



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

Piano strategico di Gruppo 2021-2025

Consiglio di Amministrazione
17 Dicembre 2020

Disclaimer

Banca Monte dei Paschi (“Banca”), su richiesta della Consob, mette a disposizione sul sito istituzionale della Banca il documento di Piano strategico di Gruppo 2021-2025 (“Piano”) approvato in via preliminare dal CDA della Banca in data 17 dicembre 2020.

Al riguardo, la Banca ribadisce che:

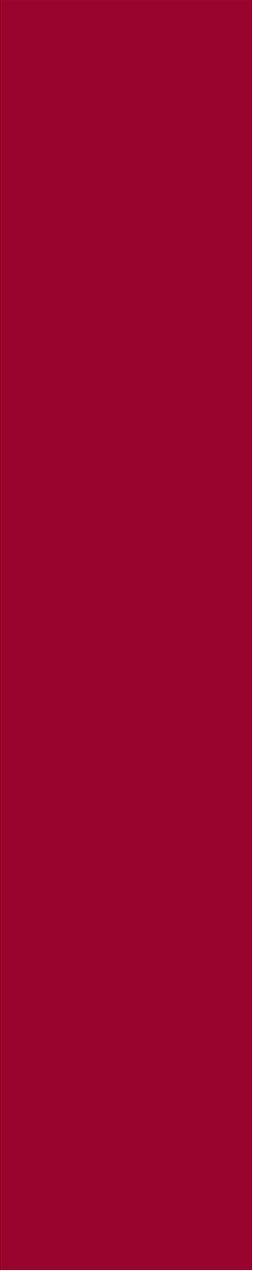
- Il Piano è stato predisposto avendo presenti gli impegni assunti dal Governo Italiano nel 2017 con riferimento al Piano di Ristrutturazione 2017-2021, recentemente ribaditi in un DPCM del 16 ottobre 2020, il quale prevede di “avviare un processo di dismissione della partecipazione detenuta dal Ministero nel capitale sociale di MPS, da realizzare con modalità di mercato e anche attraverso operazioni finalizzate al consolidamento del sistema bancario”
- A fronte di tale prospettiva, il Piano non ipotizza una trasformazione radicale del modello operativo e dell’infrastruttura tecnologica della Banca che comporterebbe significativi investimenti, assorbimento di capacità di implementazione ed elevati rischi di execution a fronte di benefici che si manifesterebbero solo tra alcuni anni
- Il Piano presuppone il necessario confronto con DG-Comp con riferimento agli impegni assunti nel 2017 (che richiede l’interlocuzione dello Stato italiano e culminerà in un provvedimento autorizzativo di cui non sono prevedibili la tempistica e l’esito) e con Bce che è interessata in materia di sana e prudente gestione, anche ai fini dell’approvazione delle ipotesi di rafforzamento di capitale previste nel Piano.



Quadro di riferimento del piano strategico

- Il Piano Industriale è stato predisposto avendo presenti gli impegni assunti dal Governo Italiano nel 2017, recentemente ribaditi in un DPCM del 16 ottobre 2020, il quale prevede di «avviare un processo di dismissione della partecipazione detenuta dal Ministero nel capitale sociale di MPS, da realizzare con modalità di mercato e anche attraverso operazioni finalizzate al consolidamento del sistema bancario»
- A fronte di questa prospettiva, il piano **non ipotizza una trasformazione radicale del modello operativo e dell'infrastruttura tecnologica** della Banca che comporterebbe significativi investimenti, assorbimento di capacità di implementazione ed elevati rischi di execution a fronte di benefici che si manifesterebbero solo tra alcuni anni. Si è ritenuto infatti che sia opportuno ripensare il modello operativo e l'infrastruttura tecnologica solo dopo aver avuto chiarezza sulla soluzione aggregativa
- Nel piano si è invece data la priorità alle iniziative in **grado creare valore già dal 2021 e di minimizzare i rischi di execution** compatibilmente con gli attuali vincoli. Tali manovre permettono di abilitare una crescita dei ricavi e dei costi sostanzialmente in linea con le previsioni degli analisti, in particolare:
 - **per il modello di business** sono state identificate delle opportunità nel riposizionare l'offerta della banca sui segmenti clientela, sui prodotti e sui territori nei quali il Monte può competere con maggiore efficacia così da **recuperare la market share persa** negli ultimi anni e per i quali ci si attende una maggiore crescita del mercato
 - **per la base costi, sono state misurate per ciascuna funzione centrale e di rete le risorse liberabili** con l'attuale modello operativo e infrastruttura tecnologica a seguito di importanti semplificazioni organizzative, razionalizzazione del footprint, efficientamenti dei processi e adozione di modalità di lavoro agili. A fronte delle risorse liberabili così stimate, **è stato individuato il modello di gestione delle ridondanze più efficace** in termini di costi e tempistiche di realizzazione dei benefici economici
 - **per le risorse finanziarie** il piano prevede di mantenere gli indicatori di capitale e liquidità ampiamente al di sopra delle indicazioni del supervisore in ogni anno, nonostante le previsioni macroeconomiche conservative. **Anche in uno scenario avverso** nel quale si simula un rallentamento delle iniziative di rilancio industriale ed un incremento dei flussi di default per ca. 300 mln € rispetto alle attese (il che comporta il ritorno all'utile dal 2023) **il capitale sarebbe sufficiente a rispettare i requisiti minimi**

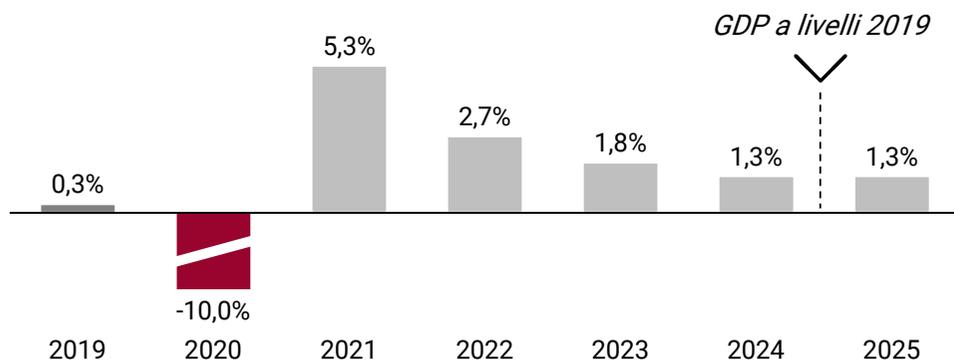




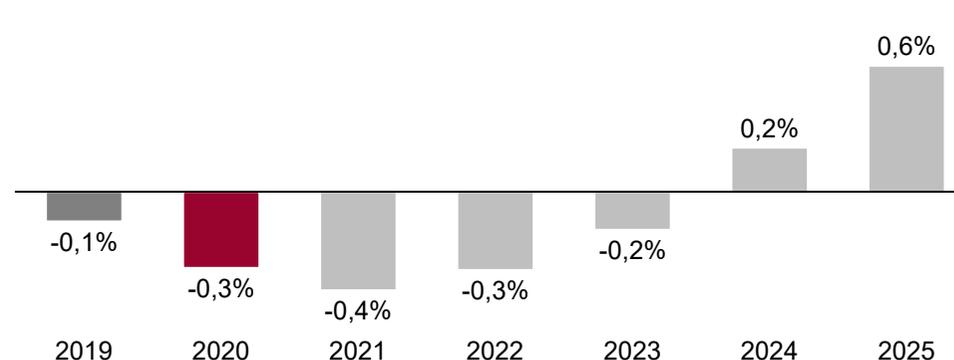
LINEE GUIDA STRATEGICHE E PRINCIPALI OBIETTIVI

Il nuovo piano strategico si colloca in un contesto macroeconomico particolarmente incerto

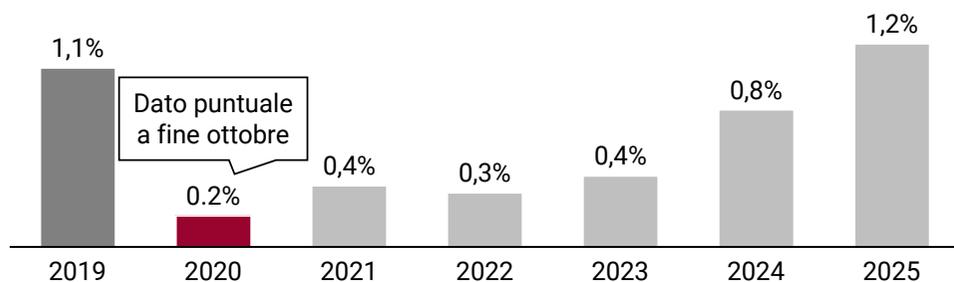
Variazione annua del PIL reale italiano



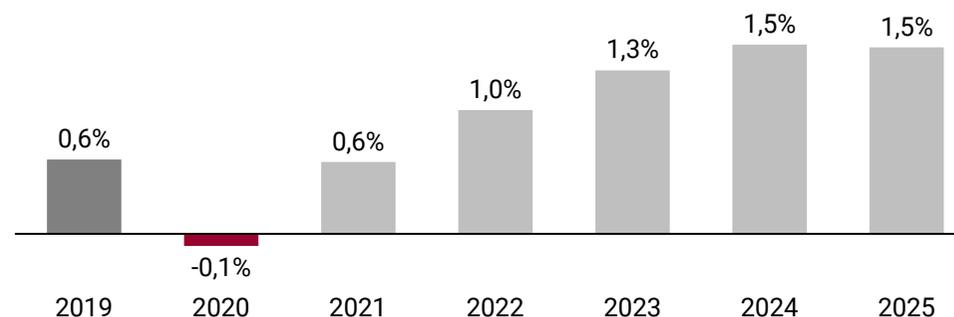
Tasso IRS a 5Y



Tasso di interesse BTP 5Y



Inflazione



Fonte: MPS - Servizio Pianificazione, Settore Studi e Ricerche, tassi espressi come medie annue

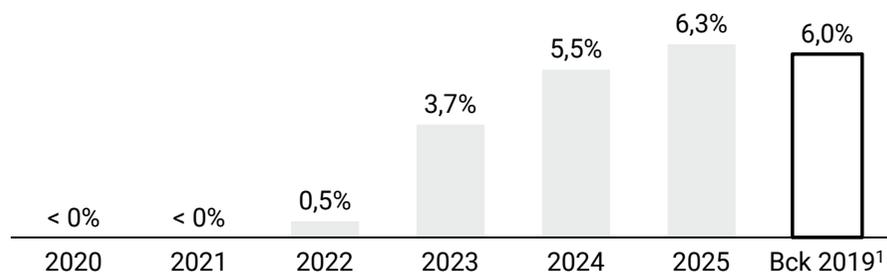


MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

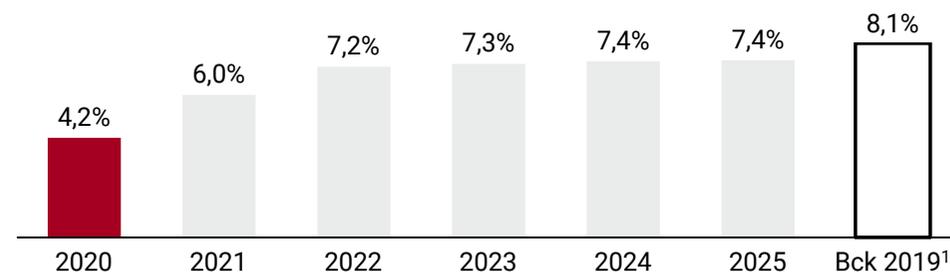
Evoluzione dei principali indicatori di piano

Il rafforzamento patrimoniale previsto di importo tra i 2,0 e i 2,5mld€ è stato rappresentato in questo documento, dove non diversamente indicato, pari a 2,0mld€ ed eseguito nel 2021

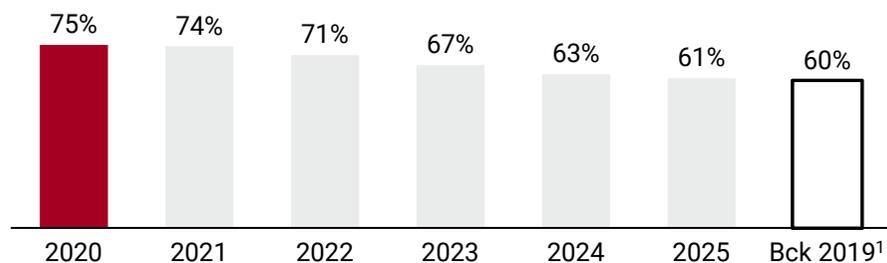
Return on Equity (ROE)



NPL Ratio lordo

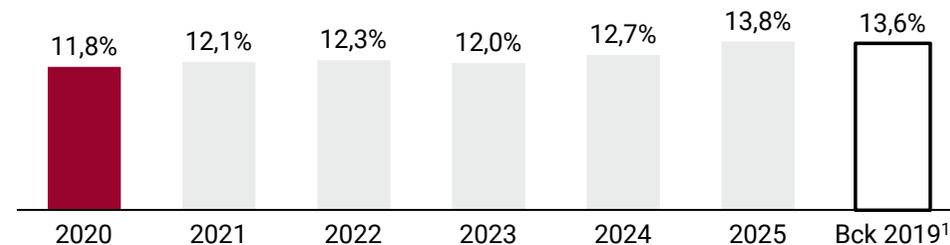


Cost/Income



CET1% phased-in

E' rappresentato un rafforzamento patrimoniale di 2mld€. Un rafforzamento di **2,5 mld €** comporterebbe un ulteriore beneficio sul CET1% per ca. **90-100 bps**



1. ISP, UCG, BBPM, UBI, BPER. Fonte: Evidenze delle principali banche italiane, MPS Investor Relations. Dati calcolati a fine 2019



Linee guida del nuovo Piano Strategico

1

FOCALIZZARE IL MODELLO DI BUSINESS PER RECUPERARE IL POSIZIONAMENTO SUI CLIENTI



Uscita dai segmenti non redditizi e non differenzianti



Rafforzamento della leadership nel tessuto produttivo del territorio



Semplificazione e focalizzazione dell'offerta ai privati



Internalizzazione e sviluppo del credito al consumo



Recupero masse e valorizzazione del Wealth Management

2

SEMPLIFICARE, AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ ED AVVICINARE IL MODELLO OPERATIVO AL BUSINESS



Eliminazione dei layer organizzativi e incremento velocità decisionale



Semplificazione delle controllate e consolidamento della governance



Razionalizzazione del *footprint* e liberazione di tempo commerciale



Controllo della base costi e ridisegno dei processi



Riduzione degli FTE e riassetto dell'organico di Gruppo

3

RAFFORZARE IL BILANCIO E MIGLIORARE ULTERIORMENTE LA GESTIONE DEI RISCHI



Rafforzamento patrimoniale e valorizzazione degli attivi



Ulteriore incremento del presidio sulla qualità dei crediti



Normalizzazione del costo di funding obbligazionario



Mantenimento del profilo di rischio sul portafoglio investimenti



Conferma degli elevati buffer nella gestione della liquidità

4

ROBUSTO E FOCALIZZATO PIANO DI INVESTIMENTI

5

ENGAGEMENT E RIQUALIFICA DEL CAPITALE UMANO



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Le leve identificate permettono di riequilibrare gli indicatori finanziari ed industriali del Monte

1

FOCALIZZARE IL MODELLO DI BUSINESS PER RECUPERARE IL POSIZIONAMENTO SUI CLIENTI

2

SEMPLIFICARE, AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ ED AVVICINARE IL MODELLO OPERATIVO AL BUSINESS

3

RAFFORZARE IL BILANCIO E MIGLIORARE ULTERIORMENTE LA GESTIONE DEI RISCHI

	2019	2020	2023	2025
% RWA credito clientela «non core» ¹	15%	18%	12%	9%
QdM famiglie produttrici	6,5%	6,8%	7,9%	8,6%
Costo raccolta commerciale	0,29%	0,22%	0,11%	0,05%
AUM / Totale raccolta comm. ²	38%	37%	45%	47%
# Dipendenti DG	5.064	4.977	4.096	4.096
# operazioni sportello ³ (mln)	19,8	14,3	10,4	7,6
ASA / Totale attivo	45 bps	39 bps	37 bps	36 bps
MINTER / Dipendente (K€)	148	137	156	170
	Rafforzamento patrimoniale di 2mld€ (2,5 mld € comporterebbe incremento CET1% di ca. 90-100 bps)			
Fully phased CET1%	12,7%	9,6%	12,0%	13,8%
Costo del credito (bps)	68 ⁴	90 ⁵	57	60
Stock NPL (€Mld)	12,2	4,1	6,8	6,8
Obbligazioni istituzionali (€Mld)	13,7	12,2	14,1	12,3

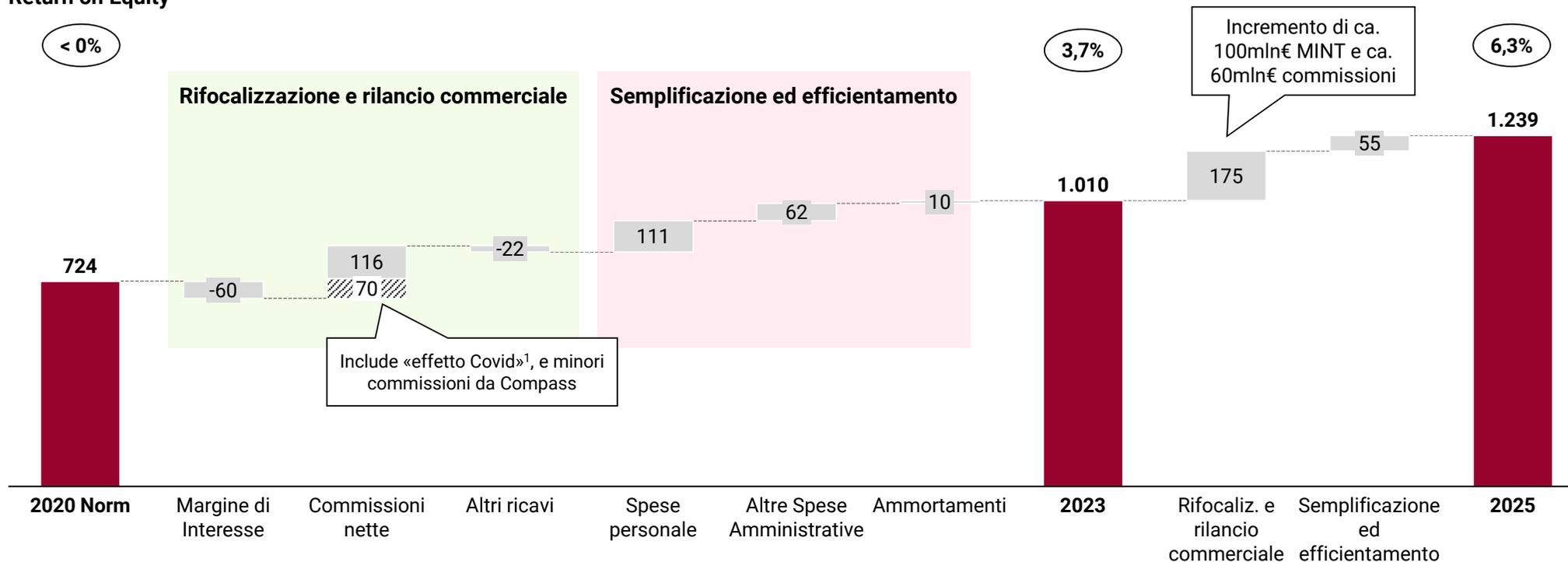
1. Enti, Grandi Gruppi, Key Clients, | 2. AuM: risparmio gestito e assicurativo (fondi, bancassurance, GP), Totale Raccolta commerciale: somma di AuM, amministrata e raccolta diretta commerciale da clientela | 3. Operazioni transazionali | 4. Non include normalizzazione effetti one-off 2019 (riprese di valore collegate all'operazione Juliet, i rilasci sulle posizioni Sorgenia/Tirreno Power e le rettifiche aggiuntive legate all'aggiornamento dello scenario - totale circa 468mln€) | 5. Include accantonamenti prudenziali per deterioramento contesto macro (Covid) |



Nel 2025 il Monte genererà ~ 1,25mld€ di margine operativo lordo (~ 1mld€ già nel 2023)

Evoluzione del Margine Operativo Lordo in arco piano
 €Mln; Margine di intermediazione al netto dei costi operativi

Return on Equity

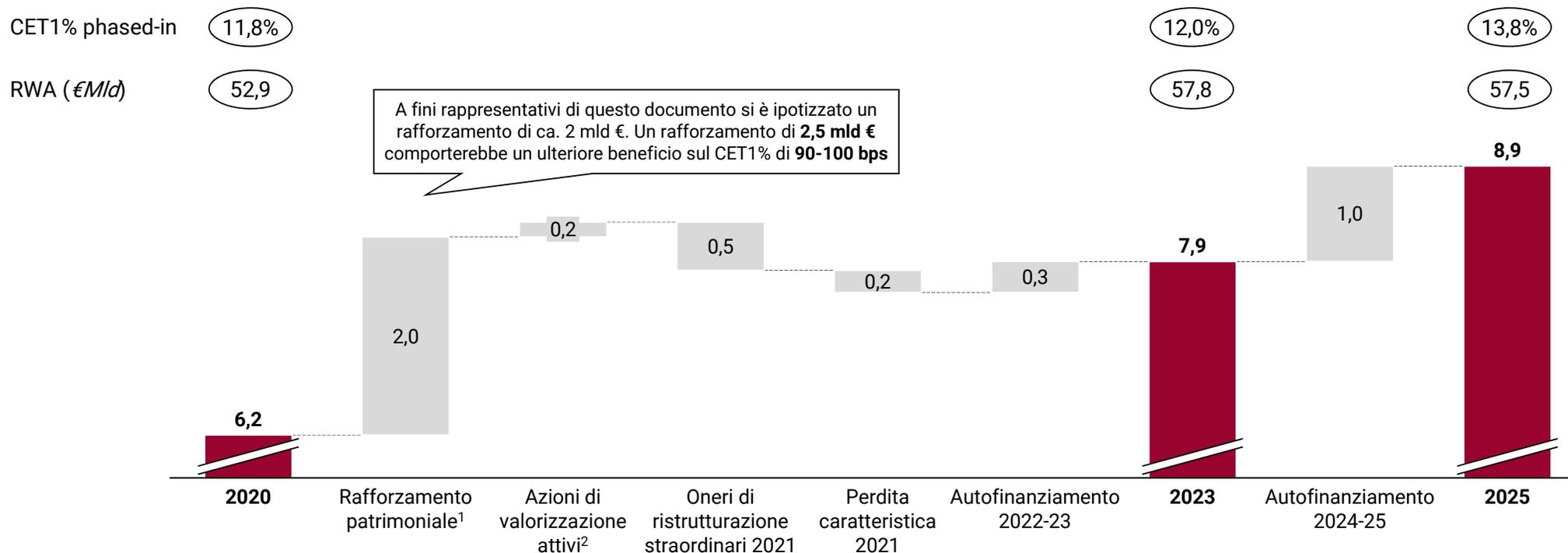


1. Variazione negativa delle commissioni nette registrata sul dato 2020 normalizzato rispetto all'equivalente dato normalizzato nel 2019



La dinamica patrimoniale ipotizza un rafforzamento tra i 2,0 ed i 2,5mld€ che verrà definito con il Capital Plan (Gennaio 2021) e il ritorno all'autofinanziamento dal 2022

Dinamica del patrimonio netto contabile €Mld



1. Il rafforzamento patrimoniale sarà definito all'interno Capital Plan a Gennaio 2021 | 2. Non include plusvalenze sui titoli qui ricomprese nelle dinamiche di autofinanziamento 2021 (a differenza della sezione 3 «Rafforzare il bilancio e migliorare ulteriormente la gestione dei rischi»)



Evoluzione dei principali indicatori economico-patrimoniali di Gruppo

Per i fini rappresentativi di questo documento si è ipotizzato un rafforzamento di 2 mld €. Un rafforzamento di **2,5 mld €** comporterebbe un ulteriore beneficio sul CET1% di **90-100 bps**

		2019 Norm	2020 Norm	2021	2022	2023	2024	2025	CAGR 2020-23	CAGR 2020-25
Conto economico [mln€]	Margine di intermediazione	3.270	2.934	2.895	2.945	3.038	3.173	3.212	1%	2%
	<i>di cui Margine di interesse</i>	<i>1.497</i>	<i>1.314</i>	<i>1.270</i>	<i>1.194</i>	<i>1.254</i>	<i>1.339</i>	<i>1.358</i>	-2%	1%
	<i>di cui Commissioni</i>	<i>1.543</i>	<i>1.422</i>	<i>1.438</i>	<i>1.539</i>	<i>1.608</i>	<i>1.644</i>	<i>1.664</i>	4%	3%
	Costi operativi	-2.280	-2.210	-2.156	-2.085	-2.028	-2.001	-1.973	-3%	-2%
	Margine operativo	989	724	739	860	1.010	1.172	1.239	12%	11%
	Rett. di valore	-1.059 ⁹	-777 ¹⁰	-750	-648	-479	-481	-488		
	Utile lordo	-392	-494	-612(-126) ¹¹	-26	299	523	629		
	Utile netto ¹	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	-562	41	292	454	559		
Stato patrimoniale [mld€]	Finanziamenti netti a clientela ²	80,1	86,0	86,2	84,1	83,4	82,2	81,2	-1%	-1%
	Debiti verso clientela ³	80,1	85,9	85,0	82,8	79,8	80,7	79,1	-2%	-2%
	Titoli emessi ⁴	14,2	12,3	12,8	13,1	14,8	13,1	13,1	7%	1%
	AUM (gestito + assicurativo) ⁵	56,3	56,0	60,2	65,0	70,0	74,1	77,4	7%	6%
KPI Finanziari	NPL Ratio Lordo ⁶	12,4%	4,2%	6,0%	7,2%	7,3%	7,4%	7,4%		
	Cost / Income	70%	75%	74%	71%	67%	63%	61%		
	ROE	< 0%	< 0%	< 0%	0,5%	3,7%	5,5%	6,3%		
	CET1 Ratio phased-in ⁷	14,7%	11,8%	12,1%	12,3%	12,0%	12,7%	13,8%		
	CET1 Ratio fully loaded ⁷	12,7%	9,6%	10,9%	11,6%	12,0%	12,7%	13,8%		
	LCR ⁸	>150%	>160%	>160%	>160%	>160%	>160%	>160%		
	NSFR ⁸	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%		
Dimensioni industriali	# Filiali	1.422	1.420	1.370	1.320	1.320	1.320	1.320	-2%	-1%
	# Dipendenti	22.040	21.461	20.527	19.943	19.520	18.971	18.880	-3%	-3%

1. Negli anni 2021-25, la voce imposte è stata stimata assumendo un'ipotesi semplificativa di CE statico per le legal entities | 2. Include impieghi commerciali, PCT attivi (in crescita di ca. 6mld€ 2020 vs. 2019) e altre poste residuali | 3. Include raccolta commerciale, PCT passivi (in crescita di ca. 4mld€ 2020 vs. 2019), raccolta fuori rete (ca. 3mld€ in scadenza nel 2022) e altre poste residuali | 4. Include titoli istituzionali e obbligazioni retail | 5. Include solamente componenti commerciali | 6. Calcolato come rapporto tra impieghi lordi deteriorati e finanziamenti lordi verso clientela inclusivi del portafoglio titoli AMC verso clientela | 7. Il requisito OCR CET 1 è pari a ≈8,8% nel periodo 2021-25 | 8. Requisito minimo 100% | 9. Dato normalizzato che neutralizza elementi straordinari (riprese di valore collegate all'operazione Juliet, i rilasci sulle posizioni Sorgenia/Tirreno Power e le rettifiche aggiuntive legate all'aggiornamento dello scenario) | 10. Include accantonamenti prudenziali per deterioramento contesto macroeconomico (Covid) | 11. Perdita lorda non considerando oneri da fondo esuberi e razionalizzazione della rete

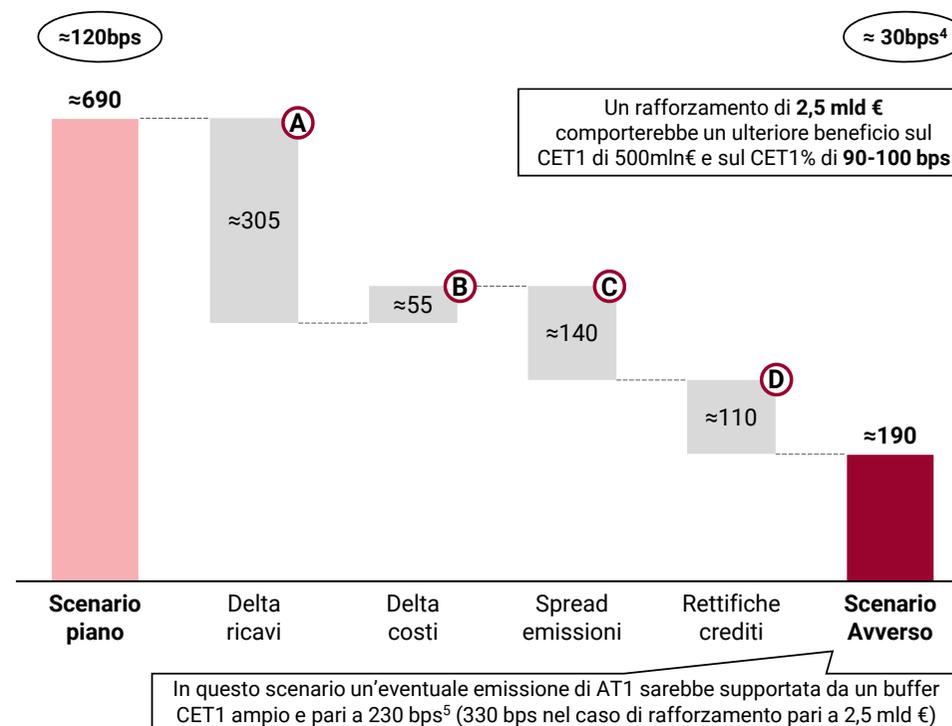


Scenario avverso - Resilienza alla «esecuzione parziale» delle leve industriali e all'incremento dei flussi a default (questo esercizio non è uno stress regolamentare)

Ipotesi di costruzione degli scenari avversi al 2023

	Scenario di Piano	Scenario Avverso
A Crescita masse (AuM) 2023 vs. 2020	+13mld€	+10mld€
A Erogazione di credito al consumo ¹ - nel 2023	1,3mld€	0,9mld€
Crescita impieghi Small Business ¹ 2023 vs. 2020	+2,0mld€	+1,2mld€
B Riduzione HC Fondo esuberi ² 2023 vs. 2020	-1.700 HC	-1.200 HC
C Spread medio emissioni senior nel 2023	180bps	300bps
D Flussi di default nel triennio 2021-2023	5,0mld€	5,3mld€
Tier I buffer (rafforzam. 2mld€³) nel 2023	≈690mln€ ≈120bps	≈190mln€ ≈30bps
Tier I buffer (rafforzam. 2,5mld€³) nel 2023	≈1.240mln€ ≈215bps	≈740mln€ ≈130bps

Tier I buffer minimo nel triennio³ (rafforzamento 2mld€) mln€ di Tier I Capital e bps



1. In via conservativa lo scenario avverso ipotizza un incremento della RW density media sugli impieghi e non ipotizza alcuna riduzione delle rettifiche come conseguenza di minori erogazioni | 2. Lo scenario avverso ipotizza minori oneri one-off al 2021 per attivazione del Fondo per circa 120mln€ e una riduzione del ca. 25% del risparmio sulle spese HR running | 3. OCR Tier1 2023 pari a ca. 10,8% | 4. Il buffer di capitale permetterebbe di assorbire ulteriori flussi a default pari a circa 500 mln € nel triennio nel caso di rafforzamento patrimoniale pari a 2 mld € e di circa 2 mld € in caso di rafforzamento patrimoniale pari a 2,5 mld € | 5. OCR CET1 2023 pari a ca. 8,8%



Scenario avverso - Impatto sui principali indicatori di una «esecuzione parziale» del piano strategico e di un incremento dei flussi a default per ca. 300mln€

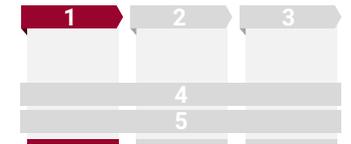
Dati in €Mln		2021			2022			2023		
		Piano	Avverso	Delta	Piano	Avverso	Delta	Piano	Avverso	Delta
Conto economico	MINTER	2.895	2.821	-74	2.945	2.801	-144	3.038	2.827	-261
	<i>di cui MINT</i>	1.270	1.242	-28	1.194	1.126	-68	1.254	1.132	-122
	<i>di cui Commissioni</i>	1.438	1.392	-46	1.539	1.463	-76	1.608	1.519	-89
	Costi operativi	-2.156	-2.167	-11	-2.085	-2.109	-24	-2.028	-2.061	-33
	Margine operativo	739	654	-85	860	692	-168	1.010	766	-244
	Rett. di valore	-750	-805	-55	-648	-700	-52	-479	-474	+5
	Utile netto ¹	-562	-583	-21	41	-179	-220	292	53	-239
KPI Finanziari	NPL Ratio Lordo ²	6,0%	6,2%	+0,2%	7,2%	7,6%	+0,4%	7,3%	7,7%	+0,4%
	Cost / Income	74%	77%	+3%	71%	75%	+4%	67%	73%	+6%
	ROE	< 0%	< 0%	-	0,5%	< 0%	-	3,7%	0,7%	-3,0%
	CET1 Ratio phased-in (Rafforz. 2mld€)	12,1%	12,1%	-	12,3%	11,8%	-0,5%	12,0%	11,1%	-0,9%
	CET1 Ratio phased-in (Rafforz. 2,5mld€)	13,0%	13,0%	-	13,2%	12,7%	-0,5%	13,0%	12,1%	-0,9%
	OCR CET 1	8,7%	8,7%		8,8%	8,8%		8,8%	8,8%	
	Tier1 Ratio phased-in (Rafforz. 2mld€)	12,1%	12,1%	-	12,3%	11,8%	-0,5%	12,0%	11,1%	-0,9%
	Tier1 Ratio phased-in (Rafforz. 2,5mld€)	13,0%	13,0%	-	13,2%	12,7%	-0,5%	13,0%	12,1%	-0,9%
OCR Tier 1	10,7%	10,7%		10,8%	10,8%		10,8%	10,8%		

Con questi impatti, il Monte genererebbe utili a partire dal 2023, rispettando in arco piano i requisiti sul capitale minimi



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

1. Negli anni 2021-25, la voce imposte è stata stimata assumendo un'ipotesi semplificativa di CE statico per le legal entities. Lo scenario avverso ipotizza minori oneri one-off al 2021 per attivazione del Fondo per circa 120mln€ | 2. Calcolato come rapporto tra impieghi lordi deteriorati e finanziamenti lordi verso clientela inclusivi del portafoglio titoli AMC verso clientela



FOCALIZZARE IL MODELLO DI
BUSINESS PER RECUPERARE IL
POSIZIONAMENTO SUI CLIENTI

Benefici e costi delle principali leve commerciali

		Target 2025 (2023)			
		Δ Ricavi	Δ RWA	Δ HC	INVESTIMENTI ²
	Uscita dai segmenti non redditizi e non differenzianti	-130 mln€ (-90 mln€)	-4,5 mld€ (-3,1 mld€)	-200 specialisti	Investimenti per migliorare interazione con clientela (e.g. media center)
	Rafforzamento della leadership nel tessuto produttivo del territorio	+90 mln€ (+70 mln€)	+1,3 mld€ (+1,0 mld€)	+100 specialisti	25 mln€
	Internalizzazione e sviluppo del credito al consumo	+120 mln€ (+40 mln€)	+1,5 mld€ (+0,9 mld€)	+60 specialisti	
	Semplificazione e focalizzazione dell'offerta ai privati	+160 mln€ (+110 mln€)	-	- 300 ¹ (ridistribuzione tra sotto segmenti)	
	Recupero masse e valorizzazione del Wealth Management	+130 mln€ (+80 mln€)	-	-	
Totale		+360 mln€ (+210 mln€)	-1,7 mld€ (-1,2 mld€)		

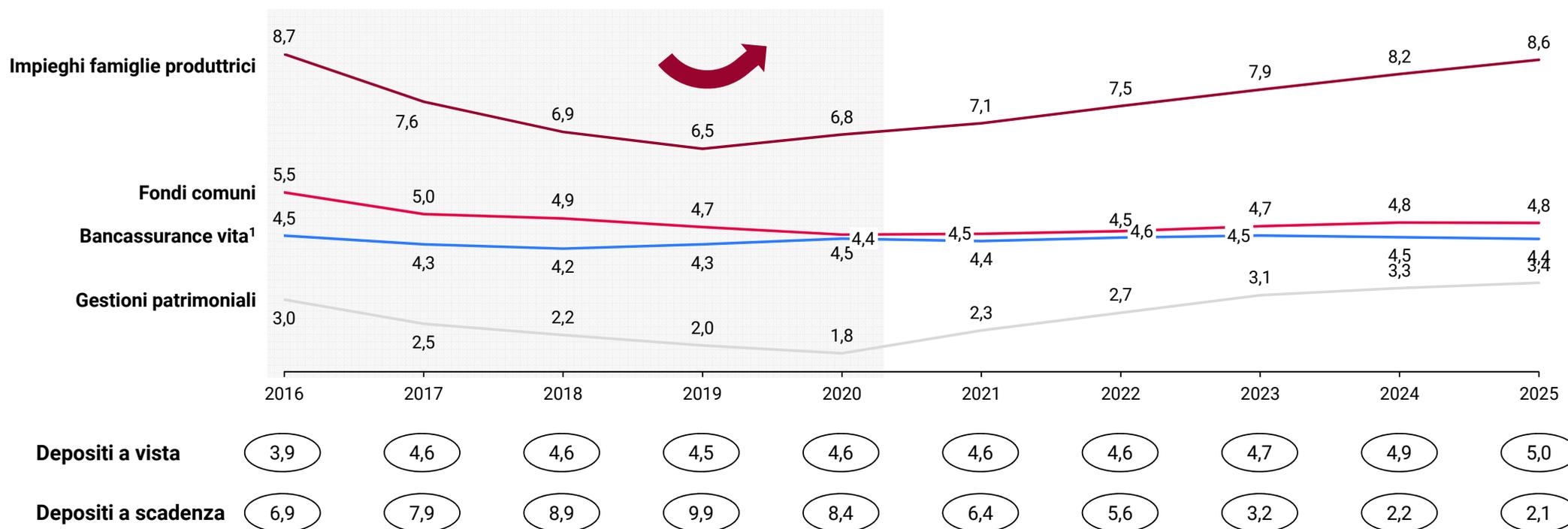
1. Include riduzione di personale in filiale a servizio della clientela valore e recuperi di efficienza da automazione e digitalizzazione dei processi di vendita in rete | 2. Stima preliminare di allocazione a ciascuna iniziativa degli investimenti programmati in arco piano, da rivedere e confermare in fase di preparazione del piano progetti 2021



Le leve commerciali abiliteranno il riposizionamento del Monte sui segmenti clienti «chiave» recuperando il terreno perso negli ultimi anni

Quote di mercato del Gruppo MPS – Evoluzione storica e prospettica

%



1. Si considera la quota rispetto al mercato bancassurance vita composto da sistema bancario e uffici postali (escluse compagnie assicurative e reti CF)
Fonte dati storici: MPS - Servizio Pianificazione, Settore Studi e Ricerche.



Le iniziative di piano dovranno essere messe a «regime» nei primi 24 mesi

Modello di business e piano commerciale

Stato completamento lavori	Entro Dic-20	Entro Giu-21	Entro Dic-21	Entro Giu-22	Entro Dic-22	Entro Giu-23	Entro Dic-23
Semplificazione e focalizzazione dell'offerta ai privati							
<i>Specializzazione del modello di servizio</i>							
<i>Semplificazione gamma prodotti</i>							
<i>Potenziamento Media center</i>							
<i>Razionalizzazione logiche di prezzo</i>							
Internalizzazione e sviluppo del credito al consumo (evoluzione continua modello di scoring fino al 2023)							
Recupero masse e valorizzazione del Wealth Management							
<i>Potenziamento offerta advisory (e valorizzazione partnership)</i>							
<i>Potenziamento della forza vendita</i>							
Rafforzamento della leadership nel tessuto produttivo del territorio							
<i>Credit Hub per i fondi pubblici</i>							
<i>Business partner ESG delle filiere</i>							
<i>Programma sinergie Private-PMI/SB</i>							
<i>Smart Lending</i>							
Gestione del portafoglio COVID							
Gestione dello stock di NPL industrializzata							

Disegno e set-up
 Implementazione
 A regime



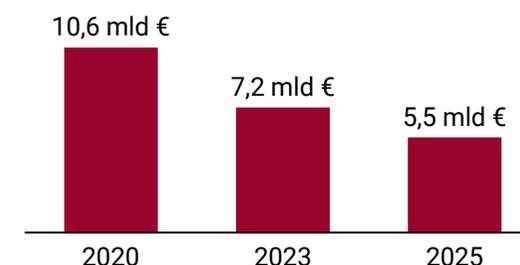
Uscita dai segmenti non redditizi e non differenzianti

Leve industriali	Descrizione
Deleveraging accelerato impieghi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Fast deleveraging» della clientela «non core» (Large Corporate, Key clients ed Enti) e selettivamente della clientela PMI di grandi dimensioni¹ con riduzione di almeno il 50% del volume degli impieghi (≈5mld€) : <ul style="list-style-type: none"> – contrazione delle nuove erogazioni – non rinnovo alla scadenza dei finanziamenti di MLT – contestuale chiusura linee di BT ed «a vista» ▪ Liberazione di ≈450mln€ di capitale (≈80bps di CET1%) e di almeno 200 persone, tra cui gestori che saranno rifocalizzati sulla clientela prioritaria (ad es. Small Business, PMI del territorio)
Repricing depositi corporate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annullamento del tasso sulla raccolta della clientela Corporate sia sui conti correnti che di breve termine attraverso una manovra unilaterale promossa su tutto lo stock (attualmente pari a circa ≈12mld€) ▪ La manovra si stima indurrà complessivamente degli outflows di liquidità pari a circa ≈3mld€ nei prossimi 3 anni ▪ Nessun impatto significativo sulla posizione di liquidità della banca (ampiamente capiente anche grazie al TLTROIII) e sugli indicatori di liquidità strutturale

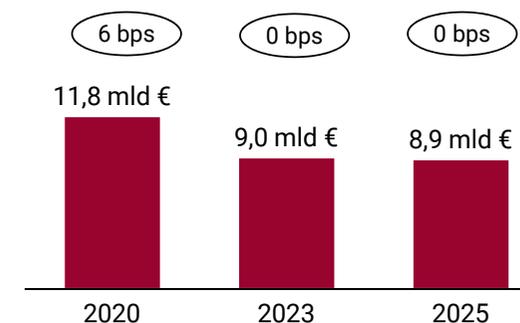
1. Il perimetro della clientela «non core» sarà declinato in un set di indicatori più ampio del fatturato /modello di servizio ma tale da rispettare l'obiettivo di riduzione

Elementi chiave

Impieghi clientela «non core» Large Corporate, Key Clients, Enti



Raccolta diretta e tassi «non core» Large Corporate, Key Clients, Enti



Rafforzamento della «leadership» nel tessuto produttivo del territorio

Leve industriali

Descrizione

Business partner ESG delle filiere

- Evoluzione del modello di servizio e rifocalizzazione delle risorse per **creare una relazione privilegiata con le realtà produttive del territorio**:
 - **concentrandosi su filiere chiave** nei confronti delle quali divenire la banca di riferimento con un presidio e vicinanza alle aziende capofila, l'acquisizione di competenze specialistiche "settoriali" e un network di relazioni diffuso
 - **finanziando la transizione sostenibile (ESG) delle aziende con una offerta di credito e servizi dedicata** (strategie creditizie, catalogo prodotti, formazione, comunicazione)

Credit Hub per i fondi pubblici

- **Facilitare l'accesso ai fondi pubblici e creazione di team specialistici** che supportino la rete commerciale al fine di fornire un servizio di "advisory" per il credito agevolato:
 - supporto emergenziale post-COVID (Sace, FdG e Recovery Fund)
 - transizione verde/circolare (su esempio di bonus 110%)
 - crescita estera (es. SACE) e la competitività delle aziende sui canali online

Evoluzione offerta creditizia

- Sviluppo di processi di valutazione automatizzati e più ampio utilizzo dei dati (web, conti, ...) **per ridurre il «time to cash» e disponibilità del credito in ottica omni-canale**

Rafforzamento relazione con clienti chiave

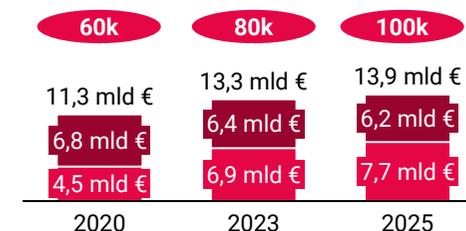
- **Creazione di coverage team trasversali tra Aziende e Private** per aumentare il numero di imprenditori seguiti sia come individui che nella gestione aziendale (1.500 clienti)
- **Collaborazione commerciale con Reti Terze** (ad esempio i Confidi) per l'erogazione di credito e servizi dedicati alle imprese (es. POS, prodotti assicurativi, carte impresa)

Elementi chiave

Riallineamento in arco piano alla quota di mercato del 2016

Banca di riferimento SB

Impieghi e numero di clienti



■ Primario¹ ■ Non Primario

Obiettivi ESG di filiera

 5.000 imprese nel 2021

 30% delle erogazioni ESG²

Imprenditori gestiti a 360°



1. Clienti per cui MPS rappresenta più del 30% dell'esposizione di sistema | 2. Percentuale nuove erogazioni su progetti ESG o clientela certificata ESG



Business partner ESG delle filiere – Missione e linee guida dell’iniziativa



FINANZIARE LA **TRANSIZIONE SOSTENIBILE** (ESG) DELLE **SB/PMI** APPARTENENTI A **FILIERE CHIAVE** PER IL **GRUPPO MPS**

- Target su **aziende di piccola o media dimensione**, sia in fase bottom up (imprese da 1 a 50mln€ di fatturato) che nella selezione dei capi filiera (250-500mln€)
- Focus su **settori/filiera chiave** per MPS in termini di rilevanza e di **competenze distintive** (es. su settore Agri Agro)
- **Copertura di settori/filiera «step by step»** al fine di garantire sinergie con altre iniziative, massa critica (es. significatività statistica diagnostici) e distintività
- Obiettivo di **intercettare la transizione ESG** (investimenti tesi ad avviare percorsi di trasformazione sostenibile)
- **Priorità** su **attuale clientela** con possibilità di acquisition
- Approccio di **sviluppo sistemico** con **focus** sull'**ascolto della clientela**
- «cinghia di trasmissione» di **interventi agevolativi** locali, nazionali ed internazionali



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Business partner ESG delle filiere – Tempistiche e obiettivi

I target rappresentati si riferiscono alla clientela attuale MPS – possibile incremento dell'ambizione includendo clientele prospect

Selezione e targeting

- **Screening di oltre 220 micro settori SIRC** (190 k imprese)
- Identificazione di **70 k aziende target** sulla base di
 - Propensione / Rischio ESG
 - Rilevanza per MPS
- Raggruppamento aziende target in **12 settori** potenzialmente da sviluppare in arco piano

Avvio del pilota 2020

- **Settori e filiere chiave identificati**
 - **Agri-Agro** (viticolo, caseario, ortofrutta)
 - **Meccanica** (macchine agricole e movimento terra, macchine per l'industria, ...)
 - **Servizi** (autotrasportatori, logistica, imballaggi)

Ambizione 2021

- **Completamento filiere pilota 2020**
- **Obiettivi 2021**
 - 5.000 imprese
 - 10 capi filiera
 - 500 mln € erogazioni
- **Altre filiere:** agri agro (es. cerealicolo), meccanica (es. comparto medicale), servizi (es. manufatti in plastica)
- **Eventuale estensione progressiva ad altri settori target secondo priorità** (energy, utilities, moda, sistema casa, ...)



Evoluzione dell'offerta creditizia

Principali componenti



Motore di scoring più predittivo

- Creazione dell'infrastruttura per abilitare il *prescoring* (ambienti, flussi, logiche di archiviazione) per consentirne un utilizzo industrializzato, tempestivo del modello



Workflow di delibera

- Processo del credito totalmente digitale che minimizza l'attività manuale attraverso un *workflow* automatizzato disponibile su tutti i canali
- Abilitato dal *porting* della documentazione su piattaforme digitali



Integrazione con omnicanalità

- Miglioramento del front-end per uniformare l'offerta di credito
- Integrazione nell'offerta di prodotti Consumer Finance e small business di breve termine

Obiettivo entro 2022

- 10% dei nuovi impieghi Small Business erogati con **campagne smart**
- **Riduzione del time-to-yes** per erogazione su clientela captive a 45 minuti (rispetto agli attuali 2-3 giorni su clientela small business)

Benefici attesi



Incremento dei ricavi

- **Maggiore accuratezza nel *pricing***
- **Minor numero di falsi negativi**
- **Alta marginalità e proposizione più efficace per la clientela digitale**
- **Abilita sviluppo *consumer finance***



Minori costi di credito e op.

- **Valutazione più accurata della rischiosità della clientela**
- **Minori rettifiche su nuove erogazioni**
- **Monitoraggio più efficace dello stock grazie a rating predittivo**

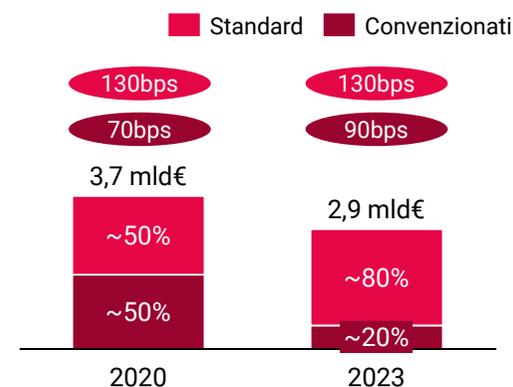


Semplificazione e focalizzazione dell'offerta alla clientela «privata» ed internalizzazione della fabbrica di credito al consumo

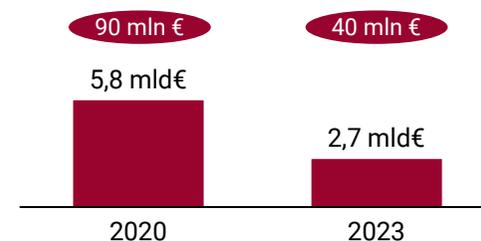
Leve industriali	Descrizione
Migliorare il focus sulla clientela a costi sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specializzazione del modello di servizio e analisi della base clienti per concentrare l'attività sulla clientela ad alto potenziale di cross-selling e recupero masse ▪ Incremento operatività da remoto e potenziamento Media Center (incluso <i>contact center</i> utilizzato in proattivamente) con piena integrazione dei canali diretti e fisici ▪ Riduzione e rinnovamento del catalogo prodotti puntando su quelli con maggiore appeal (ad. es Monetica), abilitanti il cross-selling o con una profittabilità maggiore
Razionalizzare logiche di prezzo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evoluzione delle logiche di pricing dei mutui – le promozioni saranno riservate solo in logica di fidelizzazione e recupero clientela persa (progetto «Welcome Back») ▪ Campagne massive di repricing dei depositi per completare l'abbattimento del costo della raccolta
Internalizzare fabbrica credito al consumo in MPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internalizzazione della produzione di credito al consumo nella Capogruppo e avvio distribuzione su canali diretti banca/ rete fisica di filiali già dal 2021 ▪ Incremento della penetrazione sull'attuale base clienti e disegno di strategie commerciali per utilizzare il credito come strumento di acquisition clientela ▪ Esplorazione dell'opportunità di distribuire il credito al consumo MPS anche su selezionate reti terze abilitate (ad es. altre banche senza fabbrica)

Elementi chiave

Nuove erogazioni mutui (volumi e spread)



Depositi a termine Retail (stock medi e interessi passivi)



Riduzione e rinnovamento del catalogo prodotti

Tipici elementi di complessità

<p>Ampiezza catalogo</p> 	<p>> L'ampiezza del catalogo crea una complessità non giustificata dai ricavi addizionali generati</p>
<p>Prodotti in run-off</p> 	<p>> I prodotti "legacy" richiedono processi ad-hoc, controlli e flussi dati specifici che creano complessità addizionale</p>
<p>Elevata customizzazione</p> 	<p>> La mancanza di standardizzazione e automazione crea ulteriori complessità operative e ritardi nel mark-to-market</p>

Tipologie di prodotti «privati» individuati come ad elevata complessità (evidenziati prodotti oggetto di intervento strutturale)

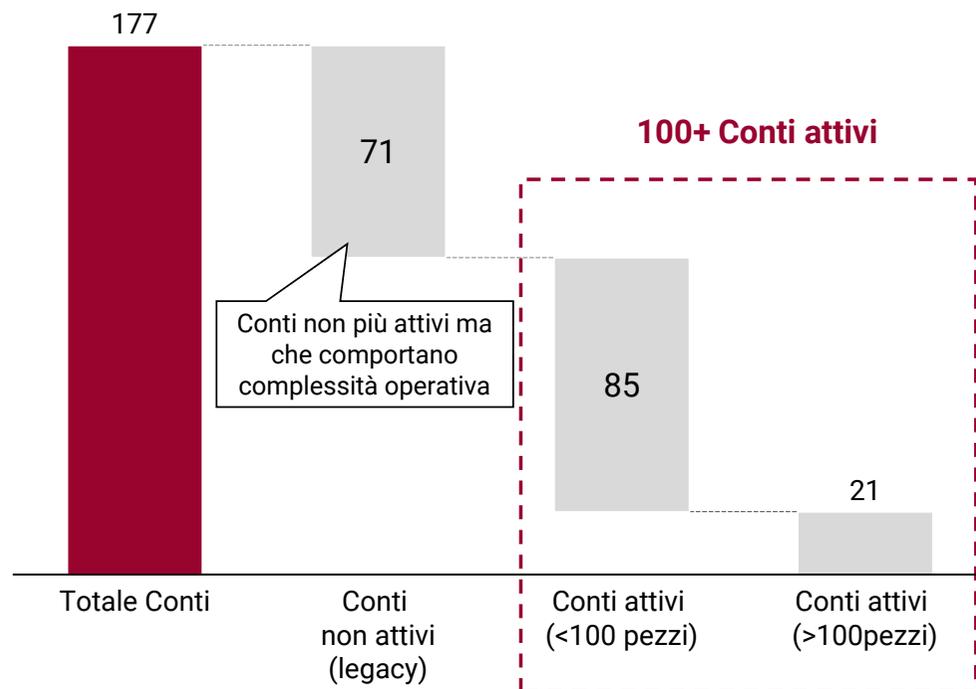
Iniziativa sinergica alla più ampia revisione dei processi della Banca

 Sostenere le spese	Prestiti personali	Aperture credito	Cessione V		
 Salute e protezione	Polizze danni persona	Polizze danni patrimonio	Polizze Ramo 1	Fondi Pensione	
 Acquistare immobili	Mutui				
 Banca reale	Conti Correnti	Carte Prepagate	Utenze		
	Carte di debito	Carte di credito	Stipendi/ Pensioni		
 Valorizzare patrimonio	Pac (Fondi/Sicav)	Obblig. Strutt. e non	Certificates	Conti di deposito a ML	Gestioni Patrimoniali
	Polizze index/unit	Azioni	Fondi/Sicav	Certificati dep. a breve, PCT	Consulenza



Esempio– Razionalizzazione dei 177 conti correnti in essere

Tipologie conti correnti MPS 2020



Possibile razionalizzazione dei conti correnti

Nuova offerta

a CONSUMO

- #2**
- Conto Corrente Ordinario
 - Conto Corrente in Valuta

a PACCHETTO

- #2**
- MPS Mio
 - MPS Mio business

SPECIALISTICO

- #3**
- Conto Private
 - Conto Professionisti
 - Conto Welcome Back

DI LEGGE

- #2**
- Conto Base
 - Conto Base Pensionati

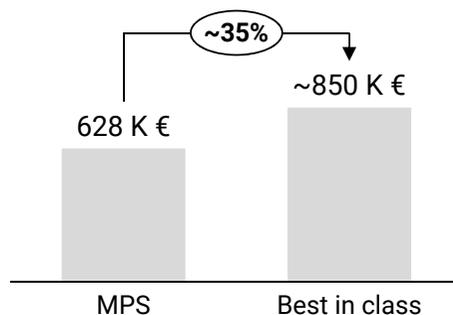


Internalizzazione della fabbrica di credito al consumo nella Capogruppo

Incremento della produttività di oltre il 30%

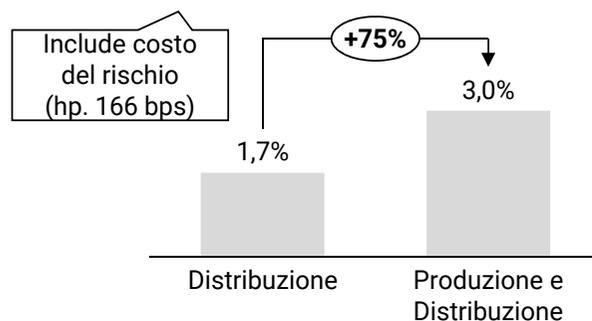
Performance pre covid (2019)

Collocamenti per filiale



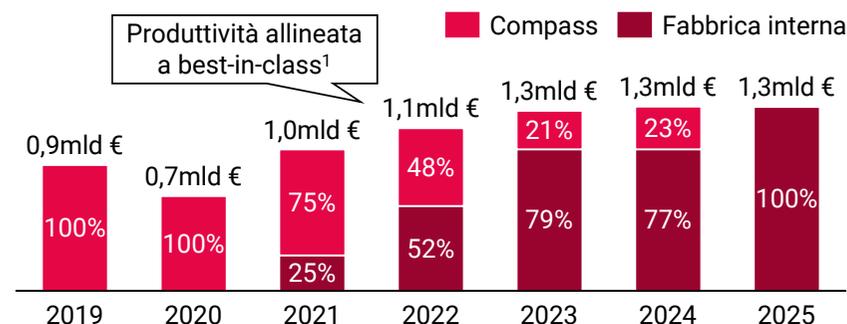
Internalizzazione della redditività generata

Redditività trattenuta su ticket medio²

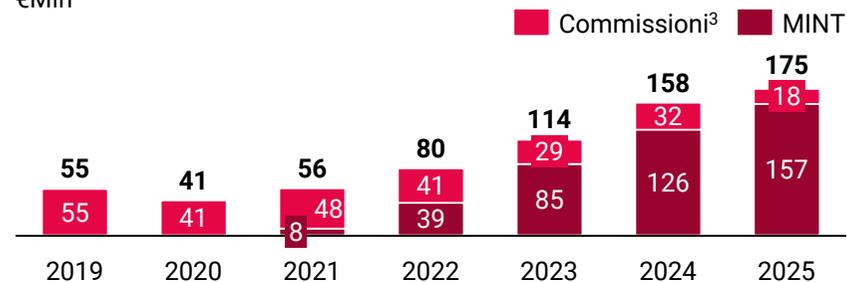


Obiettivo di Piano

Evoluzione nuove erogazioni



Evoluzione margine di intermediazione (non include rettifiche su crediti) €Mln



1. Produttività best-in-class stimata in c. 850k€ di volume erogato per filiale | 2. Ipotesi: Ticket medio=15k, Durata=63 mesi, Tasso=8,5%, Costo del funding c. 0%, Costo del rischio=166 bps | 3. Commissioni da fabbrica interna e da erogazioni Compass; non include rappel



Recupero delle masse e valorizzazione Wealth Management

Leve industriali

Descrizione

Potenziamento offerta di advisory

- **Accentramento sulla nuova piattaforma di consulenza (Athena)** di tutti i servizi di investimento e CRM del Gruppo (anche promotori) in logica integrata tra canali
- **Migliorare la specializzazione della forza vendita** investendo sulla formazione e creando dei **centri di competenza** che la supportino nel coprire un perimetro di esigenze cliente più ampio (ad es. servizi fiduciari, immobiliare, successoria,...)
- **Portafogliazione della clientela "valore" (50 -100k€) e "hidden affluent"** per creare una relazione stabile tra cliente e addetto simile a quella dei Premium

Valorizzazione partnership

- **Acquisizione di nuove masse fresche** per colmare il gap rispetto registrato negli ultimi 5 anni in termini di volumi medi di risparmi gestiti per cliente
- **Scale-up delle fabbriche e partnership commerciali** (AXA, Anima) aumentando customizzazione dei prodotti e le soluzioni di investimento (ESG, Pir alternativi, Private Equity, Gestioni Retail, OICR);

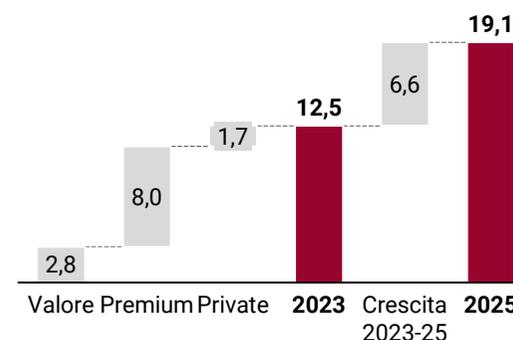
Potenziamento della forza vendita

- **Ampliamento della rete di promotori finanziari** (Widiba) con forte spinta di *acquisition* su clientela complementare a MPS e in aree con limitato presidio
- **Rafforzamento del presidio sulla governance** della rete di promotori per sviluppare migliori sinergie con la rete di filiali e con il Gruppo MPS
- **Possibile introduzione di figure professionali con contratto bancario flessibile (part time)** al fine di sviluppare la clientela sotto penetrata valore e premium

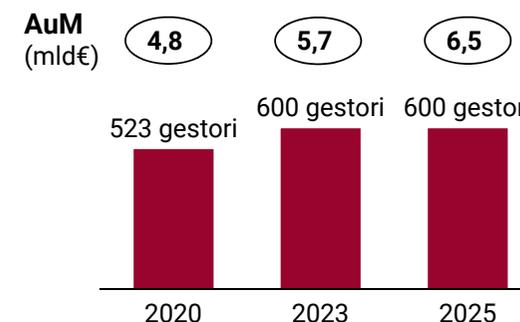
1. Non sono qui fattorizzati eventuali oneri legati all'acquisizione di nuovi portafogli,

Elementi chiave

Crescita masse AuM (mld€)

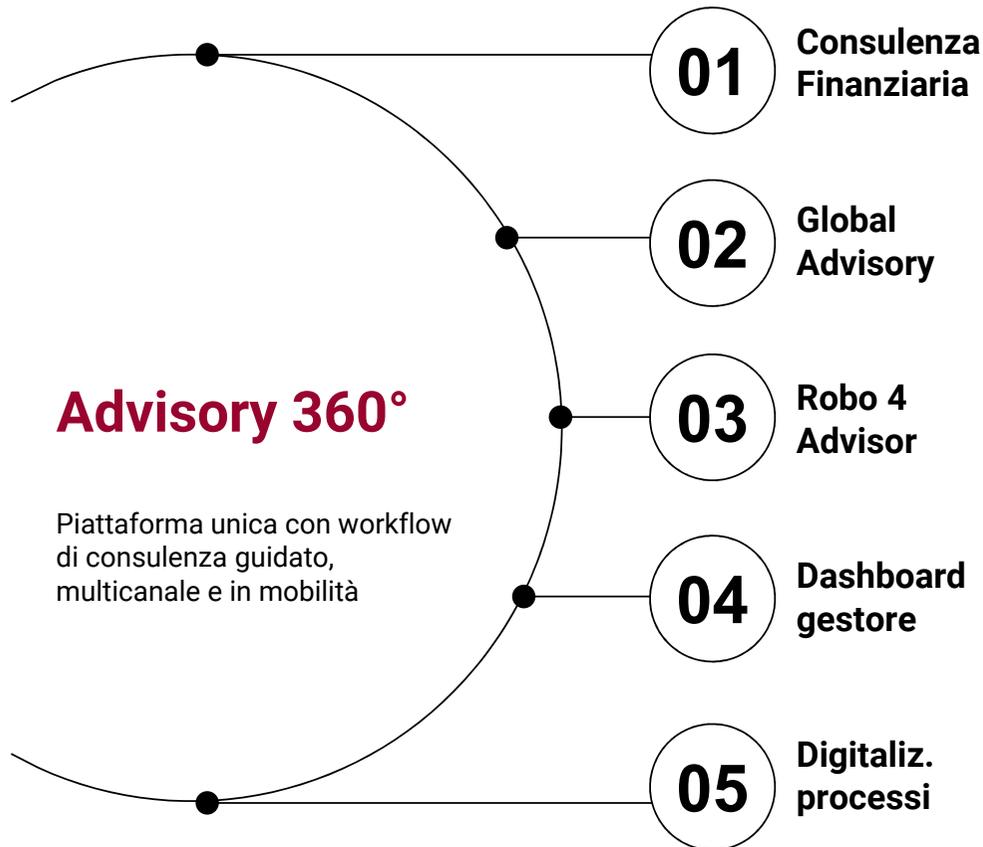


Promotori¹ e masse di Widiba



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Evoluzione della piattaforma di advisory MPS Athena



Avvio roll out 1Q 2021 (completamento entro 3Q)

- **Introduzione censimento di Portafogli** detenuti presso terzi a supporto della proattività commerciale
- Introduzione **nuova reportistica disponibile** anche on demand

- Introduzione Servizi di Global Advisory
 - **Analisi non Finanziaria** (Immobiliare, Aziendale e Successoria)
 - **Consulenza Previdenziale e Protezione**

- Introduzione di un Robo4Advisor per l'**analisi massiva dei portafogli** per indirizzare l'azione commerciale della Rete con la possibilità di costruire **proposte di consulenza centralizzate**

- **Dashboard con viste di sintesi** sulla Base Clienti portafogliati ed alert per guidare l'azione del Gestore

- **Digitalizzazione gestione contratti** ed automazione/semplificazione dei processi di esecuzione degli ordini finanziari
- **Integrazione omnicanale** (es. Offerta fuori sede, Digital Banking)
- **Integrazione processi di firma digitale** (FEA/FDR) e gestione documentale



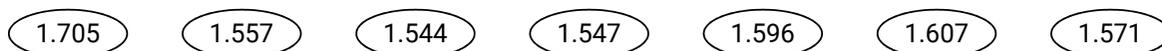
MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

La riallocazione degli impieghi permetterà di preservare gli interessi a fronte di un minor volume di finanziamenti (e quindi di capitale)

Dinamica dello stock di impieghi lordi (escluse sofferenze)¹

Volumi puntuali YE di Gruppo; €Mld

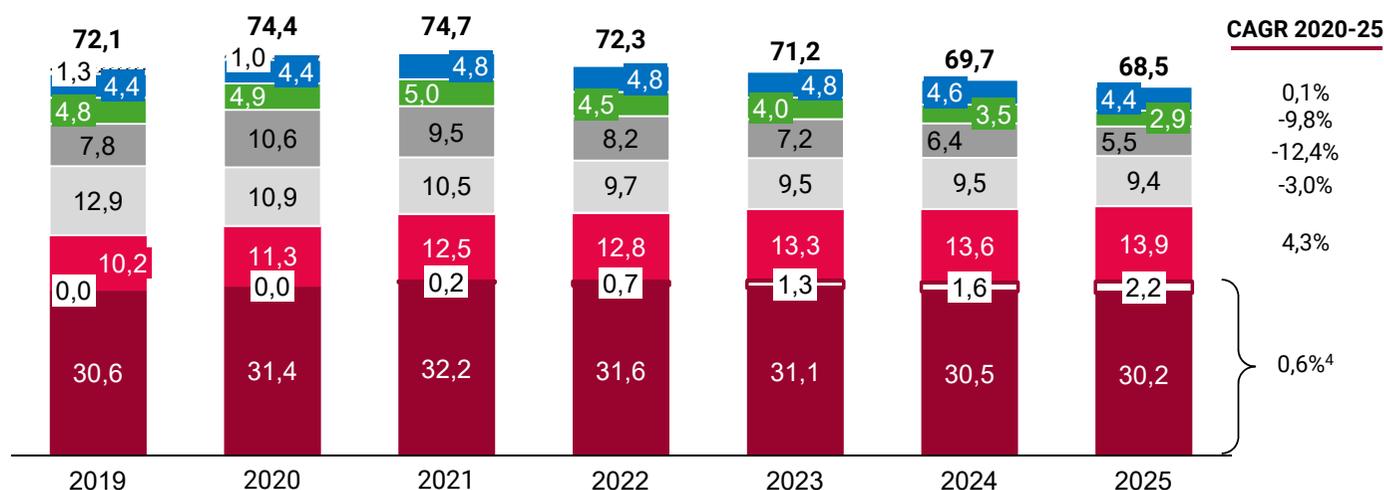
Interessi attivi
€Mln



Tasso medio



Descrizione



- Progressivo shift su segmenti a maggiore redditività (SB e Prestiti Personali) per compensare la compressione dei tassi di riferimento
- Interessi attivi 2019 e 2020 da depurare degli interessi maturati su perimetro Hydra (c 40-50 mln €)

■ Privati² □ Consumer finance ■ Small business ■ PMI ■ Corporate³ ■ MPSCS ■ MP SL&F ■ Ritardato pagamento⁵

1. Il totale rappresentato corrisponde alla somma di impieghi lordi in Bonis, PD e UTP. La ripartizione dei volumi tra modelli di servizio è stata derivata tramite modellistica di Piano Strategico; da dettagliare con dati microfondati (e.g. budget). Non è rappresentata l'evoluzione dei volumi di pertinenza della DCNP, che vengono riproporzionati qui tra i diversi modelli di servizio. Non sono rappresentati i volumi di pertinenza di Widiba, Banque, Filiali Estere | 2. Comprende i modelli di servizio Valore, Premium, Private e FO | 3. Comprende i modelli di servizio Enti, Grandi Gruppi e Key Clients | 4. Comprende Privati e Consumer Finance | 5. I volumi di ritardato pagamento nel 2021-25 vengono ripartiti tra i modelli di servizio



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Raccolta diretta da clientela sostanzialmente stabile in arco piano ma progressiva riduzione della componente a scadenza

Dinamica dello stock di raccolta diretta dalla clientela

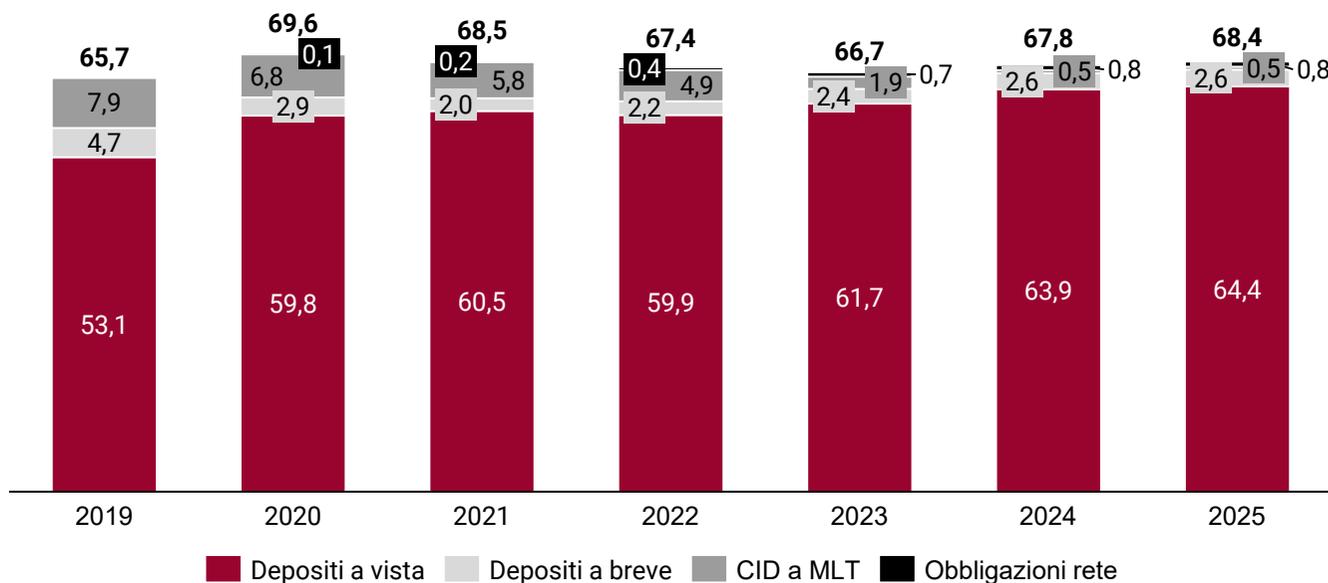
Volumi puntuali YE di Gruppo; €Mld

Interessi passivi

€Mln



Tasso medio



Descrizione

- Outflows di circa 3 mld € di raccolta diretta dalla clientela «Non Core» a seguito della forte riduzione dei tassi di interesse corrisposti
- Sostituzione dei depositi a scadenza Retail (CID) con depositi a vista, con contrazione significativa degli interessi passivi



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

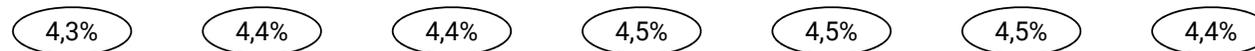
La crescita delle masse in gestione (fondi, gestioni, bancassurance) è sostenuta anche dalla conversione del risparmio amministrato

Dinamica dello stock di raccolta indiretta

Volumi puntuali YE di Gruppo; €Mld

Quote di mercato 2016 ≈4,5%
Bancass. Vita e ≈5,5% Fondi

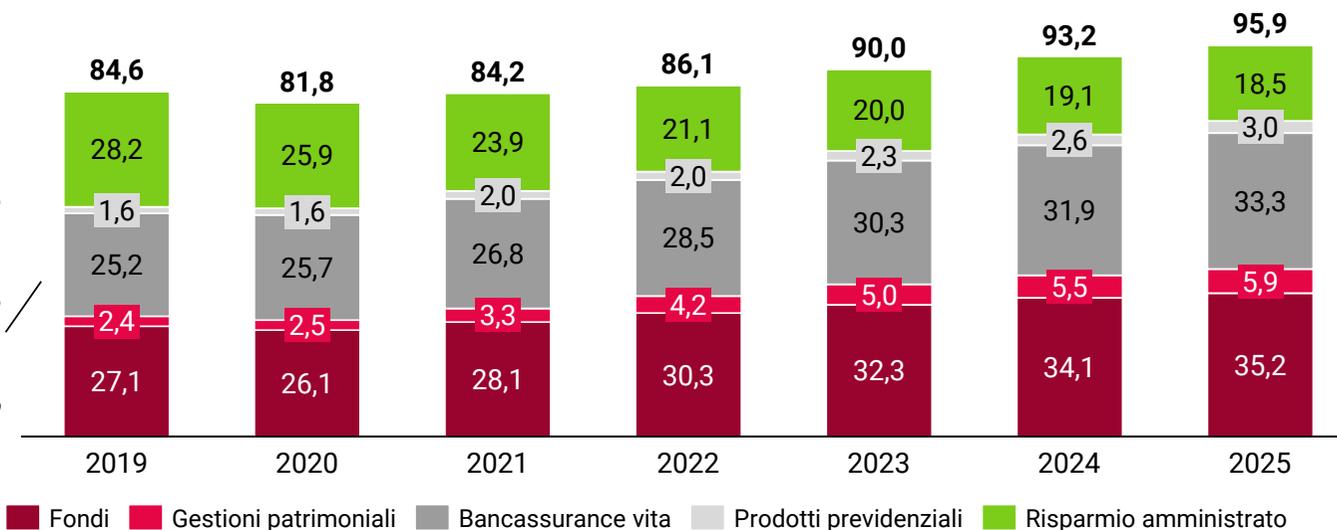
Quota di mercato
Bancass. vita¹



Quota di mercato
Fondi



Il 70% della crescita annuale delle masse è spiegata dalla crescita strutturale del mercato di riferimento



Descrizione

- Crescita WM trainata da
 - switch da amministrata a gestita (~ 7mld€)
 - acquisizione di nuove masse (~ 14mld€) in parte recuperando l'outflow subito a partire dal 2016
- Crescita su fondi con l'obiettivo di recuperare parte delle QdM storiche
- Crescita su bancassurance facendo leva sulla partnership con Axa

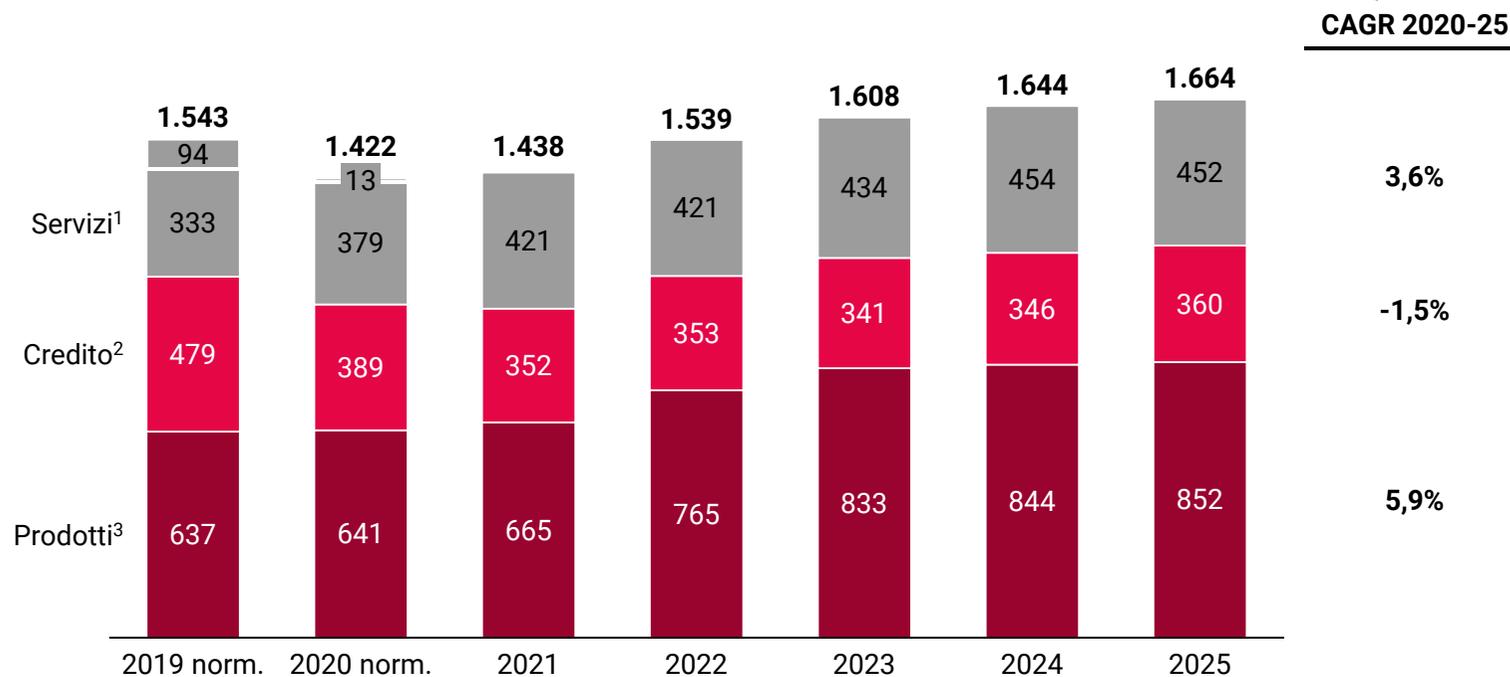
1. Si considera la quota rispetto al mercato bancassurance vita composto da sistema bancario e uffici postali (escluse compagnie assicurative e reti CF)



Crescita della commissioni nette principalmente sostenuta dalla crescita dei prodotti

Dinamica delle commissioni nette €Mln

La crescita di ca 4% all'anno delle commissioni tra il 2020 e il 2023 risulta allineata a quella dei recenti piani industriali di banche comparabili (BBPM, BPER, ...)
Questa crescita si ridurrebbe a ca. 1% sterilizzando l'effetto COVID sul punto di partenza

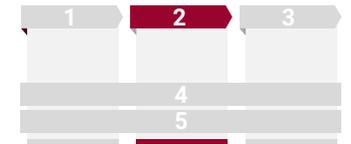


Descrizione

- **Prodotti:** crescita trainata da sviluppo WM e recupero delle masse perse dal 2016
- **Credito:** compressione rispetto al 2019 parzialmente dovuta a:
 - Riduzione progressiva contributo commissioni collocamento Compass (vs 55mln€ nel 2019 escluso rappel)
 - minori volumi di impiego a vista/ BT
- **Servizi:** riallineamento ai valori pre-Covid (al lordo degli oneri su garanzie statali). Dal 2021
 - Oneri associati a cartolarizzazioni sintetiche (a regime c. 25mln€)

1. Include servizi estero e di pagamento, recuperi spese c/c, altri recuperi, retrocessioni a promotori Widiba, altre commissioni commerciali e non commerciali (e.g. hedging costs cartolarizzazioni sintetiche) | 2. Include commissioni da prodotti di copertura, concessione, utilizzo impieghi diretti e credito intermediato | 3. Include commissioni da AuM (fondi, Sicav, bancassurance vita, prodotti previdenziali), AuC e prodotti di protezione





SEMPLIFICARE, AUMENTARE LA
PRODUTTIVITÀ ED AVVICINARE IL
MODELLO OPERATIVO AL BUSINESS

Benefici e costi delle principali leve di semplificazione ed efficientamento

		Target 2025 (2023)			Non include oneri per fondo esuberi
		Δ Costi personale	Δ HC	Δ ASA ¹	INVESTIMENTI ³
	Eliminazione <i>layer</i> organizzativi e incremento velocità decisionale	-56 mln€	-880	-7 mln€ (-7)	6 mln€
	Liberazione di tempo commerciale	-32 mln€	-505	-10 mln€ (-8)	11 mln€
	Razionalizzazione del <i>footprint</i>	-57 mln€	-890	-8 mln€ (-5)	29 mln€
	Semplificazione delle controllate e consolidamento della governance	-25 mln€	-394	-1 mln€ (-1)	3 mln€
	Controllo della base costi ordinaria e ridisegno dei processi	-45 mln€ (-45)		-49 mln€ ² (-37)	10 mln€
Non considera la crescita inerziale (89€ mln) e la manovra sui pensionabili (-28 mln€) – al 2025		-215 mln€ (-178)	-2.669 (-2.029)	-75 mln€ (-58)	59 mln€

1. Include riduzione ASA del personale (-6 mln€, allocate *pro quota* rispetto a riduzione HC), chiusura uffici (-3.4 mln€, Snellimento DG), Reinsourcing (-2 mln€ in DG e 4.2 mln€ da rifocalizzazione commerciale), SMS e documentale (-4.4 mln€ da rifocalizzazione commerciale), chiusura filiali e Shanghai (-3.7 mln€ da razionalizzazione footprint), razionalizzazione ATM (-2.6 mln€ da razionalizzazione footprint) | 2. Ca 8 mln€ di saving abilitati da IT modernization strategy (Vitruvio): 47 mln€ di investimento | 3. Stima preliminare di allocazione a ciascuna iniziativa degli investimenti programmati in arco piano, da rivedere e confermare in fase di preparazione del piano progetti 2021

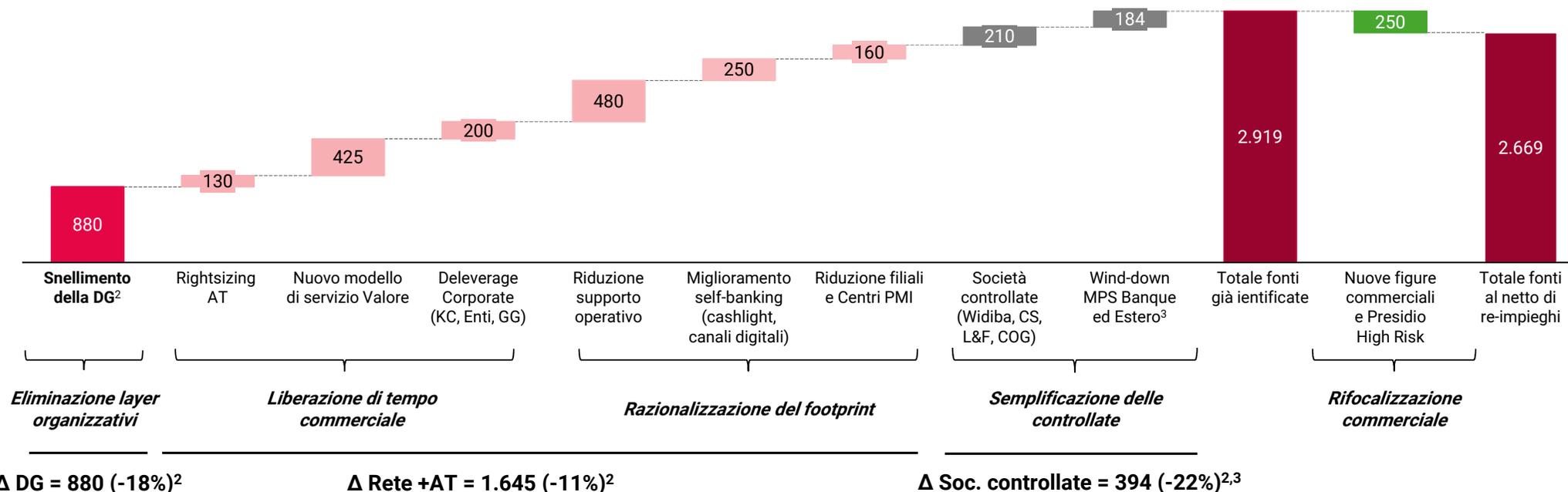


Gli efficientamenti identificati permettono di liberare ca. 2.670 risorse al netto dei nuovi ruoli

Composizione totale fonti per leva di efficientamento

Evoluzione 2020-2025 a partire da organico atteso YE2020, HC¹

Risorse liberabili mantenendo l'attuale modello operativo e infrastruttura tecnologica



1. Post attivazione del fondo esuberanti di Nov 2020 (513HC) 2. Riduzione complessiva di 1.027HC vs organico DG a Set 2020, di cui 146 HC usciti con il Fondo del 1° Novembre 2020, per un dato netto di 881 | 2. Delta vs organico atteso YE2020 (stima post-esodi Nov 20) | 3. Include impatto Wind-down MPS Banque e chiusura Shanghai



Le iniziative di piano dovranno essere «messe a regime» nei primi 24 mesi

Efficientamento macchina operativa

Stato completamento lavori	Entro Giu-21	Entro Dic-21	Entro Giu-22	Entro Dic-22	Entro Giu-23	Entro Dic-23
Eliminazione layer organizzativi e incremento velocità decisionale						
Semplificazione delle controllate e consolidamento governance						
<i>Integrazione CS e L&F</i>						
<i>Efficientamento del COG</i>						
Razionalizzazione del footprint e liberazione di tempo commerciale						
<i>Efficientamento processi di Rete</i>						
<i>Modello di servizio / Organico</i>						
<i>Chiusura delle filiali</i>						
<i>Cashlight e operatività di filiale</i>						
Controllo della base costi ordinaria e ridisegno dei processi						
<i>Spese del personale (incl. accordi sindacali)</i>						
<i>Spese amministrative</i>						
Riduzione degli FTE e riassetto dell'organico di Gruppo						
<i>Fondo esuberanti (incl. accordi sindacali)</i>						
<i>Reskilling</i>						



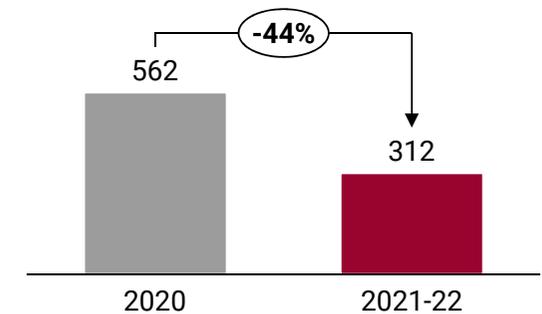
Eliminazione dei layer organizzativi e incremento velocità decisionale

Leve industriali	Descrizione
Semplificazione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuzione della complessità organizzativa e incremento del grado di responsabilità delle strutture attraverso: <ul style="list-style-type: none"> – Eliminazione di un layer organizzativo (da 5 a 4) – Aumento dello <i>span of control</i> delle strutture
Snellimento delle funzioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Significativa riduzione dell'organico di strutture della DG che svolgono attività di supporto e back office, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> – Servizi di supporto ancillari¹ (- ca. 35%) – Funzioni di supporto operativo (-ca. 30%) – Attività amministrative e di supporto alla rete (-ca. 20%) – Funzioni di governo (- ca. 10%)
Revisione processi BO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automazione delle attività di amministrative/ di supporto, con focus su processi di alto assorbimento di risorse (es. back office mutui e successioni) ▪ Iniziative di workforce optimization per aumentare l'efficienza esecutiva dei processi di operations (es. introduzione nuovi modelli di task management) ▪ Ulteriore rafforzamento di tecnologie basate su chatbot e artificial intelligence

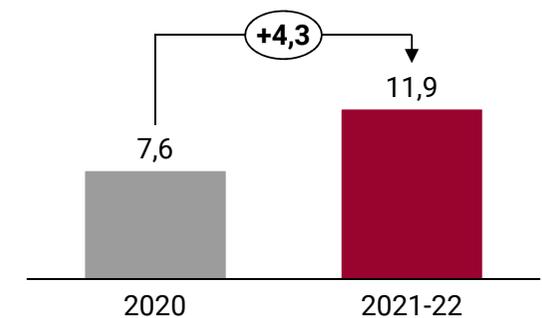
1. Es. Servizi di portineria, centralinisti

Elementi chiave

Unità organizzative in DG (#)



Span of control medio (# di risorse)



La semplificazione della struttura organizzativa migliora sia l'efficienza che l'efficacia manageriale

		Struttura as-is		Modello target			
							
Livello	Struttura	# Strutture	Span of Control medio	Livello	Struttura	# Strutture	Span of Control medio
Strutture manageriali	1° Chief e 1° Riporti AD	11	5,3	1°	1° Riporti AD/CdA	11	3,4
	2° Direzione 2° livello	6	4,9	2°	Strutture di 1° livello	37	3,2
	3° Area	41	3,1	3°	Strutture di 2° livello	119	10,1
	4° Servizio	127	2,9	4°	Strutture di 3° livello	122	18,6
	5° Settore	342	10,1				
Staff	Staff/Segreteria	35	5,4		Staff/Segreteria	23	6,1
		TOTALE				-250	4,3

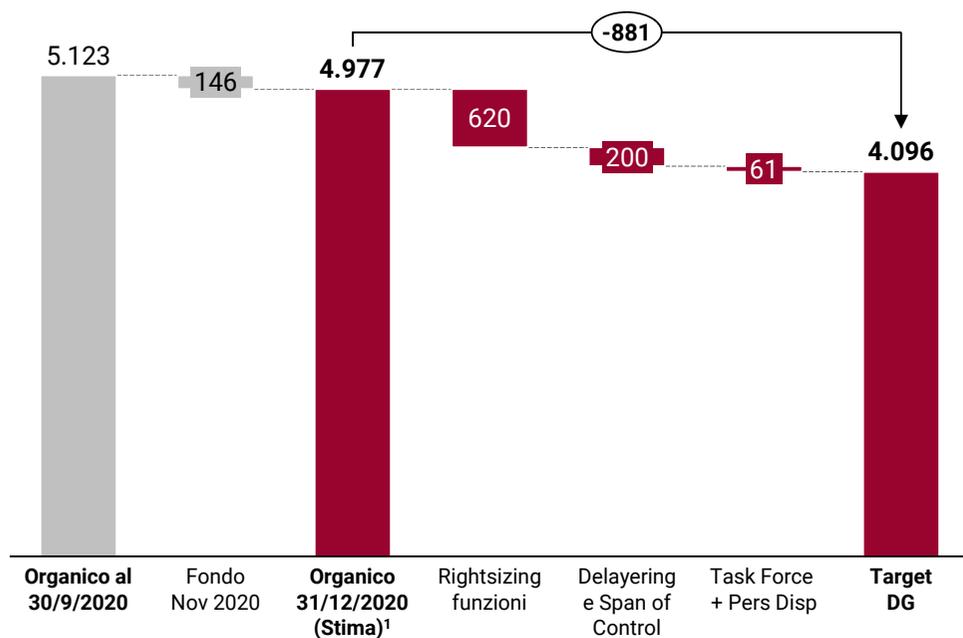
Principali modifiche alla struttura organizzativa

- **Riduzione di un *layer* organizzativo** e la ri-parametrizzazione delle strutture in funzione delle responsabilità e della complessità organizzativa
- **Eliminazione del nome associato al livello gerarchico** della struttura (es. Area, Servizio)
- **Revisione delle regole di dimensionamento minimo** e span of control
- Costituzione degli staff e delle segreterie Tecniche solo nelle funzioni di 1° livello
- **Mantenimento di Executive Director solo come primo livello di riporto** all'AD o CDA

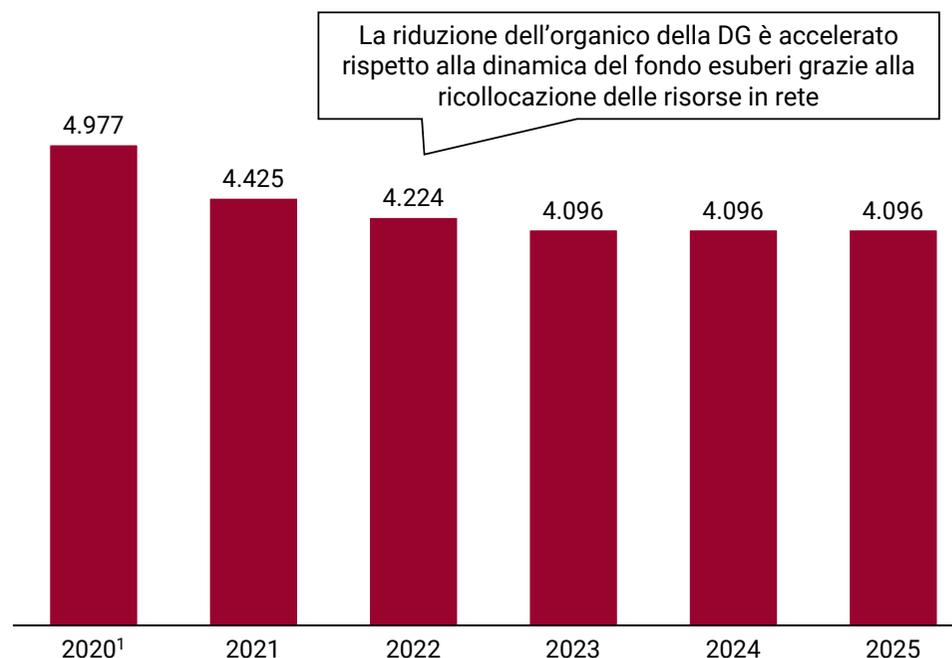


Messa a regime delle iniziative di efficientamento della DG già nel primo semestre 2021

Target dimensionale di DG HC



Evoluzione degli organici di DG 2020-2025, HC



1. Stima che, a partire dal dato di Sep 2020 fattorizza le uscite da Fondo esuberi di Nov 2020 ma non include l'impatto di altre dinamiche (es. dinamica inerziale, distacchi temporanei) sull'organico



Razionalizzazione del *footprint* e dell'operatività di Rete

Leve industriali

Descrizione

Revisione del presidio territoriale

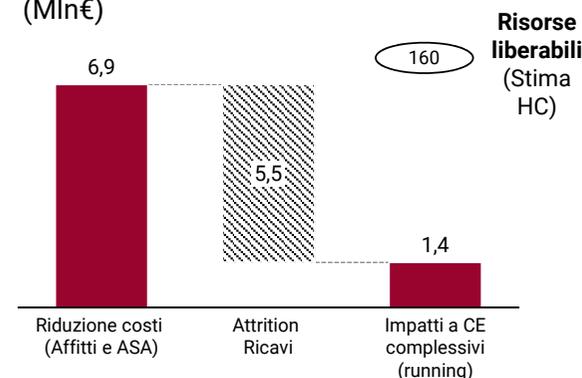
- Razionalizzazione del presidio territoriale, con **chiusura di 100 filiali nel 21-22¹**:
 - **non performanti**, con PbL/dipendente <10Mln€ e cost/income>85%²
 - **con dimensioni ridotte** (<50Mln€ di raccolta, max 1Mln€ di ricavi, <10 HC)
 - **in affitto da terzi e con assenza di vincoli alla chiusura**
- **Riduzione del numero di presidi dedicati alla clientela non Core**: Centri e Enti Specializzati, distaccamenti Enti e distaccamenti PMI (55 presidi)
- **Snellimento degli organici di area territoriale** e creazione di nuovi centri di specializzazione (es. confidi)

Evoluzione dell'operatività di filiale

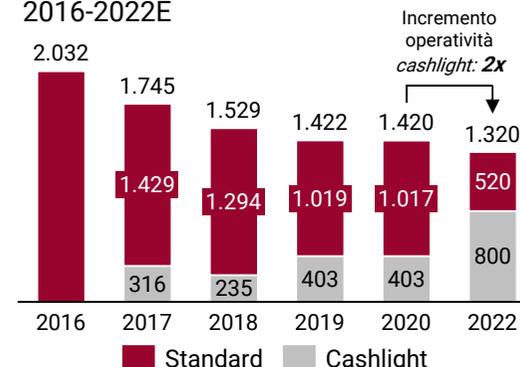
- **Efficientamento e aumento della flessibilità operativa**, industrializzando le nuove modalità organizzative e di interazione sperimentate con successo durante COVID:
 - **Incremento delle filiali *cashlight***, con servizio di cassa concentrati al mattino o su appuntamento gestito tramite app
 - **Aumento della flessibilità negli orari di servizio e nella definizione dei ruoli** (es. aperture orarie differenziate per servizi operativi e consulenza, gestore che all'occorrenza può svolgere anche funzioni di cassa)
 - **Adeguamento dei dimensionamenti ai volumi transazionali della clientela post-covid** (incl. aumento self-banking e canali digitali)
- **Revisione dell'organizzazione periferica del lavoro** (riduzione attività amministrative residue in filiale e revisione attività operative a carico di gestori)

Elementi chiave

Impatto riduzione di 100 filiali³ (Mln€)



Evoluzione della tipologia di filiali 2016-2022E



1. Commitment presi con DG Comp nell'ambito del precedente Piano di Ristrutturazione definivano un atterraggio a 1'432 filiali al 2020 e 1'372 filiali al 2021 | 2. Cost/Income include stime di allocazione dei costi indiretti alle filiali | 3. Attrition media sui volumi stimata: fino a 3km di distanza dalla filiale accorpante: -5%, 10% fino a 10Km, 20% fino a 20KM, non include costi one off di chiusura e spostamento nella filiale incorporante (ca. 70k€ stimati per filiale chiusa)



Liberazione e ri-focalizzazione del tempo commerciale

Leve industriali

Descrizione

Efficientamento dei processi di Rete

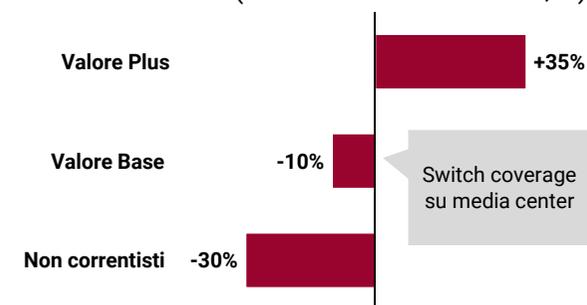
- **RE-ingegnerizzazione *end-to-end* di Rete a maggior assorbimento:**
 - *Paperless by design* su prodotti e contratti
 - Digitalizzazione dei processi di vendita in filiale (es. adozione di firma elettronica)
 - Scale-up di strumenti di *web collaboration* (es. precompilazione remota di campi)
- L'ottimizzazione dei processi di rete permette di preservare il tempo commerciale complessivo della banca a fronte di una riduzione del numero di risorse**

Focalizzazione del presidio su clientela core

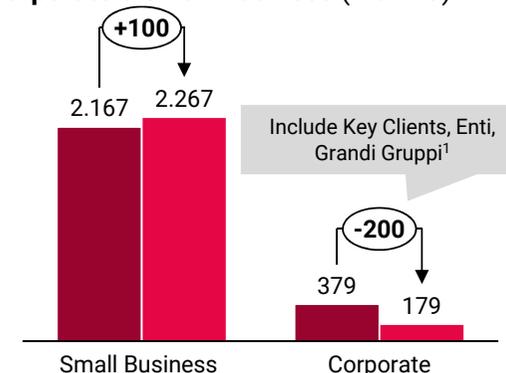
- **Ri-allocazione di risorse commerciali ad alta produttività verso segmenti di clientela *core*:**
 - Liberazione di ca. 200 risorse per la semplificazione del modello di seguito per clientela **Enti a bassa redditività**, gestita direttamente in filiale e fusione modelli di servizio Key Clients, Enti e Grandi Gruppi all'interno del segmento PMI
 - **Incremento del presidio sul segmento SB (+100 risorse)**, per supportare target di acquisizione di nuove masse e clientela
 - **Differenziazione dell'intensità e dei canali di contatto commerciale** (filiale, media center, self banking) per ciascun sotto-segmento **Valore** (Valore Plus, Valore Base, Non Correntisti), in logica di ottimizzazione del *cost-to-serve*

Elementi chiave

Tempo commerciale in filiale per segmenti di clientela Valore (FTE vs modello corrente, %)



Dimensionamento Target Addetti Corporate e Small Business (# di HC)



1. Include personale dedicato a Servizio clientela key clients, servizio clientela Enti, Servizio clientele corporate in AT e Area Grandi Gruppi



Ridisegno dei processi: 10 ambiti di innovazione chiave che abiliteranno l'efficientamento della macchina e quindi la liberazione delle risorse



Processi creditizi

- PEF digitale
- Instant lending e motori di targeting
- Automazioni mutui e *collateral*



Processi di back office

- Gestione documentale paperless by design
- Modelli di Task management avanzati



Catalogo prodotti

- Semplificazione workflow di approvazione, gestione e manutenzione



Processi di vendita

- Web collaboration
- Onboarding e identità digitale
- Estensione FEA/FDR



Processi di AML e compliance

- Automazione KYC e AI per controllo (es. semantica normativa)

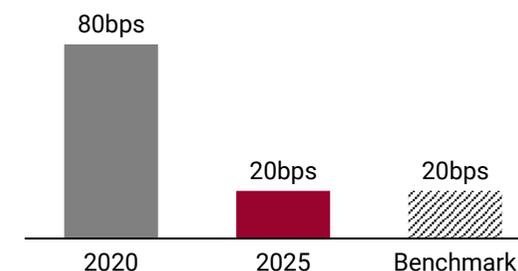


Semplificazione delle controllate e consolidamento della governance Widiba, MPS Capital Services, MPS Leasing & Factoring

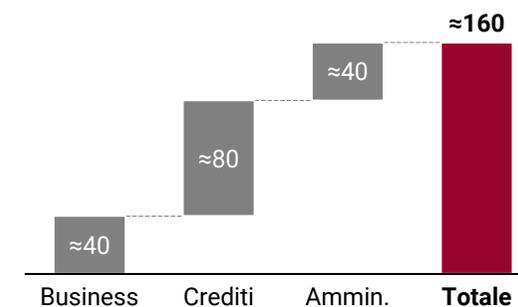
Leve industriali	Descrizione
Focalizzazione di Widiba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliamento della rete di promotori finanziari e incremento del presidio di governance centrale, con <i>acquisition</i> su clientela complementare a MPS e in aree con limitato presidio ▪ Acquisizione di clientela online a costi di mercato, rivedendo al ribasso le logiche di pricing liquidità per riallineare il <i>cost-to-acquire</i> a MPS ▪ Rafforzare il ruolo di laboratorio digitale per il Gruppo, continuando il percorso di crescita come hub di idee e di approccio commerciali innovativi, valorizzati in logica di Gruppo
Fabbrica di credito specializzato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creazione del polo «specialised lending» per accorpate in un' unica <i>legal entitle</i> competenze di finanziamento strutturato, creando un centro di eccellenza al servizio della clientela del Gruppo. Confluiranno nel polo specialized lending: <ul style="list-style-type: none"> – Corporate Finance e Investment banking (oggi in MPS Capital Services) – Leasing (oggi in MPS L&F)
Accentramento in Capogruppo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregazione nella Capogruppo delle attività di: <ul style="list-style-type: none"> – Sales & Financial Solutions (oggi in MPS CS) nell'area di CCO per aumentare le sinergie con le relazioni corporate della rete – Global Markets (oggi in MPS CS) nell'area CFO – Factoring (oggi in MPS L&F) nell'area CCO in sinergia con le attività di <i>transaction banking</i> per una rifocalizzazione verso la clientela Small Business e PMI – Crediti di entrambe le LE & Portfolio Monit. (oggi in MPS CS) nell'area CLO al fine di unificare logiche e competenze ▪ Razionalizzazione delle funzioni di supporto / amministrative (es. Direzione, Ops...) ▪ Potenziale esternalizzazione market making per le asset classes rischiose e sottoscala

Elementi chiave

Tasso medio passivo (bps)



Efficientamenti MPS LF e MPS CS # di HC



Aggregazione e rifocalizzazione di MPS CS e L&F

Non sono qui riportate le funzioni di supporto (Ops, Amministrazione) che saranno riallocate conseguentemente

Legal entities	Linea di business	Riconfigurazione attività				
		Legal Entity unica	Capogruppo			Outsourcing
			CLO	CCO	CFO	
	Sales & Financial Solutions			■		
	Global Markets			■	▨	
	Corporate Finance	■				
	Investment banking	■				
	Crediti & pft. monitoring		■			
	Factoring			■		
	Leasing	■				
	Crediti		■			

PRINCIPALI BENEFICI DEL NUOVO ASSETTO

- 01 Sinergie commerciali tra relazione e prodotti**
 - Supportare rifocalizzazione verso SB / PMI
 - Condivisione di competenze e relazioni
 - Semplificare i punti di contatto commerciale
- 02 Efficientamento della base costi**
 - Eliminare le duplicazioni delle funzioni di supporto (es. amministrazione, operations)
 - Ridurre i costi legati alla «legal entities»
- 03 Miglior presidio sui rischi di Gruppo**
 - Esternalizzare attività rischiose e non core
 - Accentrare le funzioni di controllo e crediti
 - Semplificare i rapporti con le Autorità

Saving dei costi = 700k€
Liberazione di risorse = ca. 160 HC



Semplificazione delle controllate e consolidamento della governance Consorzio Operativo e controllate estere

Leve industriali

Descrizione

Trasformazione e del modello operativo e culturale del Consorzio

- **Riduzione del personale complessivamente impiegato dal Consorzio di ca. 50HC entro il 2022 (rispetto al 2020) ottenuta attraverso:**
 - **Incremento dell'efficienza di esecuzione del 10-15%** grazie ad una maggiore focalizzazione e flessibilità del personale, ricambio generazionale, semplificazione dei processi ed estensione modello «Agile»
 - **Cambiamento del modello operativo e culturale ed evoluzione delle competenze** per facilitare la modernizzazione del sistema informativo
- **Non sono inclusi potenziali risparmi** che potrebbero derivare **dall'internalizzazione di risorse e attività oggi in outsourcing** a fornitori terzi (assunzione di circa 100 risorse³ neolaureate)

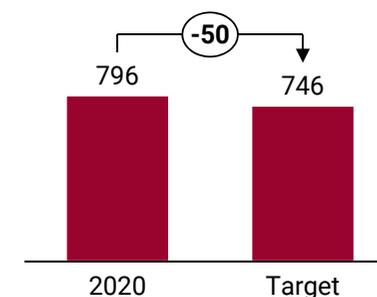
Wind-down di MPS Banque e chiusura Shanghai

- **Completamento del processo di *winding-down* di MPS Banque** entro l'orizzonte di piano (chiusura a Dicembre 2025) con l'effettivo termine dell'attività bancaria:
 - liberazione di ca. 475mln€ di RWA¹
 - liberazione dell'organico della banca anche mediante specifiche manovre di gestione accompagnate da esuberi

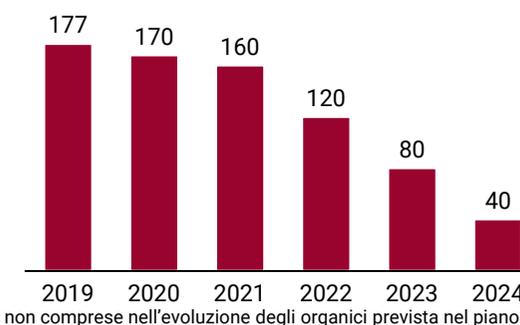
MPS sta valutando uno scenario alternativo all'attuale *orderly winding-down* riavviando il processo competitivo di cessione
- **Chiusura della sede di MPS di Shanghai** entro il 2023

Elementi chiave

Evoluzione dell'organico del COG #HC



Evoluzione organico MPS Banque Wind-down (2019-2025, #HC)²



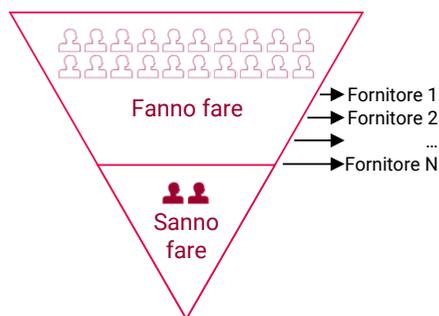
1. RWA regolamentari al netto delle esposizioni infragruppo, dato al 30/9/2020 | 2. Gli organici MPS Banque includono 2 risorse in distacco da Capogruppo | 3. Assunzioni non comprese nell'evoluzione degli organici prevista nel piano strategico



Trasformazione del modello operativo e culturale del Consorzio

Il personale IT oggi

Far fare



- Personale IT del COG con
 - **età media elevata** (52 anni),
 - **alto livello di inquadramento** (quadri direttivi)
 - **ridotto numero di programmatori**
 - limitata % di personale con Laurea/Diploma in informatica
- **Prevalenza di analisti** che traducono richieste di business in requisiti per i fornitori esterni

La proposta di cambiamento

Contaminare



- **Ricambio generazionale** con assunzione di neo laureati per aumentare la **capacità del «saper fare»** ed essere il **motore del cambiamento culturale** per la trasformazione digitale del Gruppo



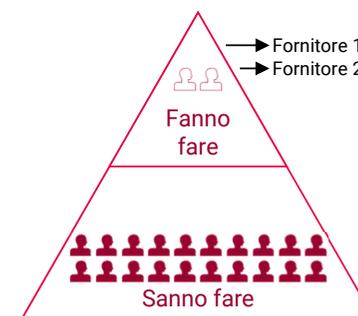
Trasformare



- Evoluzione delle **competenze** tecniche e funzionali per la modernizzazione del sistema informativo
- **Flessibilità** del personale interno (aumentare l'interscambiabilità)
- **Semplificazione** dei processi per aumentare la produttività
- Estensione modello **«Agile»** sulle progettualità
- Creazione di una **software factory interna**

Il personali IT di domani

Saper fare & far fare *



- L'obiettivo è rovesciare la piramide e limitare il ricorso a fornitori esterni, **alimentando dall'interno la capacità di fare**

* Il «saper fare» si riferisce prevalentemente al «saper realizzare software»



Controllo della base costi

Leve industriali

Descrizione

Spesa per il personale

- Iniziative di efficientamento attenuano la crescita inerziale del costo del lavoro (in primis CCNL), tramite:
 - Iniziative di **riduzione costi rispetto alle previsioni del CCNL**: giornate di solidarietà e interventi su istituti contrattuali (es. diarie missioni, utilizzo festività e altri permessi); **saving annui di ca. 34 mln€¹**
 - **Spinta *smart working* come modalità di lavoro «new normal»** (9,3 mln€ di saving nel 2021; 4,3 mln€ negli anni successivi²)
 - **Altre manovre di ottimizzazione costi** (riduzione indennità di cassa da adozione modello *cashlight*, progressivo smaltimento ferie non godute, etc.; 3,8 mln€ nel 2021, 6,9 Mln€ negli anni successivi)

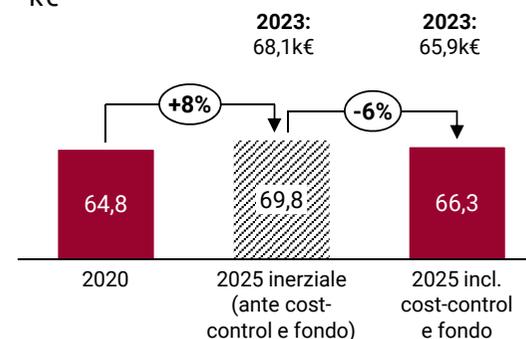
Altre spese amministrative

- Riduzione netta di ca 75 mln€³ vs 2020, tramite azioni che consentono di neutralizzare gli incrementi inerziali in arco piano (ca 40 mln€):
- **Razionalizzazione infrastruttura immobiliare, tecnologica e filiali (-54mln€ di riduzione lorda vs 2020)**
 - Agenda digitale, semplificazione del parco applicativo e banche dati
 - Smart Office
 - Fleet management
- **Outsourcing, servizi, ottimizzazione contratti e progetti (-39mln€ di riduzione lorda vs 2020)**
 - Ottimizzazione e razionalizzazione contratti e prestazioni professionali
 - Graduale riduzione delle spese progettuali (-50% al 2025 vs 2021)

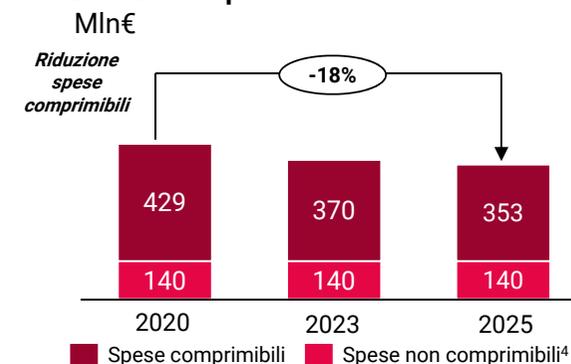
1. Iniziative che necessitano degli accordi con OO.SS, già fattorizzati sul 2021 nel precedente Piano 2017-2021 | 2. Saving 2021 in analogia al 2020; a partire dal 2022: 10gg al mese in DG e 4gg al mese in Rete, con adesione su base volontaria e stimata al 60% | 3. In ipotesi di azzeramento delle spese COVID in arco piano, che al 2020 cubano circa 22Mln€ | 4. Includono Canone medio Fruendo (85Mln€), Imposte indirette, quote immobiliari e condominiali (40Mln€), Quote associative obbligatorie (10Mln€), Revisione bilancio e emissione bond istituzionali (5Mln€)

Elementi chiave

Evoluzione del costo medio per persona k€



Evoluzione spese ASA Mln€



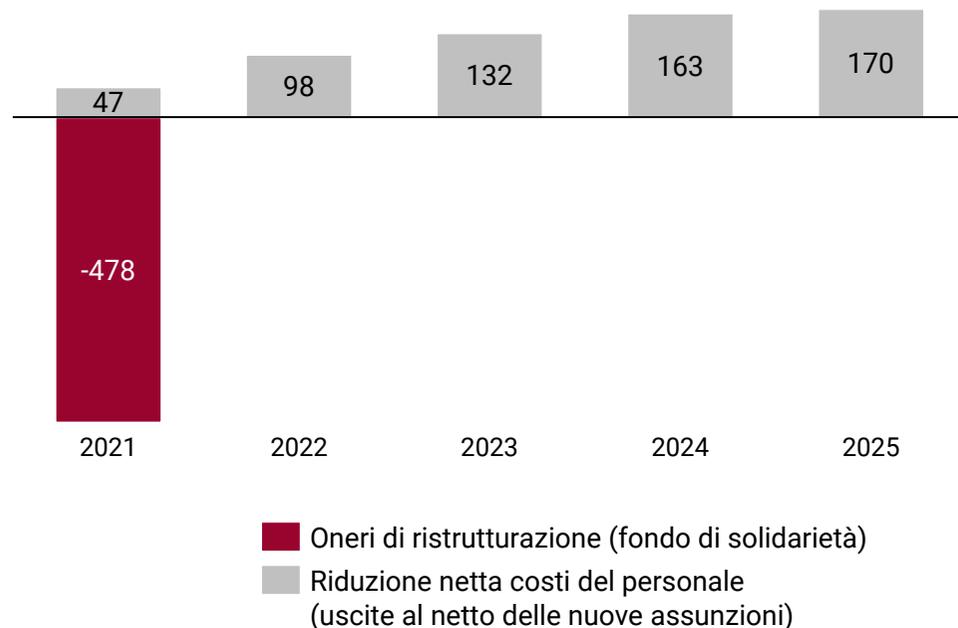
Riduzione degli FTE e riassetto dell'organico di Gruppo

Leve industriali	Descrizione iniziative	Impatti
Azioni già attivate e gestione turnover	<ul style="list-style-type: none"> Prosecuzione «Winding-Down MP Banque», azione avviata nel precedente PI Dinamica di riduzione inerziale degli organici (dimissioni, etc.), solo parzialmente bilanciata dalle assunzioni obbligatorie (Categorie protette e familiari dipendenti deceduti) e da limitate assunzioni di profili specialistici (-237 HC in arco piano) 	- 405 HC
Azioni su risorse già pensionabili	<ul style="list-style-type: none"> Programma di uscite incentivate individuali per le risorse che maturano requisiti per la pensione anticipata; applicazione di penalizzazioni retributive (giornate di solidarietà) per chi rimane in servizio 	- 387 HC
Fondo esuberi	<ul style="list-style-type: none"> Attivazione Fondo di Solidarietà di settore con adesione volontaria, mediante accordo con le Organizzazioni Sindacali; tasso di adesione all'80% Quattro finestre di uscita tra 2021 e 2024 e permanenza massima nel Fondo pari a 4 anni 	- 2.424 HC
Nuove assunzioni	<ul style="list-style-type: none"> Ingresso di nuove risorse a sostegno dello sviluppo del business e a favore del ricambio generazionale 	+ 606 HC (di cui 547 in arco piano)
Riconversione del personale	<ul style="list-style-type: none"> Azioni di reskilling per assicurare il matching tra competenze possedute dalle risorse e ruoli di destinazione a seguito delle manovre organizzative di efficientamento e connesse manovre di uscita Gestione di complesse catene di mobilità per la copertura dei ruoli che rimarranno scoperti a seguito delle uscite 	Reskilling: Ca. 2.000 HC

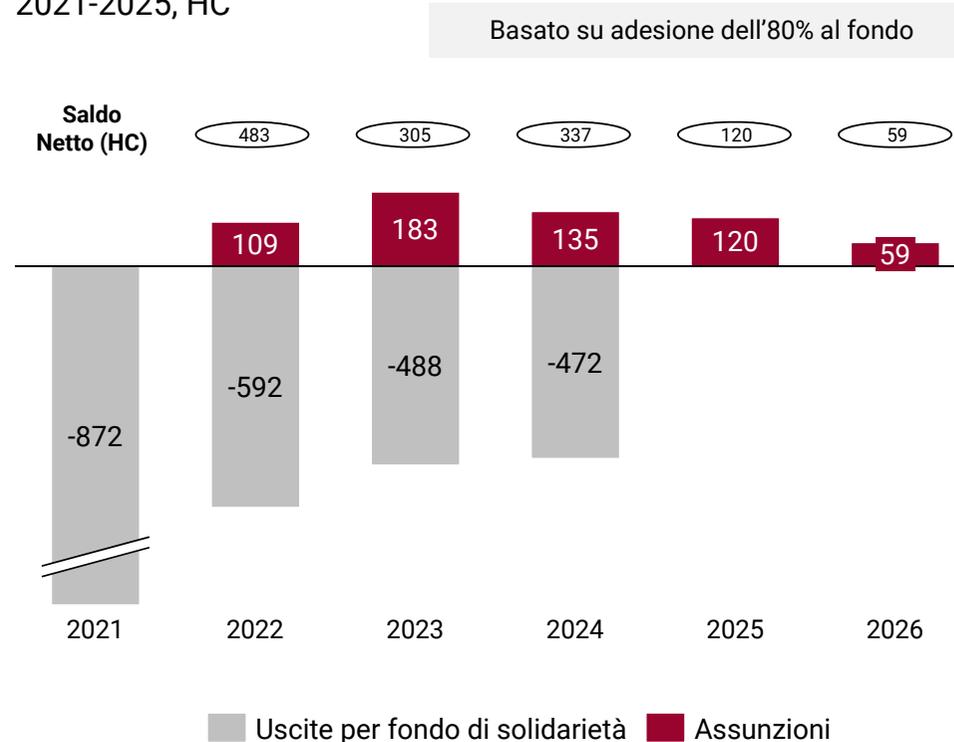


Fondo di solidarietà a 4 anni in 4 wave annuali e nuove assunzioni dilazionate (50% 12 mesi e 50% 24 mesi), interamente speso al 2021

Impatti a conto economico in arco piano
Mln€

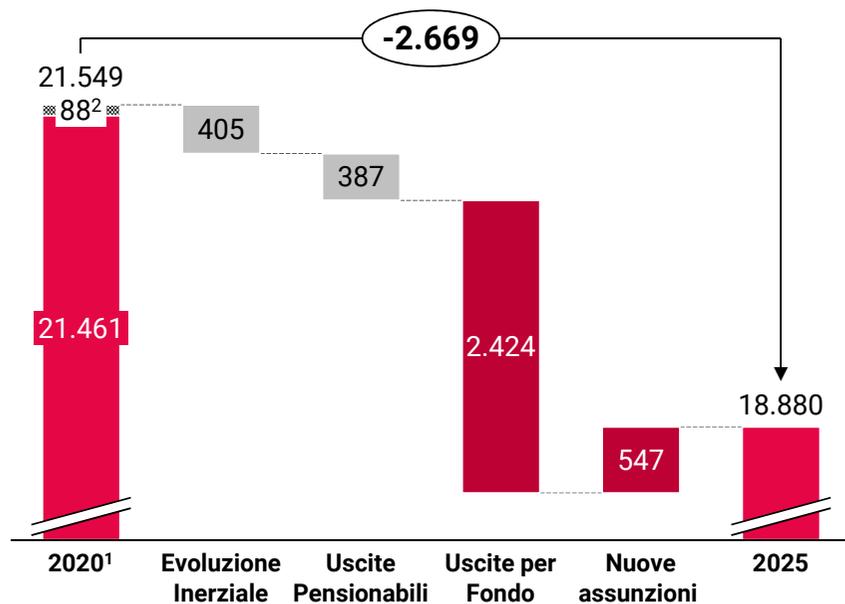


Dinamica di uscite e assunzioni del fondo
2021-2025, HC

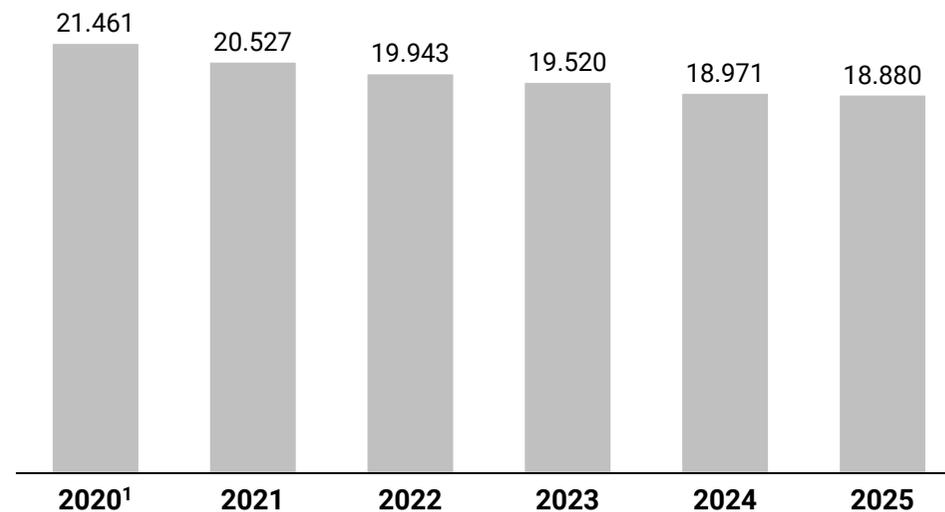


Evoluzione attesa degli organici di Gruppo in arco piano

Evoluzione degli organici
HC



Evoluzione organico anno per anno
HC

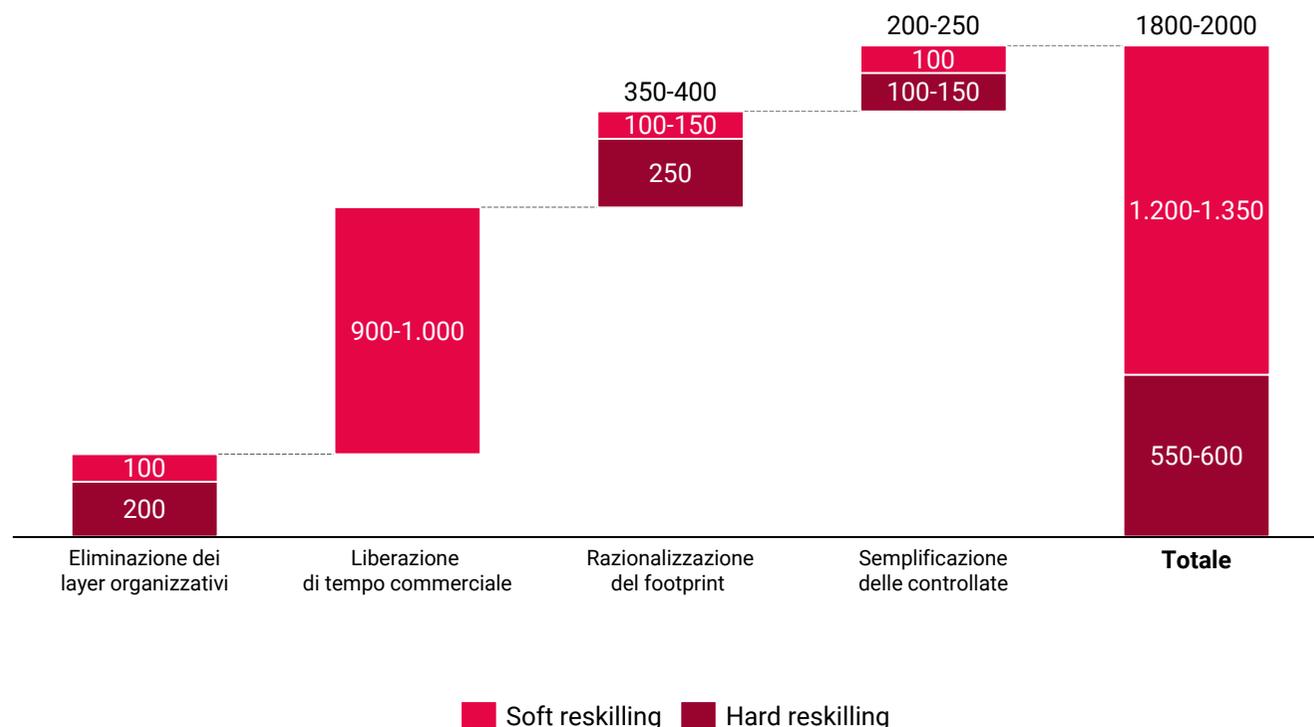


1. Stima attesa – non include i rientri di 88 risorse distaccate ad AMCO | 2. Personale non incluso negli organici di fine anno 2020, perché distaccato fuori gruppo ma previsto in rientro al 2021



La realizzazione del Piano Strategico presuppone azioni di riqualifica di circa il 10% del personale della Banca nel 2021-22

Fabbisogno di reskilling indotto dalle leve di efficientamento #HC, 2020-2025

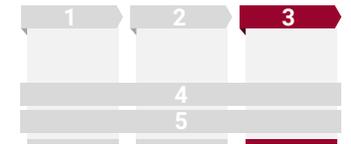


Attività di up e re-skilling

- Attività di reskilling:
 - Ca. 35% di Hard reskilling¹ (ca. 6/7 settimane di formazione)
 - Ca. 65% Soft reskilling (ca. 2/3 settimane di formazione)
- **Costi complessivi stimati per attività di reskilling di ca. 4Mln€** (incl. costi di formazione e mobilità), concentrati nei primi due anni di piano

1. Es. riconversione da specialista di DG ad «Addetto Valore»: formazione su procedure e prodotti, MIFID e IVASS, Commerciale





**RAFFORZARE IL BILANCIO E
MIGLIORARE ULTERIORMENTE LA
GESTIONE DEI RISCHI**

Rafforzamento patrimoniale e valorizzazione degli attivi

Leve industriali	Descrizione
Rafforzamento patrimoniale	<ul style="list-style-type: none">▪ Reperimento del capitale necessario a sostenere gli oneri di ristrutturazione e a ripristinare la solidità della banca attraverso l'immissione di nuovi fondi per un importo compreso tra i 2,0 ed i 2,5 mld€ (che saranno definiti all'interno del Capital Plan che verrà predisposto nel Gennaio 2021)
Creazione buffer aggiuntiva di capitale	<ul style="list-style-type: none">▪ Il ritorno all'autofinanziamento permetterà inoltre la creazione di un buffer di capitale aggiuntiva pari a ca. 1,3 mld€ (di cui ca. 1 mld nel biennio 2024-25) disponibile per investimenti o copertura di eventuali perdite inattese, incluso l'utilizzo di DTA oggi in bilancio per un totale limitato a ≈0,5mld€ in arco piano
Valorizzazione attivi	<ul style="list-style-type: none">▪ Liberazione di circa 400 mln € di capitale attraverso azioni di capital relief<ul style="list-style-type: none">▪ Possibile monetizzazione del rapporto con Anima▪ Cessione di azioni proprie in portafoglio▪ Smobilizzo di titoli al costo ammortizzato in plusvalenza nel 2021 e 2022
Ottimizzazione assorbimenti	<ul style="list-style-type: none">▪ Riduzione degli RWA fino a 2,5mld€ in arco piano (circa 300 mln € di capitale equivalente) attraverso operazioni sul portafoglio:<ul style="list-style-type: none">– cartolarizzazioni sintetiche: ca. 1,3 mld€ di RWA nel 2021-23, 0,6 mld€ nel 2024-25– garanzia SACE su portafoglio in essere per 0,75 mld€ di RWA– cessione <i>loans</i> e acquisto di <i>financial guarantees</i> per ca. 0,4mld€ RWA▪ Le operazioni comportano una riduzione del costo del credito atteso pari a circa 25mln€ sostanzialmente compensata dall'incremento delle commissioni passive



Ulteriore incremento del presidio sulla qualità del portafoglio crediti

Leve industriali

Descrizione iniziative

Rafforzamento delle capacità di presidio *bonis*

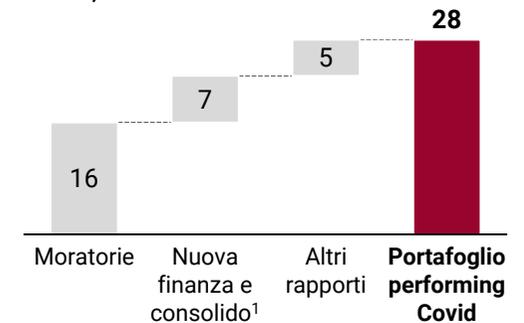
- Il deconsolidamento del portafoglio Hydra permetterà di **focalizzare le risorse nella gestione e il monitoraggio proattivo del portafoglio bonis**
- **Il modello operativo target prevedrà:**
 - la portafogliazione delle PMI in centri specializzati nella filiera credito
 - una cabina di regia per coordinare e monitorare posizioni Small Business
 - delle strategie di ristrutturazione e *early collection* automatizzate per i clienti Privati con il rafforzamento dei modelli di intercettazione e evoluzione IT
- **L'attività permetterà di mitigare il tasso default nel 2021/22 e ottimizzare l'escussione delle garanzie statali**

Approccio industrializzato per lo stock NPL

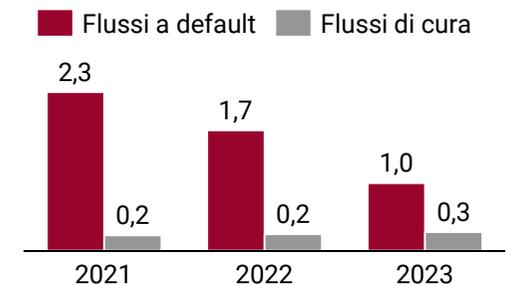
- **Approccio industrializzato e *data-driven* per gli NPL di media/ piccola taglia:**
 - ampliamento della base dati / set informativo per la valutazione del creditore
 - evoluzione delle logiche di clustering e algoritmi di definizione della strategia
 - creazione di una piattaforma per la cessione rotativa di NPL
- **Ulteriori direttrici:**
 - *analytics* per valutare i *trade-off* fra gestione interna vs. cessione
 - set-up di marketplace per la cessione di NPL di piccola taglia
 - sistemi di *early collection* per valutare i percorsi di recupero più produttivi
 - notarizzazione tramite blockchain della documentazione delle cessione

Elementi chiave

Capacità di gestione bonis «Covid»
Mld€; Dic 2020



Efficacia di gestione «a regime»
Mld€



1. Erogato + deliberato



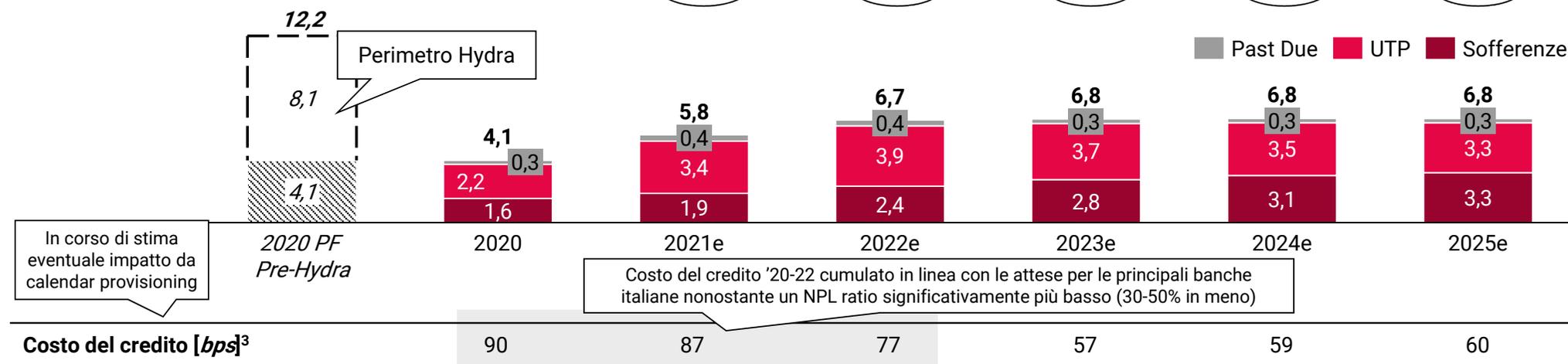
MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Il potenziamento delle capacità di gestione degli NPL mitigherà gli impatti del COVID e stabilizzerà lo stock a regime a ≈ 7mld€ (NPL Ratio ≈ 7,5%)

Evoluzione dello stock di impieghi deteriorati lordi
€Mld

Evoluzione in assenza di cessioni di crediti

NPL Ratio lordo ¹	4,2%	6,0%	7,2%	7,3%	7,4%	7,4%
NPL Ratio lordo – Definizione FINREP ²	3,7%	5,1%	6,1%	6,2%	6,3%	6,4%
Coverage medio NPL	45%	41%	41%	42%	42%	43%
% NPL garantiti		7%	10%	11%	11%	11%



1. Calcolato come rapporto tra impieghi lordi deteriorati e finanziamenti lordi verso clientela inclusivi del portafoglio titoli AMC verso clientela | 2. Calcolato come rapporto tra impieghi lordi deteriorati, finanziamenti lordi verso clientela, finanziamenti verso banche e finanziamenti verso banche centrali | 3. Calcolato come rapporto tra rettifiche nette su crediti e finanziamenti netti a clientela

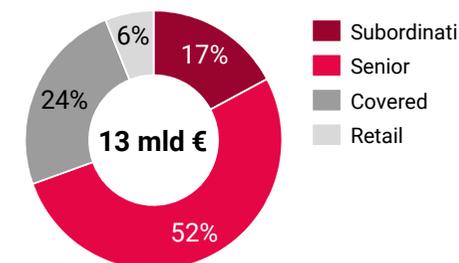


Normalizzazione del costo del funding istituzionale e mantenimento del profilo di rischio sul portafoglio investimenti

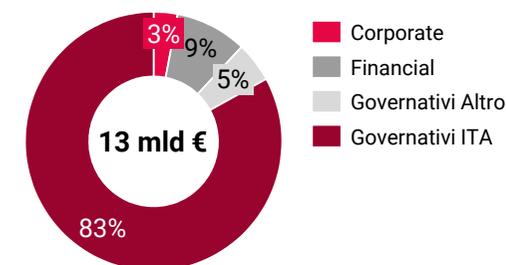
Leve industriali	Descrizione
Composizione del funding istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimento del volume di obbligazioni istituzionali in linea con i requisiti MREL che beneficiano del rafforzamento patrimoniale. In arco piano emissioni totali per: <ul style="list-style-type: none"> – ca. 6,5mld€ di titoli senior – ca. 0,5mld€ di titoli subordinati ▪ Incremento del volume di obbligazioni retail per ca. 1mld€ ▪ Ipotesi di rinnovare il funding di TLTRO III per 24mld€ fino alla scadenza del piano¹
Riallineamento dei tassi delle obbligazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rerating e riduzione degli spread delle emissioni obbligazionarie (vs. 2020) in seguito al miglioramento della credit worthiness e al ristoro della profittabilità: <ul style="list-style-type: none"> – tasso medio di emissione di 1,7% per il senior preferred – tasso di emissione di 3,7% per il senior non-preferred (2021) – tasso di emissione di 4,7% per il subordinato (2023) ▪ Contestuale riduzione dei tassi delle nuove emissioni di obbligazioni retail
Mantenimento portafoglio di investimenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinnovo alla scadenza delle posizioni con sostanziale costanza del volume e del profilo di rischio/rendimento del portafoglio di titoli. Al 2025: <ul style="list-style-type: none"> – volume complessivo di portafoglio di ca. 13mld€ – composizione per ca. 83% governativi italiani – duration media di 4 anni – rendimento in compressione per dinamica spread governativi

Elementi chiave

Composizione titoli emessi 2025



Portafoglio titoli 2025



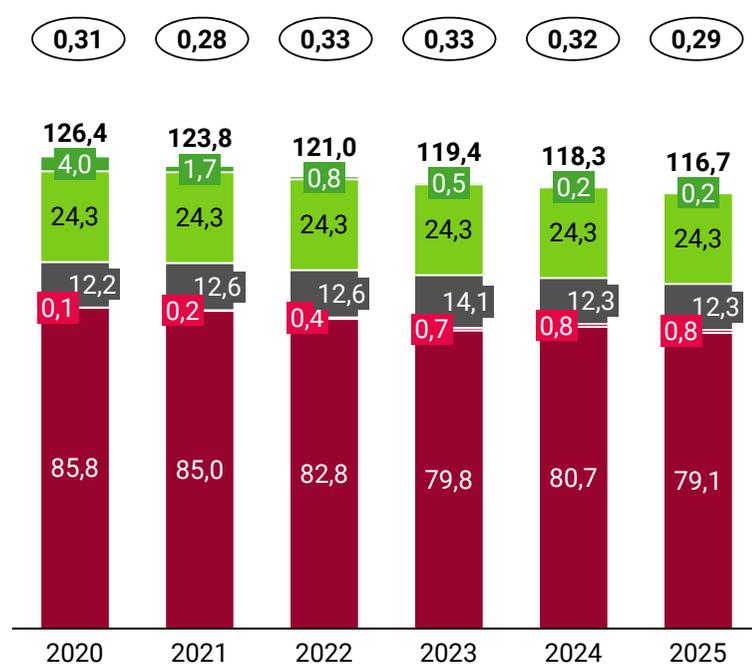
1. Con la possibilità di limitare l'importo del rinnovo a 14-18mld€ con minimi impatti sul profilo di liquidità e redditività della Banca



A parità di volume obbligazionario outstanding il rafforzamento patrimoniale abilita una compressione dei tassi

Evoluzione del funding mix €Mld

Tasso passivo medio (%)



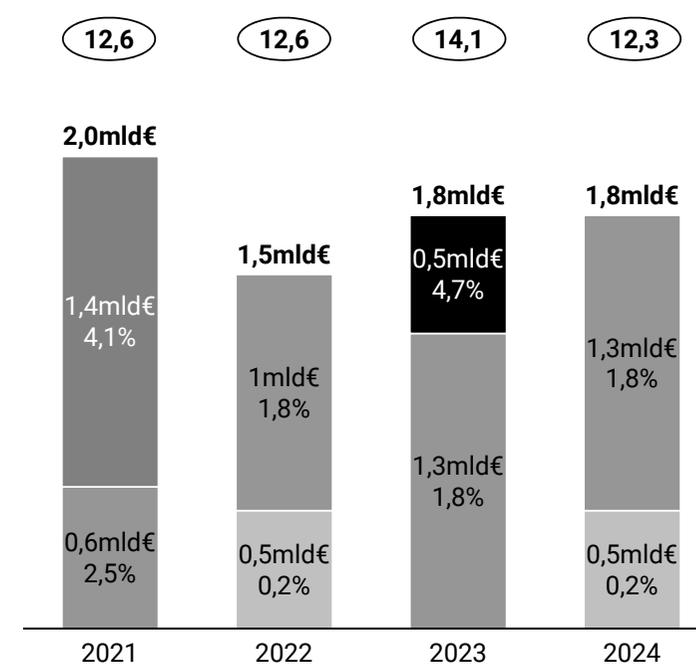
■ Debiti verso clientela¹ ■ Titoli istituzionali ■ Debiti verso Banche
■ Obbligazioni retail ■ Debiti verso BCE

1. Include raccolta commerciale da clientela, PCT passivi, raccolta fuori rete e raccolta da CDP

Focus emissioni di titoli istituzionali

Volumi emessi e spread vs. tassi di riferimento

Titoli istituzionali
€Mld



■ Covered ■ Senior preferred ■ Senior non preferred ■ Subordinati

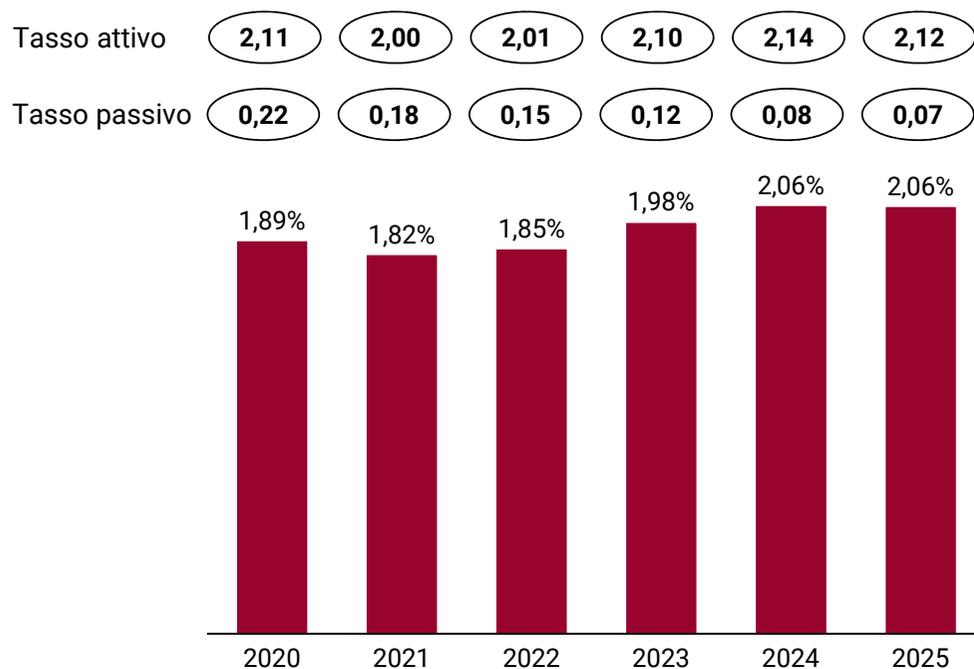


MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Evoluzione della forbice dei tassi in arco piano

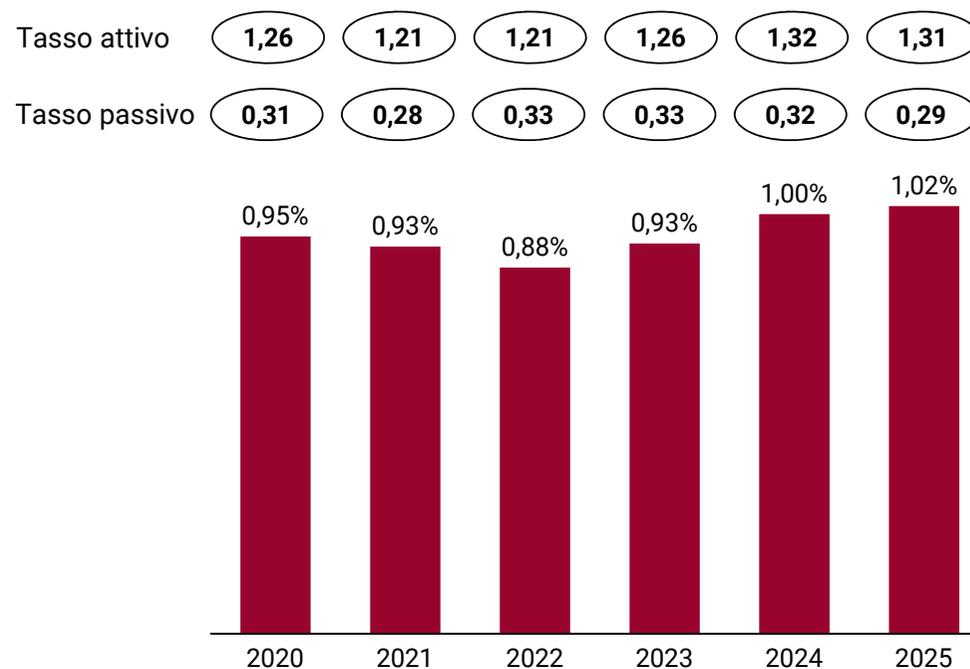
Forbice dei tassi commerciale¹

%



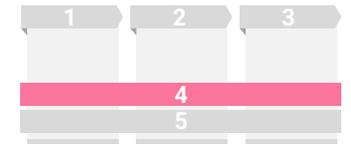
Forbice dei tassi complessiva²

%



1. Tasso attivo calcolato come rapporto tra interessi attivi da impieghi commerciali a clientela e impieghi commerciali lordi. Tasso passivo calcolato come rapporto tra interessi passivi da raccolta commerciale (incluse obbligazioni rete) e volume di raccolta commerciale (incluse obbligazioni rete) | 2. Tasso attivo calcolato come rapporto tra interessi attivi e attività fruttifere (finanziamenti lordi verso clientela, finanziamenti verso banche e banche centrali, attività in titoli). Tasso passivo calcolato come rapporto tra interessi passivi e passività onerose (debiti verso clientela, titoli istituzionali, obbligazioni retail, debiti verso banche e banche centrali)

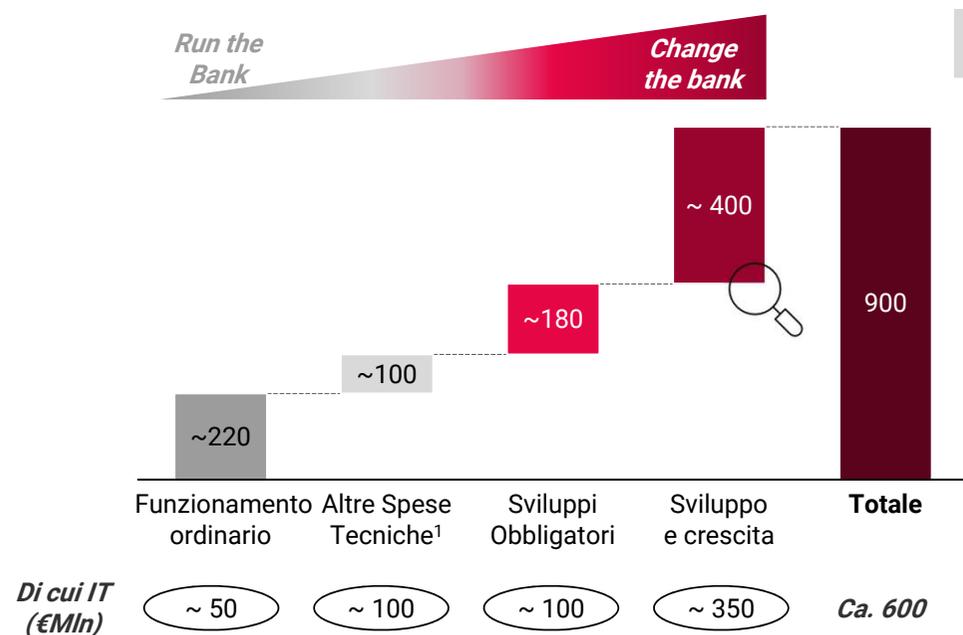




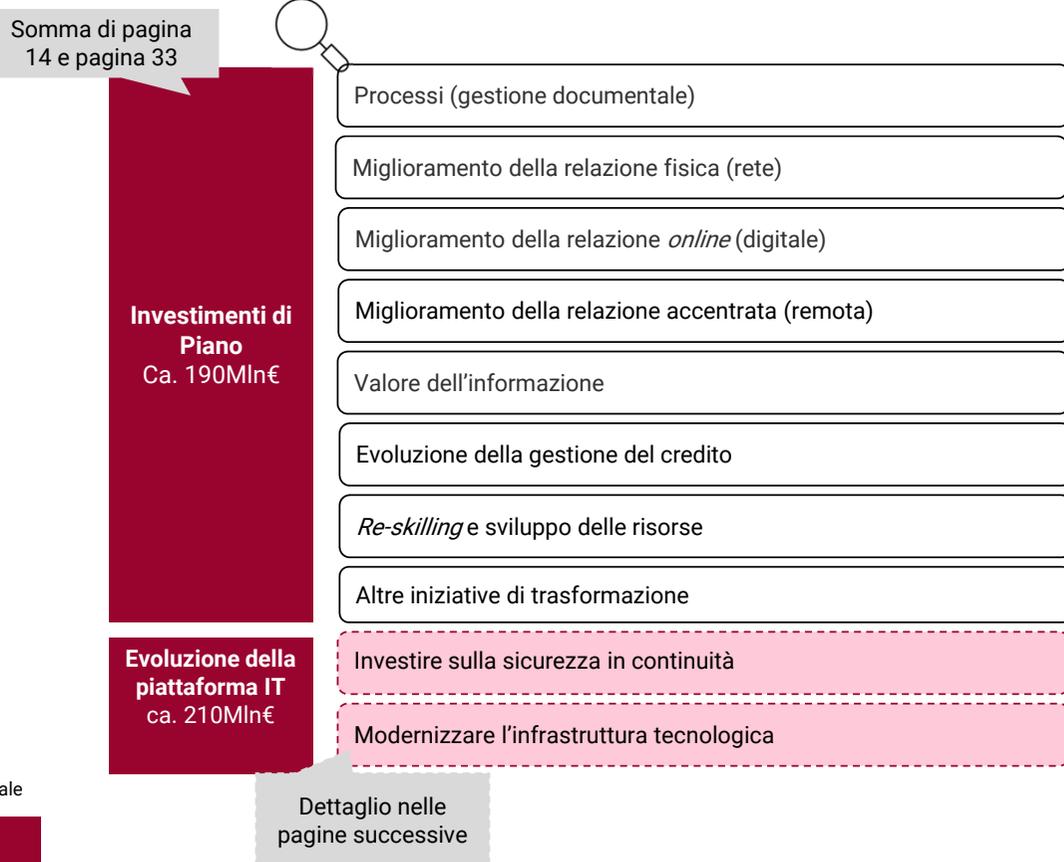
ROBUSTO E FOCALIZZATO PIANO DI INVESTIMENTI

Totale investimenti in arco piano di 900Mln€, di cui ca. la metà destinati a supporto delle iniziative trasformativazionali del piano

Piano di investimenti nei 5 anni di piano
Total cash-out cumulati (Capex+Opex), Mln€



Focus su investimenti di sviluppo e crescita
Iniziative funzionali alla crescita della banca abilitate dagli investimenti



1. Voci tecniche per spese del personale (capitalizzabile) e degli ambienti tecnici adibito alla realizzazione progettuale



Iniziative di Agenda digitale per investire sulla sicurezza e modernizzare l'infrastruttura tecnologica



Modernizzare l'infrastruttura tecnologica per garantire un'esperienza digitale eccellente

	2021-2022	2023-2025	Totale
Stabilità, performance e obsolescenza zero	31	57	88
Miglioramento livelli di servizio e riduzione rischi operativi	11	12	23
Modernizzazione del sistema informativo (Vitruvio)	17	30	47
IT Data Strategy	5	2	7
Innovazione	1	2	3
Totale	65	103	168

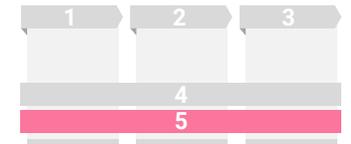


Investire sulla sicurezza in continuità

	2021-2022	2023-2025	Totale
Awareness e Governance	4	5	9
Tecnologia	16	19	35
Totale	20	24	44



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472



ENGAGEMENT E RIQUALIFICA DEL CAPITALE UMANO

Results Oriented Employee Experience

Il modello



Le sfide

Riallineamento del modello HR per

- mutato **contesto** di mercato e aziendale
- nuove esigenze delle **persone**
- evoluzione **digitale**



Le iniziative di ROE Experience

   	 TALENTO	  PERCORSI GEA E JOB POSTING	   	NUOVO PERFORMANCE MANAGEMENT	 	NUOVO TALENT MANAGEMENT	 	 PEOPLE ANALYTICS	
	 COMPETENZE	RESKILLING E CENTRICO	   	MEDIA COMPANY	   	MODELLO MANAGERIALE	 		Per il miglioramento continuo dell'employee experience
	 INCLUSIONE	 WELFARE AZIENDALE E NUOVI MODI DI LAVORARE	   	 DIVERSITY & INCLUSION	 	 EMPLOYER BRANDING	 		

 Live	 Processo	 Strumento
 Avviato – Go live 2021	 Modello	 Prodotto
 In fase di avvio		

