gap **commerciale e significativa esposizione in BCE**

3 Redditività

Gap di redditività rispetto al sistema a causa di minori produttività commerciale ed efficienza operativa nonché di elevato costo del credito

Agenda

- *Monte Paschi di Siena oggi*
- ***3 priorità: capitale, liquidità, redditività sostenibile***
- *Piano Industriale «Rilancio 2015»*

3 priorità declinate in obiettivi chiari per il rilancio…

Obiettivi al 2015

1 Capitale

Migliorare qualità e quantità del capitale	■ *Common Equity Tier 1 Target* **~ 8%**

2 Liquidità

Conseguire l'equilibrio strutturale della liquidità	■ *Loan to deposit ratio* commerciale da **131% a 110%** e azzeramento BCE

3 Redditività

Accelerare la diversificazione dei ricavi	■ Commissioni nette dal **34% al 47%** dei ricavi primari
Diventare la Banca n° 1 nei servizi di bancassicurazione	■ Dal **7%** ad oltre il **24%** dei correntisti possessori di prodotti di protezione
Ridurre il costo del credito	■ Rettifiche su crediti da **91 a 77 bps** (post *asset disposal*)
Allineare i livelli di efficienza operativa alle *best practice*	■ Oneri operativi da **3,5 a ~ 2,9 mld € (-16%)**

Ritorno ad un livello sostenibile di redditività del capitale (ROTE ~ 7%) da cui partire per costruire una nuova banca «Monte 2020»

…valorizzando radici solide cresciute nel corso di una storia secolare…

MISSION

- **Tradizione e innovazione** si fondono nella più antica banca italiana
- La Banca è delle **famiglie e delle piccole medie imprese**
- **L'ascolto** deve essere un fattore realmente differenziante ed abilitante
- Non solo **«Credito»** ma anche **«Protezione»**
- Banca come **luogo fisico o virtuale** di **intermediazione di bisogni e servizi**
- **L'informazione** è la nuova **«materia prima»** della Banca

…e la voglia di riscatto del personale della Banca

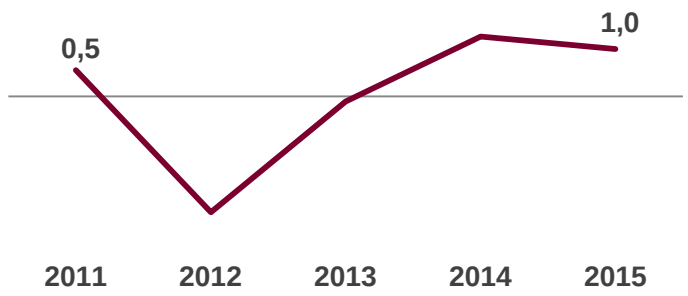
- Capacità di rinnovarsi
- Senso di appartenenza e voglia di "fare squadra"
- Professionalità e motivazione

Agenda

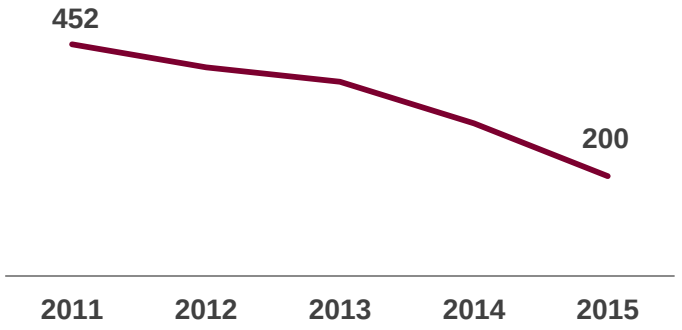
- *Monte Paschi di Siena oggi*
- *3 priorità: capitale, liquidità, redditività sostenibile*
- ***Piano Industriale «Rilancio 2015»***

Le scenario utilizzato, di «prolungata tensione», ipotizza una crescita lenta post recessione e una politica monetaria ancora espansiva

Prodotto Interno Lordo (yoy %)

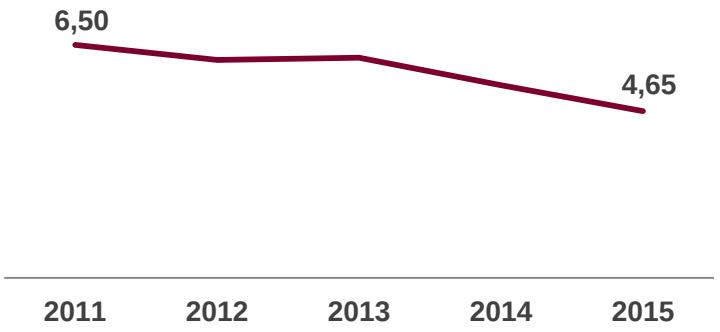


Spread BTP – BUND (bps)



Tasso BCE fine anno (%)

BTP Decennale (%)



Fonte: Elaborazioni Prometeia a partire dal Rapporto di Previsione, aprile 2012

Il Gruppo tornerà ad un livello sostenibile di redditività del capitale (ROTE ~ 7%) dal 2015…

CE previsionale e principali indicatori (mln €)	2011	Asset disposal(1)	2015	CAGR '11 - '15 2011 perimetro attuale	CAGR '11 - '15 2011 al netto asset disposal
Margine Interessi	3.500	446	2.682	- 6,4%	- 3,2%
Commissioni Nette	1.801	91	2.341	+ 6,8%	+ 8,2%
Margine delle Gestione Finanziaria	5.507	537	5.290	- 1,0%	+ 1,6%
Costo del personale	- 2.195	-81	- 1.896	- 3,6%	- 2,7%
Altre spese ammin. e ammortam.	- 1.307	-72	- 1.041	- 5,5%	- 4,2%
Utile lordo	149	97	1.242	+ 69,8%	+ 120,9%
Utile (Perdita) netto	- 4.686	37	633		
Impieghi Totali(2)	143.498	13.689	126.420	- 3,1%	- 0,7%
Raccolta Diretta	146.324	2.751	143.070	- 0,6%	- 0,1%
Raccolta Indiretta	112.852	3.092	135.873	+ 4,8%	+ 5,5%
Loan to Deposit Ratio Totale	98,1%		88,4%		
Loan to Deposit Ratio Commerciale	130,7%		110,0%		
Stock Titoli	34.482		25.749	- 7,0%	
Posizione Interbancaria Netta	- 28.315		- 3.500		
Spread Commerciale	1,76%		1,89%		
Costo del credito (bps)(3)	91,3		77,4		
ROTE	n.s.		7,1%		
Cost / Income Ratio(4)	66,1%		58,5%		

1. *Cessione di Biver Banca, Consum.it e ramo leasing (considerato il 70% della società MPS Leasing & Factoring)*
2. *Voce 70 crediti vs clientela, al netto dei titoli di debito (strutturati + altri titoli di debito)*
3. *Calcolato su voce 70 crediti vs clientela, al netto dei titoli di debito (strutturati + altri titoli di debito)*
4. *Riclassificato gestionale*

…con un livello di patrimonio *compliant* con Basilea 3 a partire dal primo gennaio 2013

Evoluzione requisito patrimoniale (mln €)		2011	2015
IPOTESI DI PHASE-IN REGOLAMENTARE[1]	Common Equity Tier 1 - CET1[2] (a)	8.135	8.478
	Strumenti finanziari di patrim. governativa[3] (b)	1.900	475
	Core TIER 1 - CT1 (c)=(a)+(b)	10.035	8.953
	Risk Weighted Assets (RWA) (d)	105.189	105.074
	Common Equity Tier 1 Ratio - CET1R (a)/(d)	7,73%	8,07%
	Core TIER 1 Ratio - CT1R[4] (c)/(d)	9,54%	8,52%

1. *Phase-in Basilea 3 dal 1/01/2013 per riserva AFS netta e dal 1/01/2014 per le restanti componenti*
2. *Livello della riserva AFS lorda correlato a previsione di spread BTP – BUND da circa 450 di fine 2011 a circa 200 di fine 2015*
3. *Nel 2011 il valore si riferisce al T-bond emesso nel 2009. Il valore al 2015 si riferisce all'importo residuale dei nuovi strumenti finanziari sottoscritti dal Governo*
4. *Core Tier 1 = Common Equity Tier 1 + strumenti finanziari di patrimonializzazione governativi. Core Tier 1 2011 al netto Fresh 2008 non incluso nell'esercizio EBA*

I risultati illustrati saranno conseguiti grazie al forte *commitment* del nuovo *management* nel perseguire le linee guida definite

1 Capitale

- 1.1 Aumento quantità e qualità del capitale
- 1.2 Gestione rigorosa dei rischi per ridurre RWA a parità di attivo
- 1.3 Razionalizzazione del portafoglio di business e selettivo *Run-off* del portafoglio crediti

2 Liquidità

- 2.1 Riduzione del *loan to deposit ratio*
- 2.2 Rafforzamento *counterbalancing capacity*
- 2.3 Progressiva convergenza NSFR a target
- 2.4 Riduzione dipendenza *funding* istituzionale

MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

«Solide basi per lo sviluppo di lungo termine»

3 Redditività

Produttività

- 3.1 Incremento della proattività commerciale
- 3.2 Aumento dei ricavi da servizi
- 3.3 Nuove opportunità di business

Asset quality

- 3.4 Ottimizzazione del profilo rischio-rendimento del portafoglio crediti
- 3.5 Centralizzazione del «governo» del credito
- 3.6 Potenziamento del presidio del credito problematico

Efficienza

- 3.7 Razionalizzazione organizzazione del Gruppo
- 3.8 Industrializzazione modello operativo e processi
- 3.9 Gestione attiva delle risorse umane
- 3.10 «LPO» Lavoro Per Obiettivi

Assicurare l'allineamento ai nuovi requisiti normativi

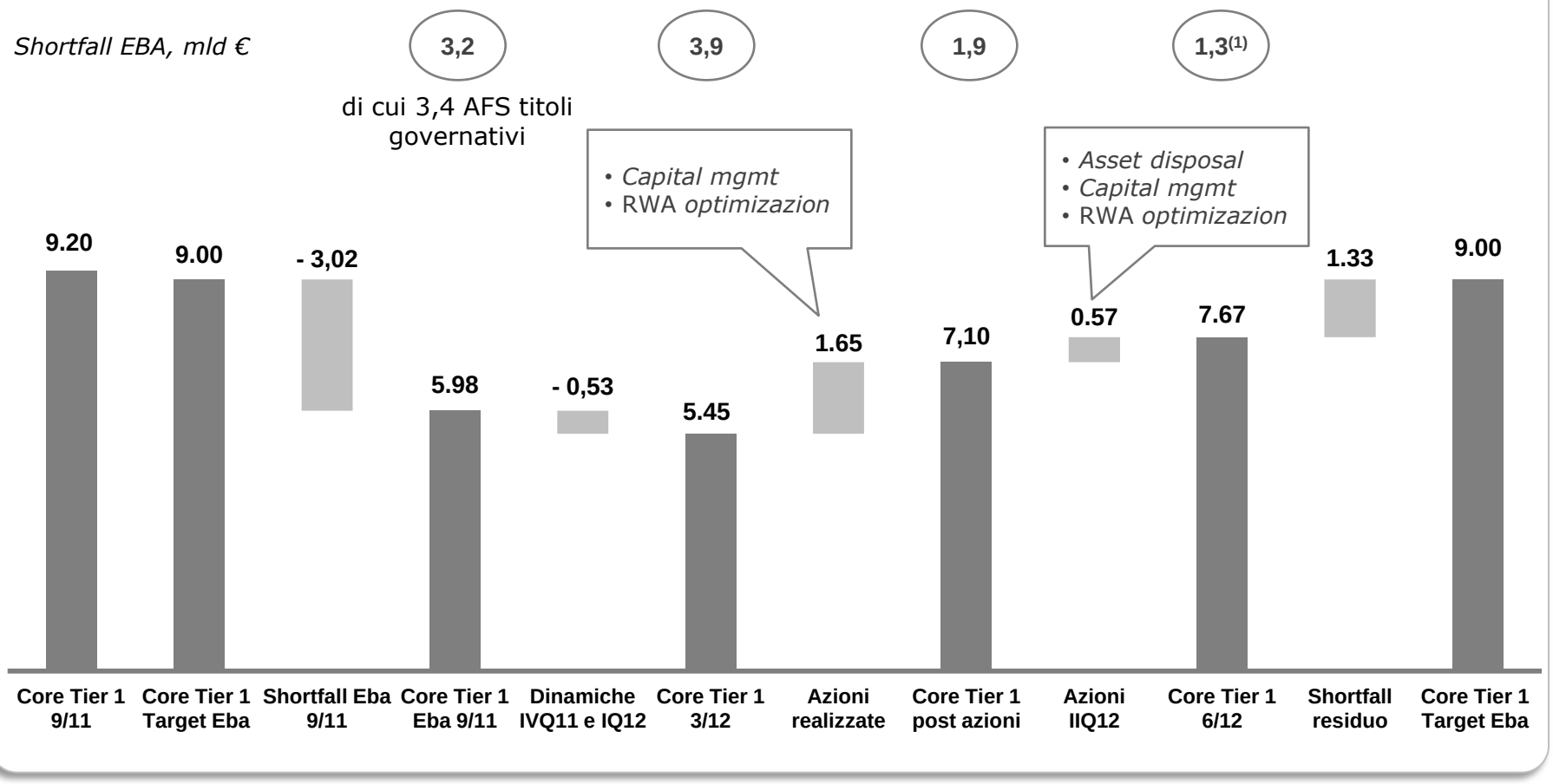
Priorità	Linee guida	Azioni
1 Capitale	1.1 Aumento quantità e qualità del capitale	❑ Emissione di **nuovi strumenti finanziari di patrimonializzazione governativa** ai fini EBA nel 2012 per 3,4 mld € di cui 1,9 mld € destinati al rimborso del Tremonti bond attualmente in essere e 1,5 mld € a fronte dello shortfall al 30 giugno 2012(1) ❑ **Rimborso progressivo del complesso degli strumenti finanziari governativi emessi a partire dal 2013**(1) ❑ **Delega al CdA per un aumento di capitale** (con esclusione del diritto di opzione) di 1 mld € da effettuarsi nel corso dei prossimi 5 anni ❑ **Prudenziale politica di *payout*** ❑ ***Impairment* materiale su avviamento**
	1.2 Gestione rigorosa dei rischi per ridurre RWA a parità di attivo	❑ Completamento ***roll-out* modelli interni Basilea 2** ❑ Piano di **riduzione rischio operativo** ❑ **Controllo e riduzione del rischio di mercato e dei rischi finanziari** del *banking book*
	1.3 Razionalizza-zione portafoglio di business e selettivo *run off* del portafoglio crediti	❑ Piano operativo di ***asset disposal*** ❑ «***Run-off***» **portafoglio crediti** ad AVA (*Annual Value Added*) negativo

Common Equity Tier 1 (Basilea 3) al 8,07% nel 2015

1. *Soggetta all'autorizzazione delle autorità e degli organi competenti.*

Coprire lo *shortfall* EBA a giugno 2012…

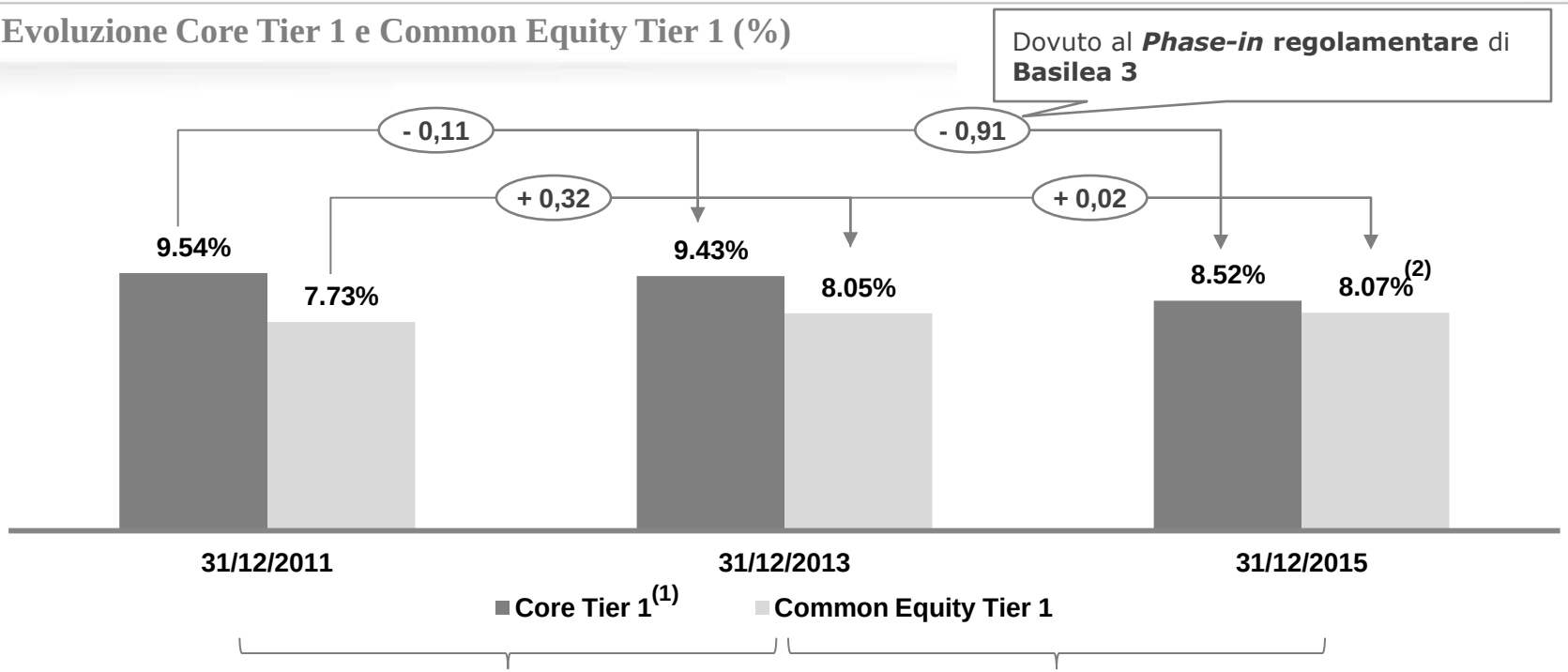
EBA: evoluzione *shortfall* di capitale (%)



1. *Valore stimato*

…e migliorare la quantità e qualità del capitale

Evoluzione Core Tier 1 e Common Equity Tier 1 (%)



Asset disposal	❑ Cessione Biver Banca ❑ Cessione Consum.it e ramo Leasing	
Capital Management e RWA	❑ Completamento *Roll-Out* Modelli interni ❑ Azioni di RWA *Optimization e Capital Management* ❑ Emissione ai fini EBA di nuovi strumenti finanziari di patrimonializzazione e contestuale rimborso del T-bond '09 ❑ Avvio piano di rimborso degli strumenti finanziari di patrimonializzazione governativi (prima tranche)	❑ Aumento di capitale ❑ Rimborso ulteriori due *tranches* degli strumenti finanziari di patrimonializzazione governativi
	❑ Autofinanziamento	❑ Autofinanziamento

1. *Core Tier 1 = Common Equity Tier 1 + strumenti finanziari di patrimonializzazione governativi*
2. *Coefficiente stimato sulla base di un Phase-in del 20% annuo dal 1/1/2013 per riserva AFS netta e dall'1/1/2014 degli impatti derivanti dalle nuove regole previste da Basilea 3*

Focus su piano operativo di *Asset disposal:* fattori abilitanti di un modello *«Capital e Liquidity light»* focalizzato sulla distribuzione

Asset	Azione
❑ **Biver Banca**	❑ **cessione della quota detenuta**
❑ **Consum.it**	❑ **cessione, contestuale joint venture finalizzata alla distribuzione** dei prodotti e finanziamento temporaneo del *funding gap*
❑ **Ramo Leasing**	❑ **deconsolidamento ramo d'azienda,** conferimento a società specialistica con **contestuale joint venture finalizzata alla distribuzione dei prodotti** e finanziamento temporaneo del *funding gap*

Dati in mln € e #	2011 GMPS Perimetro attuale	2011 Perimetro *asset disposal*		
		Biver Banca	Leasing [1]	Consum.it
Impieghi	146.608	2.244	5.084	6.361
RWA	105.189	1.402	n.a.	4.217
Raccolta diretta	146.324	2.751	-	-
Ricavi	5.301	120	94	323
Rettifiche su crediti	-1.311	-13	-46	-198
Costi operativi	-3.307	-71	-26	-70
Utile Netto	-4.686	7	7	24
Dipendenti	31.170	746	170	294
Esercizio di cessione previsto		2012	2013	2013

Fonte: dati da Bilanci dicembre 2011

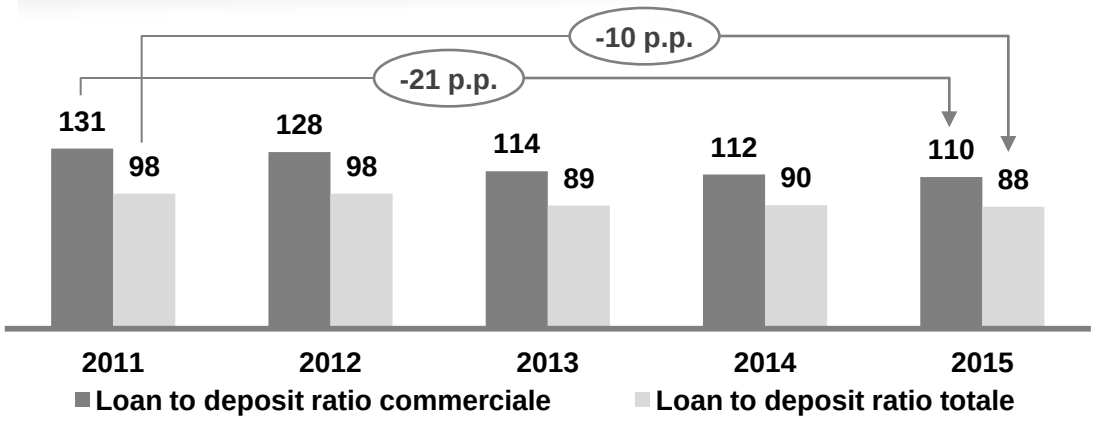
1. Per il ramo leasing è stato considerato il 70% della società MPS Leasing & Factoring

Migliorare strutturalmente il profilo di liquidità della Banca

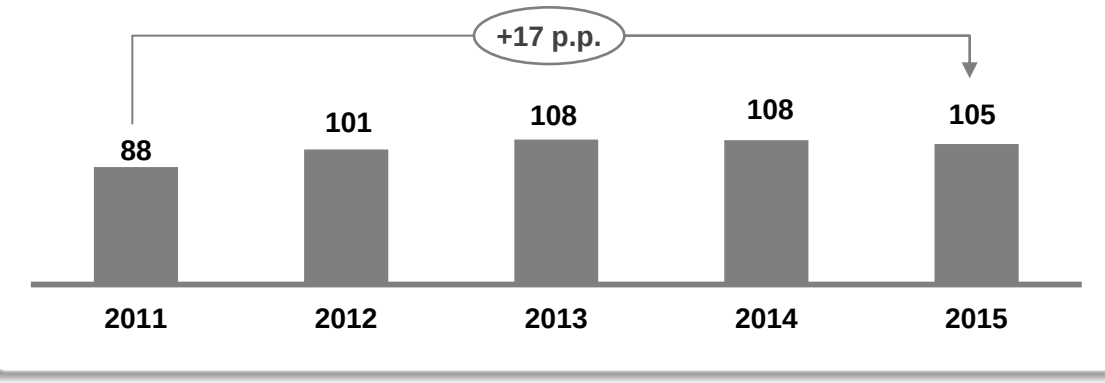
Priorità	Linee guida	Azioni	
2 Liquidità	2.1 Riduzione del *loan to deposit ratio*	❑ Piano operativo di ***asset disposal*** ❑ «***Run-off***» **portafoglio crediti** ad AVA (*Annual Value Added*) negativo	***L/D commerciale - 21 p.p.***
	2.3 Progressiva convergenza NSFR a target	❑ **Incremento della *duration* del passivo** attraverso una **moderata politica di trasformazione delle scadenze** ❑ **Potenziamento *counterbalancing capacity***	***NSFR > 100%***
	2.4 Riduzione dipendenza da *funding* istituzionale	❑ **Azzeramento posizione netta BCE**	***ZERO BCE***

Il rischio liquidità si contiene strutturalmente con la riduzione del *loan to deposit ratio* di natura commerciale…

Andamento *loan to deposit ratio* (%)

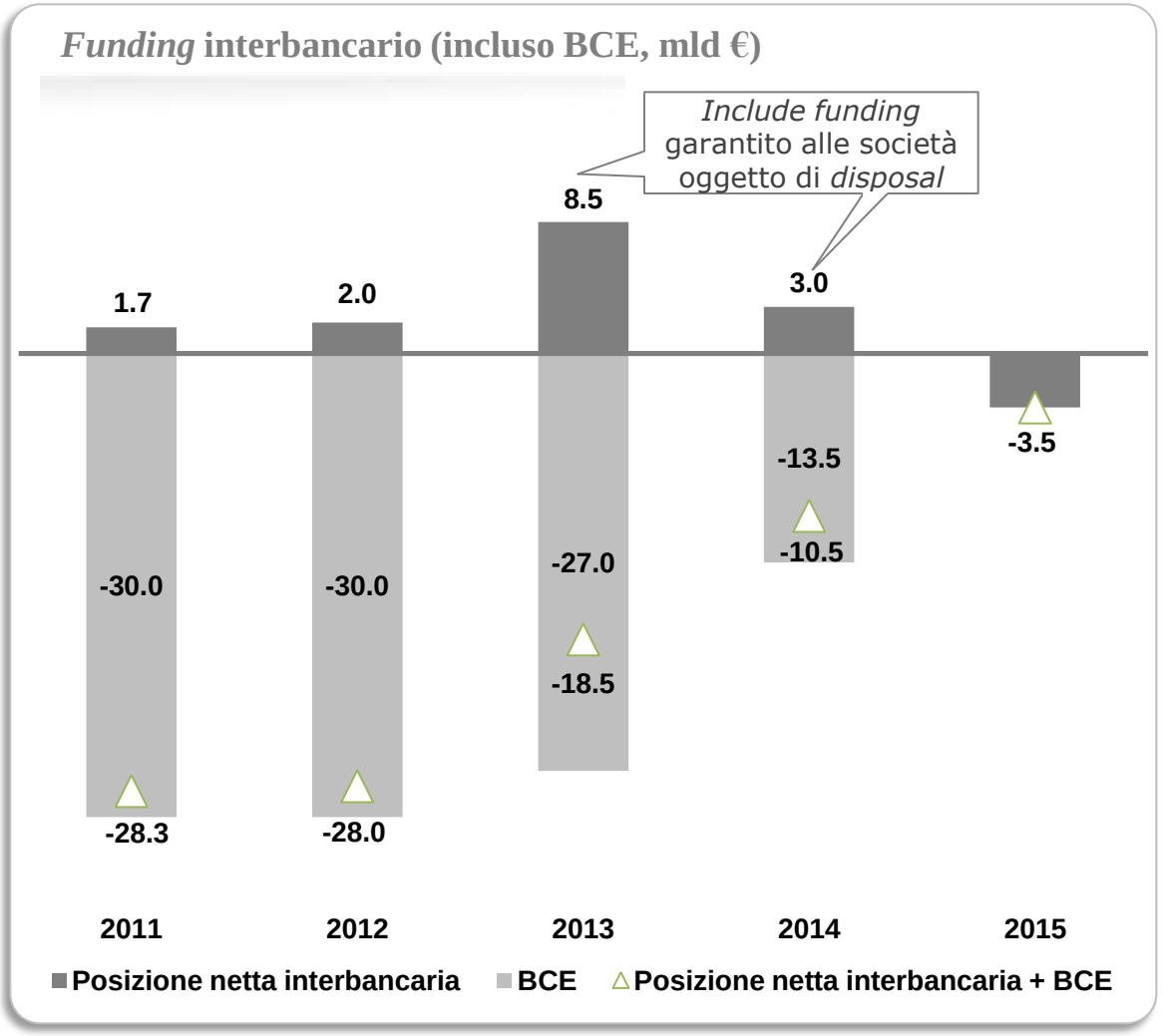


Andamento NSFR (%)



- **Riduzione del *loan to deposit ratio*** dovuta a:
  - ~ 50% dinamica commerciale
  - ~ 50% *asset disposal*
- Sistematica generazione di ***counterbalancing capacity***
- **Diminuzione del livello di trasformazione delle scadenze** e **incremento della *duration* del passivo** (*secured borrowings and liabilities* < 1y dal 61% al 55%)

…e azzerando la posizione sul mercato interbancario e nei confronti della BCE

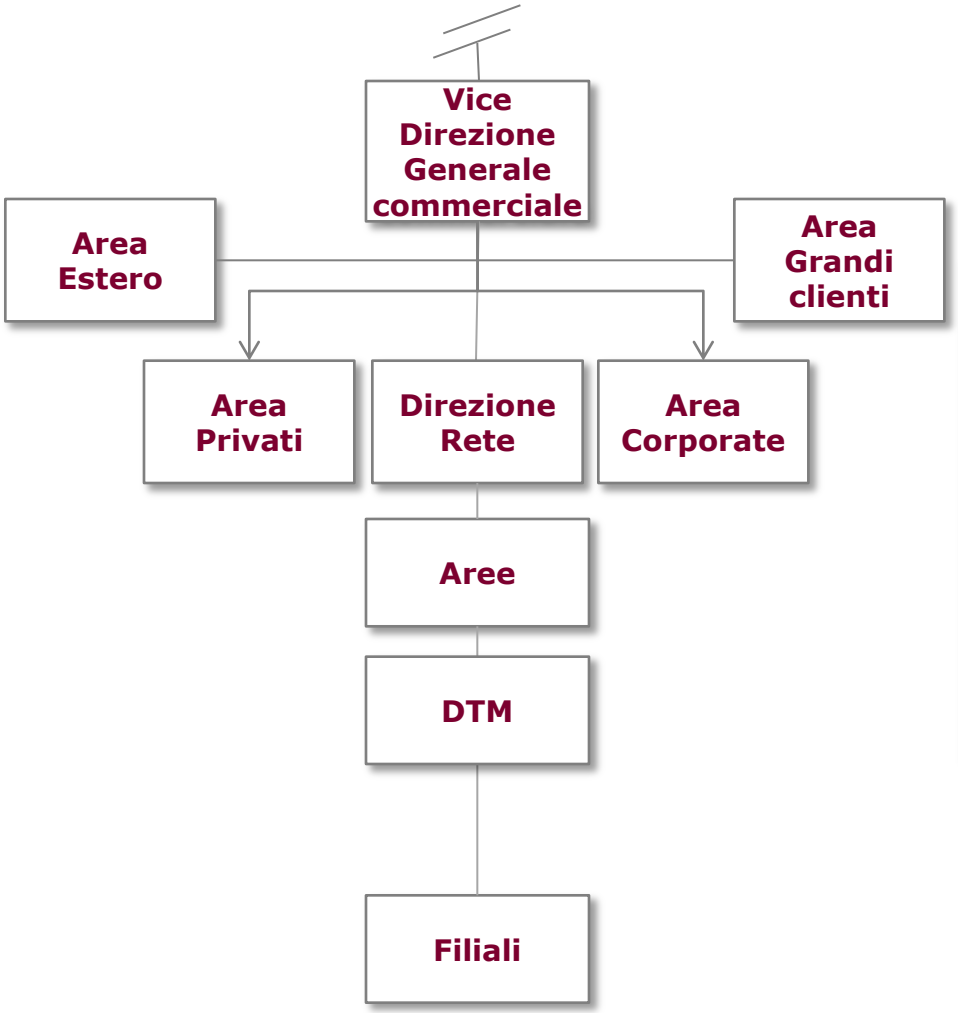


- **Azzeramento dell'esposizione verso BCE** attraverso una progressiva riduzione di:
  - 3 mld € al 2013
  - 13,5 mld € al 2014 e 2015

Da produttività «da volumi» a produttività «da servizi»

Priorità	Linee guida	Azioni	
3 Redditività - Produttività	3.1 Incremento della proattività commerciale	❑ **Nuova organizzazione commerciale** ❑ **Potenziamento della forza vendita** («*task force*» commerciale di oltre 1.000 risorse) ❑ **Rafforzamento del servizio *Private Banking*** ❑ **Programma «Paschi Face»** - completamento *roll-out* nuova piattaforma di *front-end*	***1.000 nuovi sviluppatori (oltre 5% totale risorse di rete) e 100 nuovi Private Bankers (~30% totale)***
	3.2 Aumento dei ricavi da servizi	❑ **Da «produttore» a «distributore»** di attività *core* (Credito consumo e Leasing) ❑ **«Progetto territori»** (processi/strumenti di *marketing* territoriale) ❑ Valorizzazione del **patrimonio informativo sui clienti** ❑ **Gestione «nel continuo» della *customer satisfaction*** ❑ ***Best practice* nella Bancassicurazione**	***+ 30% margine da servizi*** ***Leadership nella Bancassurance***
	3.3 Nuove opportunità di business	❑ Nuova **Banca *on-line: modello di business integrato con la rete dei promotori finanziari***	***150k nuovi clienti della Banca on-line***

Focus sulla nuova organizzazione commerciale



Principali evidenze

- Presidio commerciale per tutti i segmenti di clientela accentrato sotto un'**unica Direzione (Vice Direzione Generale Commerciale)**
- Costituzione di una **Direzione Rete** che ha la responsabilità di **coordinare esecutivamente** l'attività commerciale delle Aree Territoriali (responsabilità di budget)
- Attribuzione **all'Area Privati e all'Area Corporate** del presidio delle strategie di marketing, della gestione/sviluppo dei prodotti e del loro pricing, della progettazione delle azioni commerciali supportando la Vice Direzione Generale Commerciale
- Potenziamento dei processi di *marketing* con particolare focus sulla capacità di **analisi dei bisogni e generazione di opportunità commerciali**
- **1.000 nuovi sviluppatori** (*Task force* commerciale) «liberati» in gran parte dalle filiali chiuse con conseguente limitato impatto di riconversione
- **100 nuovi *Private Bankers*** selezionati sul mercato

Focus sul rafforzamento del servizio *Private Banking*

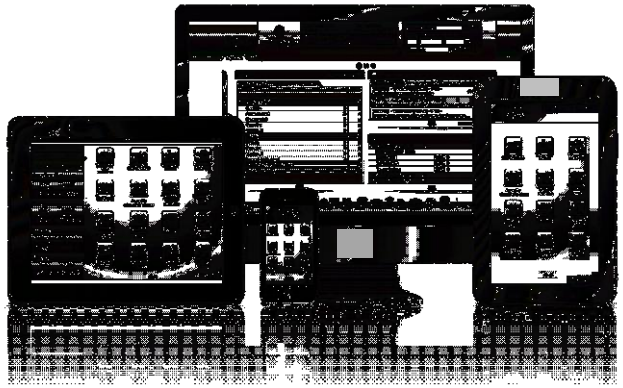
+ 7 mld € di asset gestiti al 2015

Rafforzamento del servizio Private Banking

Leve	Descrizione
A **Ottimizzazione presenza territoriale**	❑ Potenziamento della struttura commerciale attraverso **l'ottimizzazione della presenza territoriale**
B **Rafforzamento team di *Private Bankers***	❑ Acquisizione sul mercato di **100 nuovi *Private Bankers* e dei relativi portafogli** ❑ Valorizzazione di **ulteriori 25 riconvertiti da precedenti ruoli commerciali** (es. Gestori *Upper Affluent*)
C **Revisione offerta**	❑ **Sviluppo servizi innovativi anche di natura non bancaria** in una logica di personalizzazione dell'offerta
D **Rilancio del *brand***	❑ **Piano di comunicazione** mirato al **rafforzamento del *brand***

Focus su programma «Paschi Face» - completamento *roll-out* nuova piattaforma di *front-end*

Il progetto "Paschi FACE" è finalizzato allo **sviluppo di un innovativo sistema informativo di Filiale**, il **rinnovamento dell'*internet banking***, nonché lo **sviluppo della nuova *workstation* per gli addetti commerciali** ed il rinnovamento di alcuni sistemi di *Core Banking* non più performanti

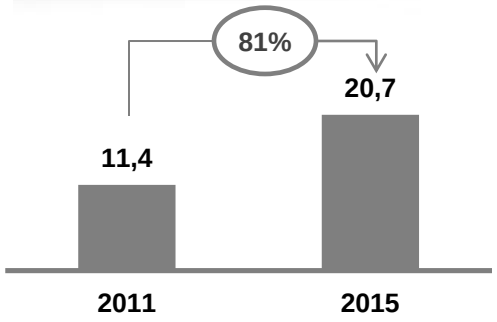


OBIETTIVI:

- ✓ **Risparmiare tempo:** *tramite la semplificazione dei processi di filiale, l'automazione di alcuni step di processo, la riduzione degli applicativi da utilizzare e la riduzione dei controlli*
- ✓ **Migliorare l'efficacia della vendita e la customer experience della clientela:** *tramite percorsi di consulenza per la vendita dei prodotti adatti al Cliente e ai suoi bisogni, supporti per presentare le caratteristiche dei prodotti, supporti per favorire il cross selling e una migliore gestione del pricing*
- ✓ **Valorizzare il ruolo dell'operatore di sportello:** *tramite il miglioramento della gestione della cassa, la valorizzazione commerciale del contatto con il Cliente, lo sfruttamento del potenziale dei contatti inbound*
- ✓ **Governare la Filiale:** *tramite monitoraggio delle performance della filiale e indirizzamento azioni commerciali da attivare, migliore gestione delle risorse e del tempo della Filiale*
- ✓ **Sfruttare il potenziale della multicanalità:** *tramite lo sviluppo del nuovo Internet Banking, la nuova piattaforma dei Promotori Finanziari e la piena integrazione dei diversi canali*
- ✓ **Ridurre i Costi IT:** *tramite l'adozione di nuove tecnologie e l'internalizzazione degli skill distintivi*

Focus su *Best practice* nella Bancassicurazione: strategie di crescita selettive per comparto

Polizze per addetto comparto protezione vita/danni (#)

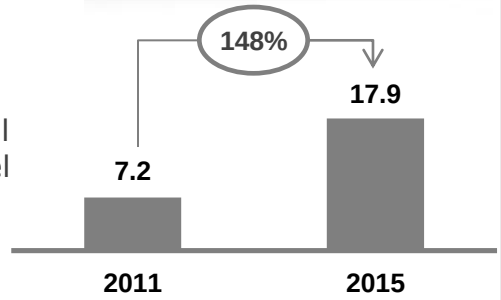


dal 7% ad oltre il 24% dei correntisti possessori di prodotti di protezione

Protezione

Aumento produttività per allinearsi alle *best practice* europee

Quota di mercato *motor* su canale bancario[1] (%)



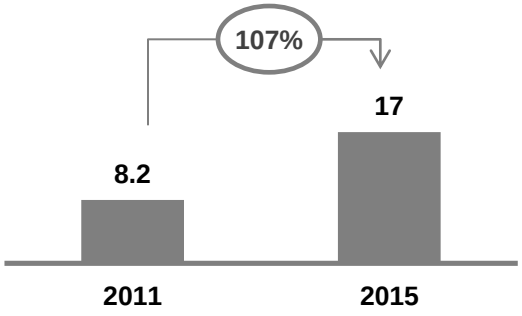
Motor

Aumento quota cogliendo appieno il trend di crescita del mercato (+30% nel 2012)

AXA MPS

ridefiniamo / la protezione in banca

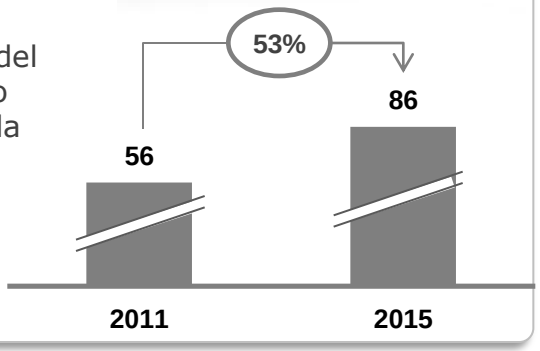
Diffusione prodotti di previdenza su clientela *target* [2] (%)



Previdenza

Aumento diffusione prodotti previdenziali sui segmenti di clientela più attrattivi

Redditività media su *stock* vita *savings* (bps)



Savings

Consolidamento del posizionamento incrementando la redditività

1. *Inclusi dipendenti*
2. *Circa 1,3 mln di clienti selezionati per fasce d'età e professione*

Focus sulla nuova Banca *on-line:* modello di *business* integrato con la rete di Promotori finanziari

150 mila nuovi clienti al 2015

Mission

Nuovo modello di *business* orientato a relazionarsi con i **clienti sempre più «*social & mobile*» e pilota verso il «Monte 2020»**

Banca *on-line*
+
Rete promotori

Modello di servizio on-line

- **Modello di servizio dedicato** ai clienti *«on-liner»*
- **Offerta dinamica, modulare** e altamente **personalizzabile**
- Assistenza personale su tre livelli:
  - **rete di specialisti sul territorio**
  - **gestore remoto**
  - ***contact center***

Mobile Bank

- **Piattaforma integrata** per:
  - sistemi di pagamento
  - *mobile commerce*
  - applicazioni bancarie e non e servizi in mobilità

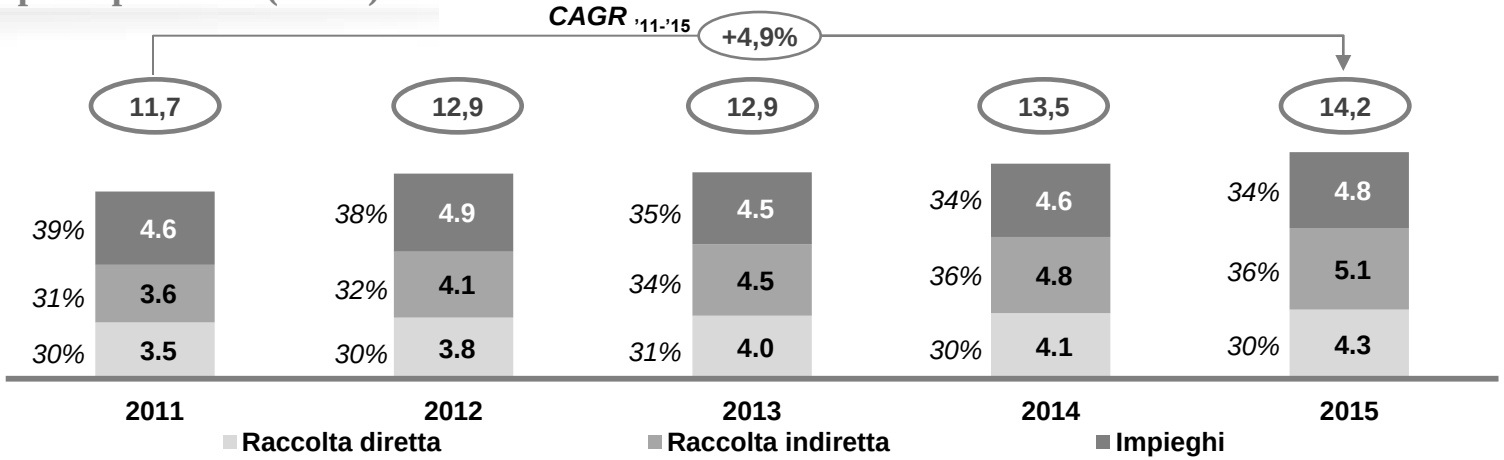
Social Bank

- **Ascolto della clientela** attraverso l'analisi dei *Social Media*
- ***Customer care, idea generation*, campagne pubblicitarie** e promozioni finalizzate alla ***Customer acquisition***
- **Offerte per i clienti sui *Social Networks***

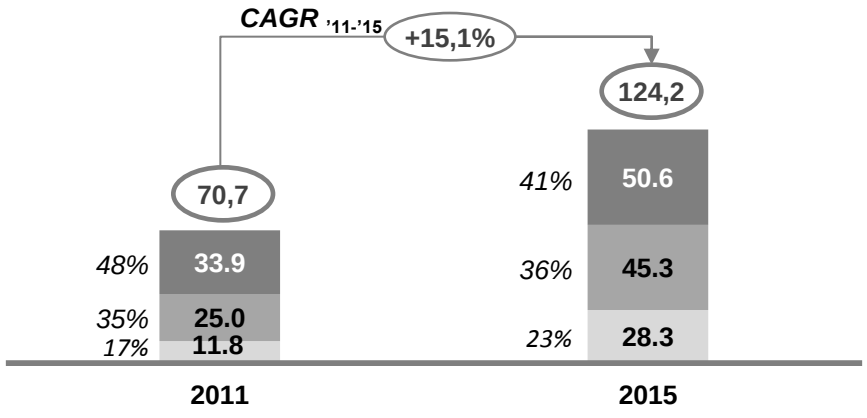
50 mln € di ricavi al 2015

L'incremento di produttività è uno dei tre *driver* di recupero della redditività

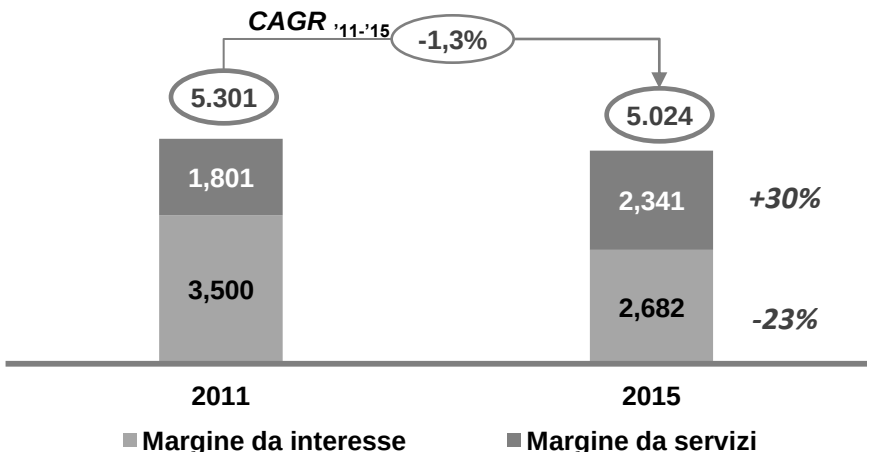
PBL[(1)] per dipendente (mln €)



Commissioni per dipendente (k €)



Composizione ricavi primari (mln €)



1. Prodotto Bancario Lordo: raccolta totale + impieghi

Rafforzare il presidio e la gestione del rischio di credito lungo tutta la filiera

Priorità	Linee guida	Azioni	
3 Redditività – *Asset quality*	3.4 Ottimizzazione del profilo rischio-rendimento del portafoglio crediti	❑ **Gestione dinamica delle politiche creditizie** ❑ «***Run-off***» **portafoglio crediti** ad AVA (*Annual Value Added*) negativo	***Peso del credito a mlt sul totale impieghi ridotto del 4%***
	3.5 Centralizzazione del «governo» del credito	❑ **Nuova organizzazione e potenziamento della filiera del credito**	***Accentramento del governo del credito nella Direzione Crediti***
	3.6 Potenziamento del presidio del credito problematico	❑ ***Task force*** **credito problematico** (1.000 specialisti dedicati) ❑ Nuove **strategie di recupero** ❑ Gestione revocatorie	***1.000 gestori del credito problematico (prepatologia)***

Focus sul potenziamento del presidio del credito problematico

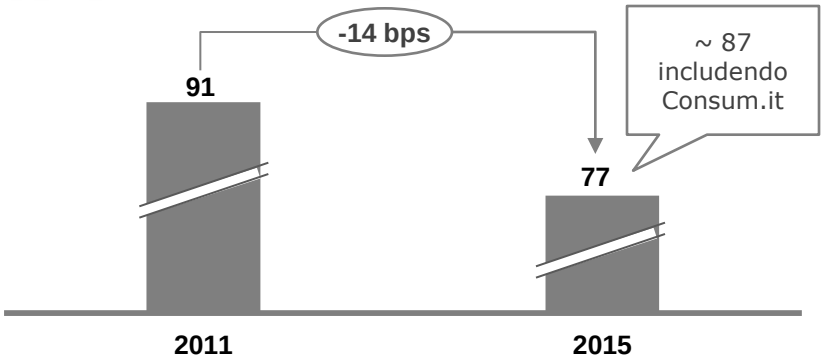
- 17 bps tasso di decadimento al 2015

Potenziamento del presidio del credito problematico

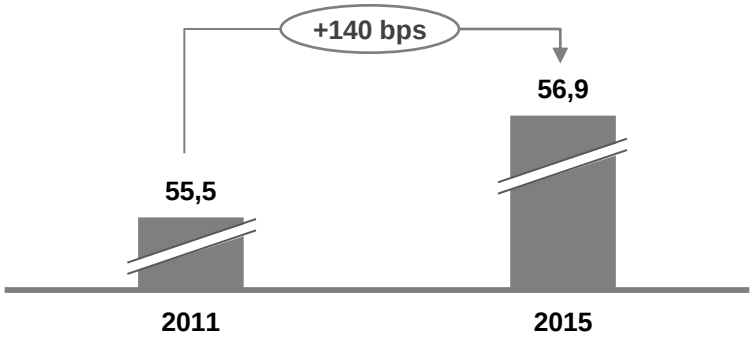
Leve	Descrizione
A **Governo centralizzato del credito**	❑ **Accentramento del «governo» del credito nella Direzione Crediti** trasferendo i presidi attualmente in capo alla Direzione Commerciale
B **Potenziamento della struttura**	❑ **Oltre 1.000 specialisti** dedicati al presidio del credito problematico («prepatologia» e *non performing*)
C **Impatti di riconversione limitati**	❑ **Limitata necessità di riconversione delle risorse** (oltre 80% delle risorse già impegnate su attività connesse alla gestione dei crediti)

Una rigorosa gestione del rischio di credito è uno dei tre *driver* di recupero di redditività

Costo del credito(1)(bps)

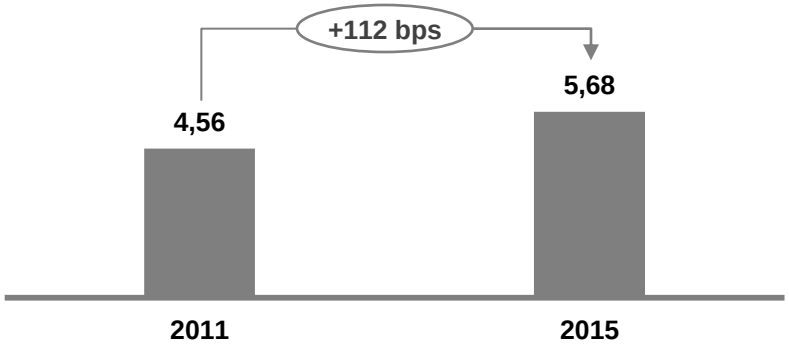


Coverage sofferenze (%)



Tasso di decadimento(2) (Sofferenze, %)

Tasso di recupero(3) (%)

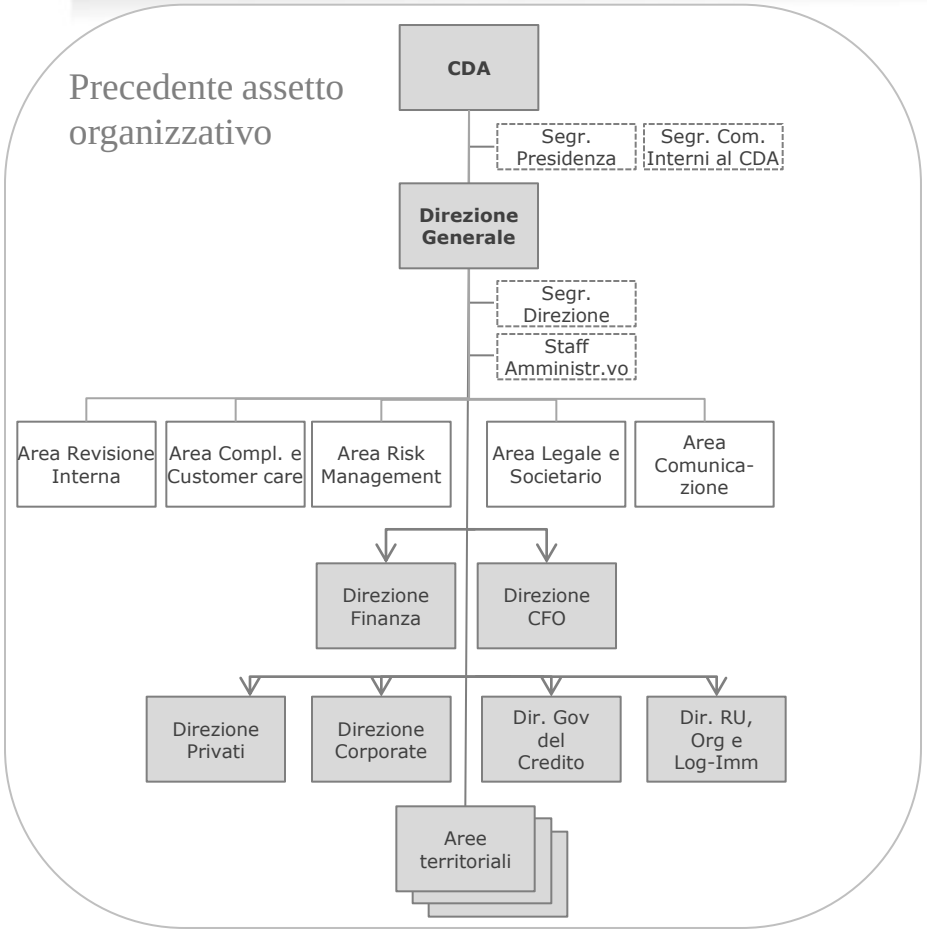


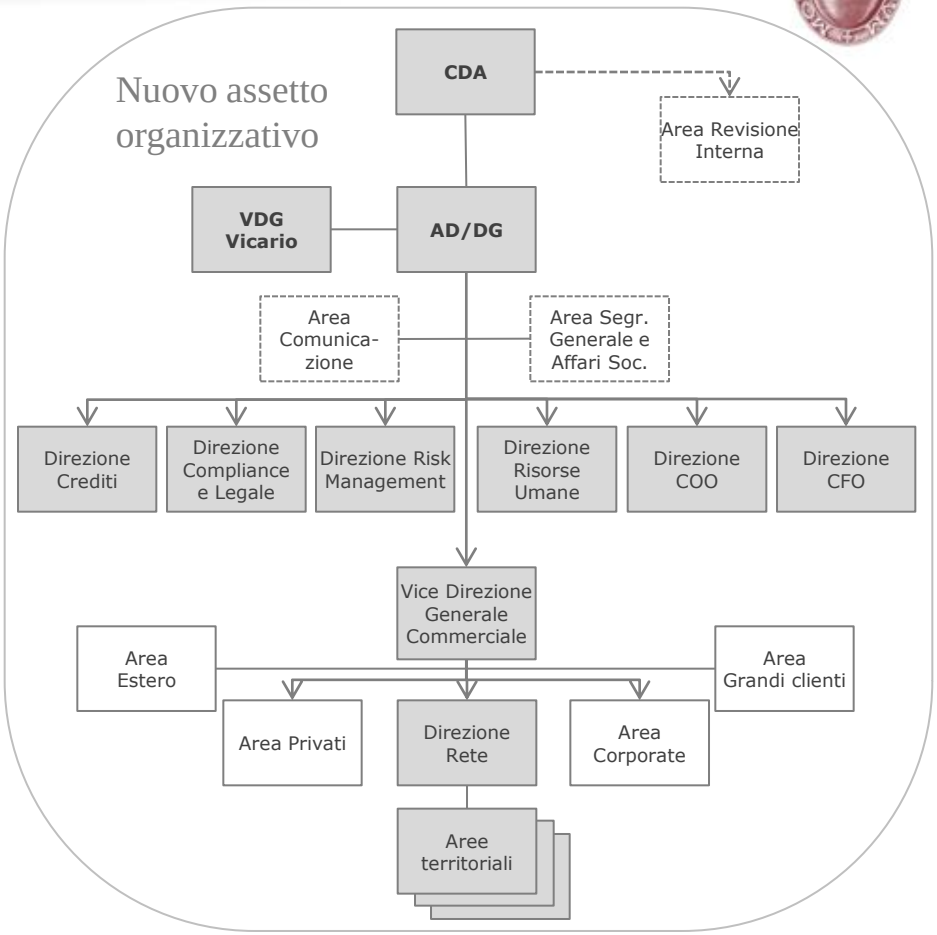
1. *Considera i soli impieghi commerciali*
2. *Rapporto tra flussi da bonis ad altri stati di crediti deteriorati su totale crediti non a sofferenza dell'anno precedente*
3. *Rapporto tra gli incassi sulle sofferenze dell'anno e lo stock di sofferenze lorde di inizio anno*

Savings strutturali con una forte attenzione alla sostenibilità sociale e al supporto del business, diffondendo una cultura meritocratica del lavoro

Priorità	Linee guida	Azioni	
3 Redditività – Efficienza operativa	3.7 Razionalizzazione assetto del Gruppo	❑ Piano di **razionalizzazione presenza territoriale (chiusura 400 filiali)** ❑ **«Unica rete»** – piano di incorporazione BAV ❑ **Incorporazione controllate** ❑ Nuova **struttura organizzativa di Capogruppo**	***ZERO Subsidiaries e Chiusura 400 filiali***
	3.8 Industrializza-zione modello operativo e processi	❑ Nuovi processi di ***document management*** **e innovazione di processo** ❑ **Zero *Back Office*** – Esternalizzazione B.O. ❑ ***Zero Base Budget***	***ZERO Back Office Zero paper***
	3.9 Gestione attiva delle risorse umane	❑ **Nuovo modello di pianificazione, dimensionamento e controllo degli organici** ❑ **Riconversione risorse** sulla base del nuovo modello industriale	***Riconversione di oltre 2.600 risorse***
	3.10 «LPO» Lavoro Per Obiettivi	❑ **Nuovo modello di organizzazione del lavoro** e **sistema premiante** ❑ Piano di **potenziamento *engagement*** **del personale**	***Pieno coinvolgimento delle persone***

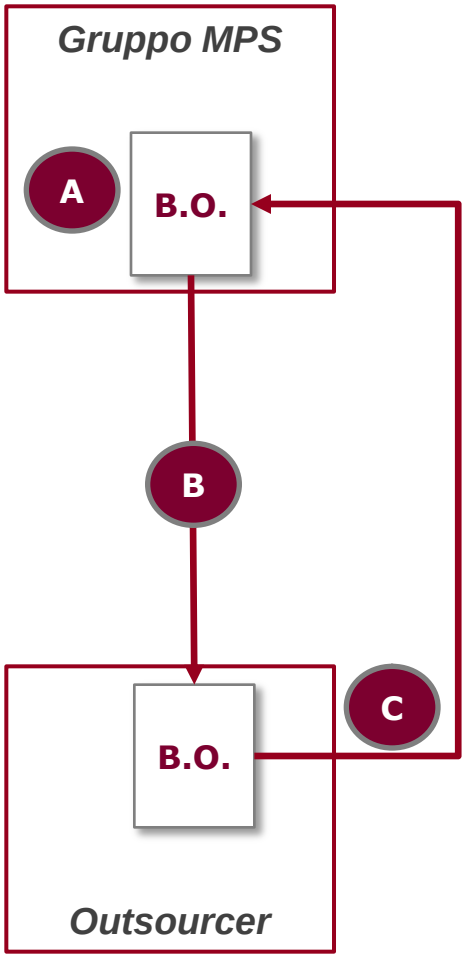
Focus sulla nuova struttura organizzativa di Capogruppo





- **Accorpamento in un'unica funzione a riporto del CFO** delle attività in precedenza attribuite alla **Direzione Finanza e integrazione con le attività di Tesoreria e *Capital Management***
- **Istituzione di una Vice Direzione Generale Commerciale unica** a diretto riporto dell'AD
- Trasferimento delle responsabilità connesse alla **gestione del credito alla Direzione Governo del Credito**
- Creazione **Direzione Risorse Umane e Comunicazione interna e introduzione ruolo del COO** (*Chief Operating Officer*)

Focus su azione «Zero Back Office» - esternalizzazione B.O.



A **Individuazione ramo d'azienda** contenente tutte le attività di *Back Office* presenti nelle società del Gruppo (perimetro stimato di circa 2.360 risorse)

B **Cessione del ramo d'azienda** ad un fornitore selezionato con contratto di servizio che preveda la riqualificazione delle risorse e, con riferimento agli aspetti economici, tariffe decrescenti nel tempo al raggiungimento di adeguate economie di esperienza/ efficienza

C **Pagamento di un canone di *servicing*** il cui importo decresca nel tempo coerentemente con il potenziale di efficientamento individuato e stimato in circa 80 mln € nel 2015

Focus sul nuovo modello di pianificazione, dimensionamento e controllo degli organici

Riduzione costi del personale da 2.195 mln € nel 2011 a 1.896 mln € nel 2015 (-4.640 persone)

Leve	Descrizione
A **Riduzione organici del Gruppo**	❑ **Uscite naturali e per esodo** di coloro che hanno maturato il diritto alla pensione ❑ **Riduzione** del numero dei **Dirigenti** ❑ **Cessioni/incorporazioni** società del Gruppo ❑ **Cessione Ramo d'Azienda del Back Office** di Gruppo
B **Ricomposizione complessiva degli organici**	❑ **Chiusura 400 filiali con costituzione di *task force*** commerciale a supporto dell'attività di sviluppo commerciale ❑ **Riorganizzazione e snellimento delle strutture della Capogruppo** con trasferimento di risorse – mediante processi di riqualificazione – sul *front office (es. Task force credito)* ❑ **Rilancio del segmento *Private Banking*** mediante l'individuazione di 125 nuovi *Private Bankers* (di cui 100 assunti) ❑ **Sviluppo «Banca *on–line*»** ❑ Potenziamento dei comparti **«credito, monetica, estero»**
C **Riduzione dei costi del lavoro**	❑ **Disdetta del Contratto Integrativo Aziendale (CIA)** ❑ **Revisione**, entro fine 2012, della **retribuzione dei Dirigenti** coerentemente al ruolo ricoperto in azienda a seguito della riorganizzazione, allineandola alle retribuzioni medie di mercato ❑ Avvio del confronto sindacale per l'**accesso alle prestazioni ordinarie del Fondo di Solidarietà** in ottica di salvaguardia dei livelli occupazionali (abbattimento costi equivalente a 1.050 FTE per 12 mesi pari a ~ 70 mln €) ❑ **Attivazione di altri strumenti di Legge/Contratto** compatibili con gli obiettivi di Piano

Focus su «Lavoro per obiettivi» (LPO)

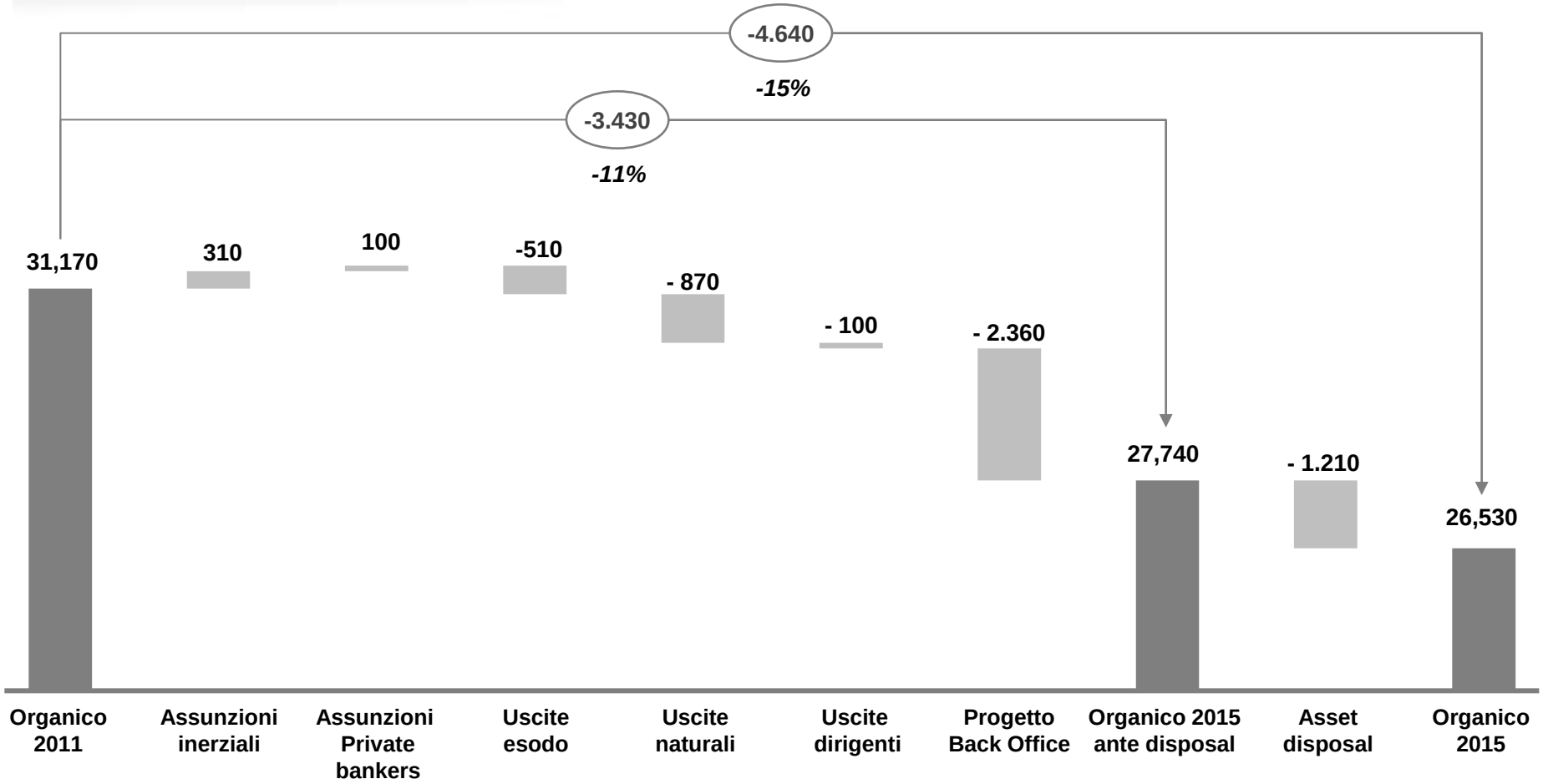
Crescita PBL[1] per dipendente ad un CAGR'11-'15 del ~ 5%

Leve	Descrizione
A **Nuovo modello di organizzazione del lavoro e sistema premiante**	❑ **Nuovo modello di organizzazione del lavoro** che preveda **obiettivi quali-quantitativi** e comportamentali diffusi a tutto il personale ❑ Introduzione di un **sistema premiante** rigorosamente **basato su criteri meritocratici**
B ***Engagement* del personale**	❑ Introduzione di **meccanismi retributivi legati al ruolo e alla mobilità** ❑ **Rafforzamento *welfare*** attraverso l'introduzione di *benefit* sulla direttrice persona famiglia ❑ **Monitoraggio «nel continuo» del clima aziendale**

1. Prodotto Bancario Lordo: raccolta totale + impieghi

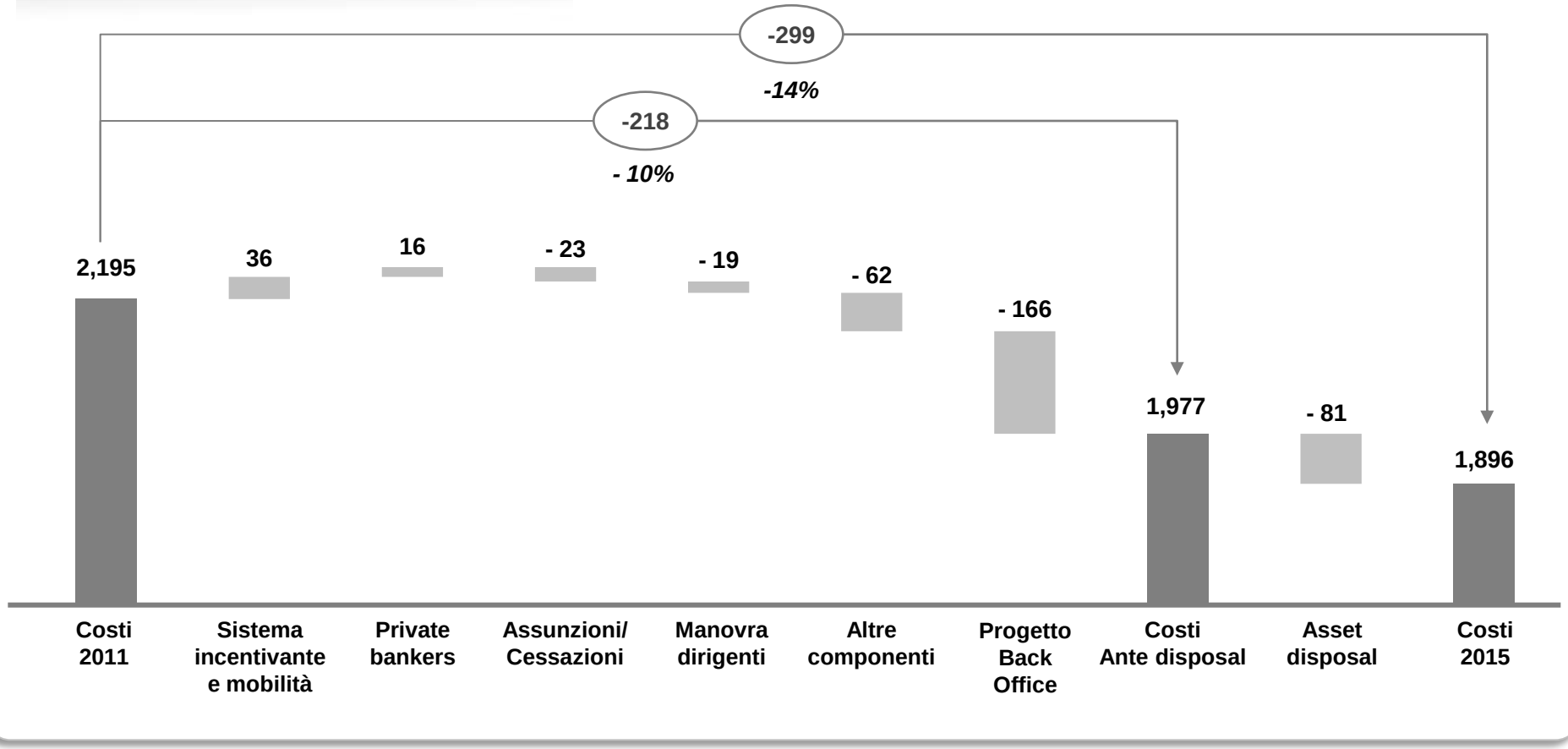
Significativo recupero di efficienza nella gestione delle risorse in presenza di un limitato numero di esuberi (1/2)

Evoluzione del personale (#)



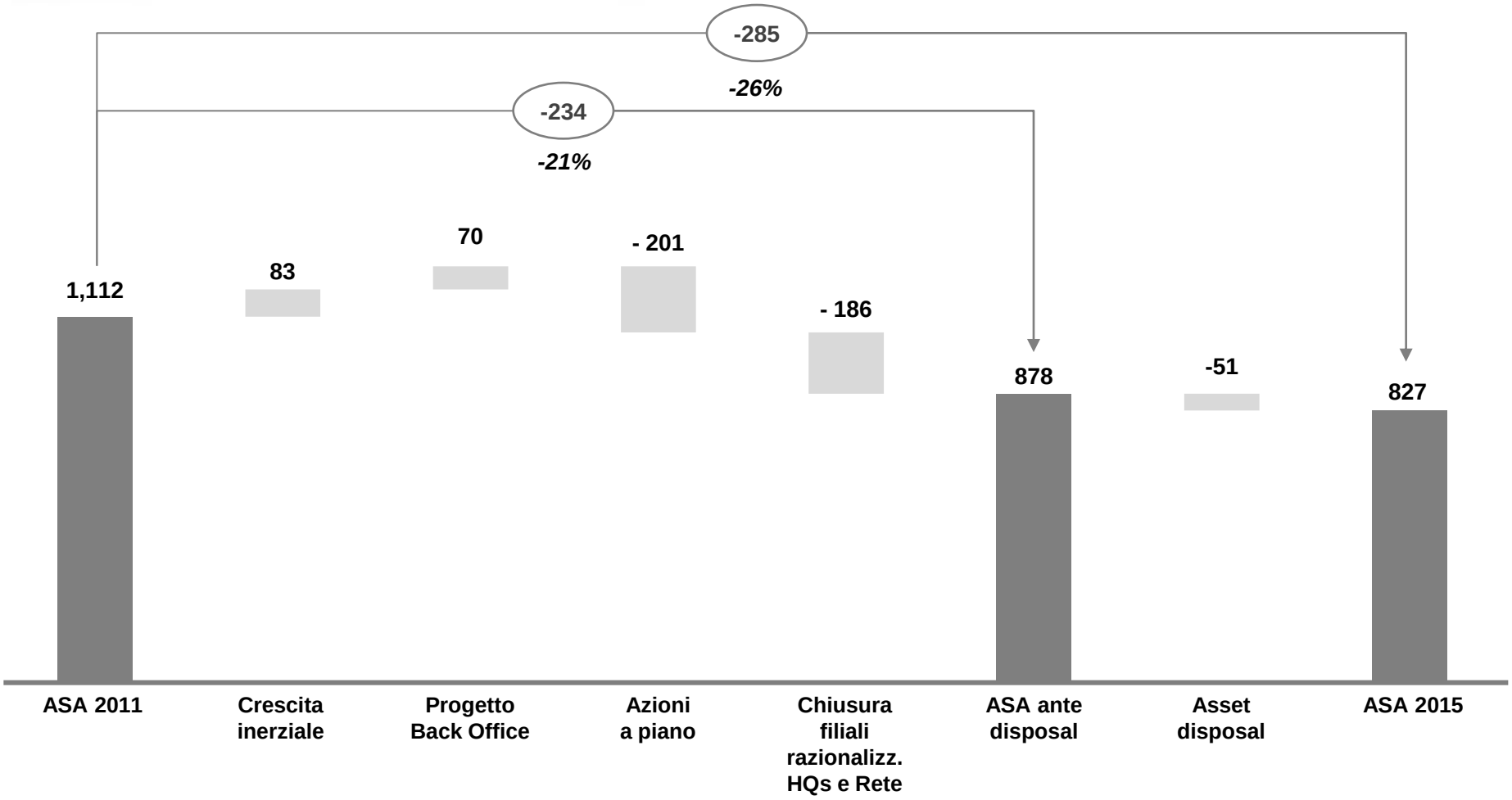
Significativo recupero di efficienza nella gestione delle risorse in presenza di un limitato numero di esuberi (2/2)

Evoluzione costi del personale (mln €)



Forte e strutturale abbattimento delle altre spese amministrative

Evoluzione altre spese amministrative (mln €)



Conclusioni

Delivery del P.I. «Rilancio 2015»

- Maggiore quantità e qualità del capitale
- Maggiore equilibrio di liquidità
- Ritorno ad un livello sostenibile di redditività

MONTE «2020»

- capacità di **innovarsi «veramente»** nella relazione con il cliente
- banca **luogo di dialogo** continuo con i clienti
- **l'informazione** come nuovo «**fattore produttivo**»

Contatti

GRUPPOMONTEPASCHI

Strategic Planning, Research & Investor Relations

Alessandro Santoni (Head)

Piazza Salimbeni, 3

53100 Siena

Tel:+39 0577-296477

Investor Relations Team:

Elisabetta Pozzi (Head)

Federica Bramerini

Raffaella Stirpe

Email: Investor.Relations@banca.mps.it

Disclaimer

Il presente documento è stato redatto da Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (la "Società" e, insieme alle società controllate, il "Gruppo") a fini meramente informativi e a supporto della presentazione del Piano Industriale 2012-2015 del Gruppo. Le informazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene resa alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente alla correttezza, accuratezza, completezza o affidabilità delle informazioni o delle opinioni ivi contenute. La Società, ciascuna società del Gruppo e i rispettivi rappresentanti, amministratori, dirigenti, dipendenti o consulenti declinano ogni responsabilità (sia a titolo di negligenza o altro), derivante in qualsiasi modo dal presente documento o dal contenuto del medesimo o in relazione a perdite derivanti dall'utilizzo dello stesso o dall'affidamento fatto sullo stesso.
Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali stime del management della Società in merito ad eventi futuri. Previsioni, proiezioni, obiettivi e stime sono in genere identificate da espressioni come "è possibile," "si dovrebbe," "si prevede," "ci si attende," "si stima," "si ritiene," "si intende," "si progetta," "obiettivo" oppure dall'uso negativo di queste espressioni o da altre varianti di tali espressioni oppure dall'uso di terminologia comparabile. Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura del Gruppo e ai risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare. A causa di tali incertezze e rischi, si segnala che non deve essere fatto un affidamento improprio su tali informazioni di carattere previsionale come se fossero una previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo di raggiungere gli obiettivi o i risultati previsti dipende da molti fattori al di fuori del controllo del management. I risultati effettivi possono differire significativamente da (ed essere più negativi di) quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali dati previsionali comportano rischi ed incertezze che potrebbero avere un impatto significativo sui risultati attesi e si fondano su assunzioni di base.

Tutte le previsioni ivi formulate si basano su informazioni a disposizione della Società alla data del presente documento. La Società non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili.

Il presente documento e le informazioni ivi contenute non costituiscono un'offerta ad acquistare o un invito a sottoscrivere o acquistare strumenti finanziari. Il presente documento, qualunque parte di esso o la sua distribuzione non possono costituire la base di, né può essere fatto affidamento su di esso rispetto a, un eventuale accordo o decisione di investimento.

Le informazioni ivi contenute non possono essere riprodotte o pubblicate, per intero o in parte, per alcuno scopo, o distribuite a qualsiasi altro soggetto.

Partecipando alla presentazione del Piano Industriale 2012-2015 del Gruppo o accedendo al presente documento, si accettano le limitazioni di cui sopra.

MONTE DEI PASCHI DI SIENA

BANCA DAL 1472

www.mps.it