

# Piano Industriale 2011-2013/2015

16 maggio 2011

*“Fare banca per bene”*

**UBI**  **Banca**

## Disclaimer

- This document has been prepared by Unione di Banche Italiane S.c.p.a. (“UBI Banca”) for informational purposes only and for use at the presentation of the Industrial Plan of UBI Banca held on 16th May 2011. It is not permitted to publish, transmit or otherwise reproduce this document, in whole or in part, in any format, to any third party without the express written consent of UBI Banca and it is not permitted to alter, manipulate, obscure or take out of context any information set out in the document or provided to you in connection with the above mentioned presentation.
- The information, opinions, estimates and forecasts contained herein have not been independently verified and are subject to change without notice. They have been obtained from, or are based upon, sources we believe to be reliable but UBI Banca makes no representation (either expressed or implied) or warranty on their completeness, timeliness or accuracy. Nothing contained in this document or expressed during the presentation constitutes financial, legal, tax or other advice, nor should any investment or any other decision be solely based on this document.
- This document does not constitute a solicitation, offer, invitation or recommendation to purchase, subscribe or sell any investment instruments, to effect any transaction, or to conclude any legal act of any kind whatsoever.
- This document contains statements that are forward-looking: such statements are based upon the current beliefs and expectations of UBI Banca and are subject to significant risks and uncertainties. These risks and uncertainties, many of which are outside the control of UBI Banca, could cause the results of UBI Banca to differ materially from those set forth in such forward looking statements.
- Under no circumstances will UBI Banca or its affiliates, representatives, directors, officers and employees have any liability whatsoever (in negligence or otherwise) for any loss or damage howsoever arising from any use of this document or its contents or otherwise arising in connection with the document or the above mentioned presentation.
- By receiving this document you agree to be bound by the foregoing limitations.

- **Ottimizzazione della struttura patrimoniale**
- **Rafforzamento dell'equilibrio strutturale**
- **Innovazione del modello distributivo**
- **Ridefinizione del ruolo delle Società Prodotto** in ottica di:
  - specializzazione e complementarietà con l'offerta delle Banche Rete
  - riorientamento delle reti terze sull'acquisizione di nuova clientela da indirizzare sulle Banche Rete
  - ottimizzazione del loro assetto patrimoniale e della loro struttura finanziaria
- **Mantenimento dell'attuale livello dei costi** pur in presenza di significativi investimenti
- **Consolidamento del basso profilo di rischio**
- **Rafforzamento della già solida politica dei dividendi**

# Gli Obiettivi del Piano Industriale 2011/13-2015

- Gli obiettivi finanziari di Piano Industriale 2011-13/2015 prevedono
  - un ritorno veloce ad una redditività coerente con il costo del capitale
    - ✓ **ROTE (esclusa PPA) 2013: 10,0%**
    - ✓ **ROTE (esclusa PPA) 2015: 14,9%**
  - il mantenimento di un'elevata solidità patrimoniale
    - ✓ **Common Equity 2013: 8,2% (Basel 3, *fully phased*)**
    - ✓ **Common Equity 2015: 8,9% (Basel 3, *fully phased*)**
  - il rafforzamento dell'equilibrio strutturale
    - ✓ **Impieghi/Raccolta Diretta\* 2013: 100% ; 2015: 96%**
    - ✓ **Posizione interbancaria netta a tendere sostanzialmente pareggiata**
- Il Piano Industriale si propone inoltre quali obiettivi
  - il rafforzamento della Customer Satisfaction
  - il rafforzamento della diffusione dell'identità di Gruppo tra i dipendenti
  - il consolidamento della percezione da parte dei clienti, del personale, degli investitori e del Territorio nel suo insieme, di UBI Banca = “Banca di Qualità”

**“Fare Banca per Bene”**

\* Escluso PCT vs. Cassa Compensazione e Garanzia

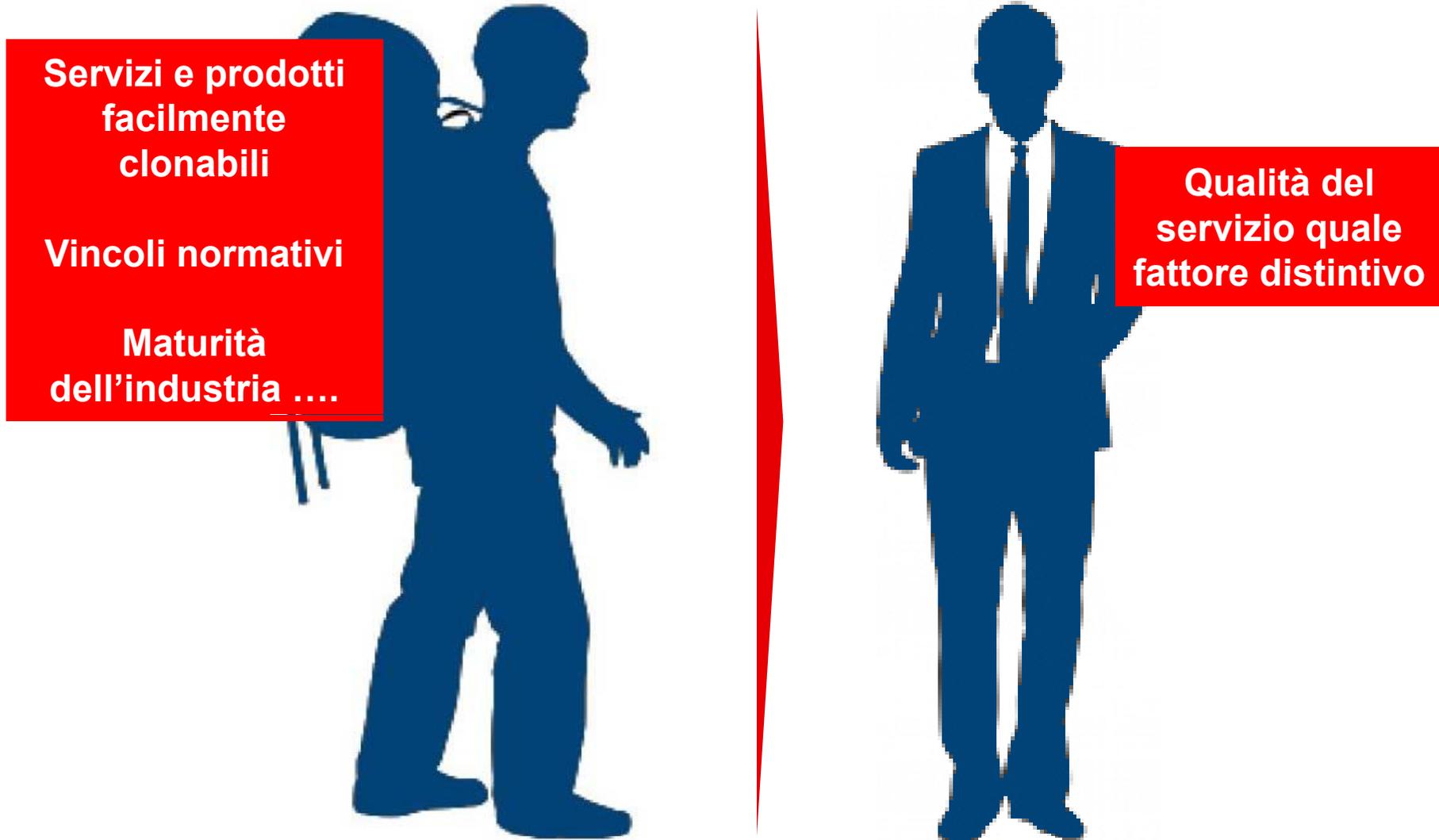
- ✓ **UBI Banca: chi siamo**
- ✓ La nostra visione: distintivi per Qualità
- ✓ La qualità consente una maggior Redditività
- ✓ Conclusioni

- **Uno dei principali gruppi bancari** in Italia, il quarto per capitalizzazione di borsa
  - Secondo player in Lombardia (21% del PIL nazionale)
  - Terzo player italiano nel Private Banking (36 miliardi di masse gestite)
- **Oltre 1.800 sportelli** di cui circa 900 in Lombardia
  - 83% degli impieghi nel Nord Italia: 70% in Lombardia e 6,4% in Piemonte
  - Quote di mercato superiori al 30% in alcune tra le province più ricche, quali Bergamo, Brescia e Varese
- **Base patrimoniale solida e di qualità**
  - Basso leverage (19,3x)
  - Nessuna esposizione a titoli governativi problematici
  - Focalizzazione sull'attività tipica, limitato ricorso alla finanza
- **Elevata qualità del credito**, mantenuta anche durante la crisi

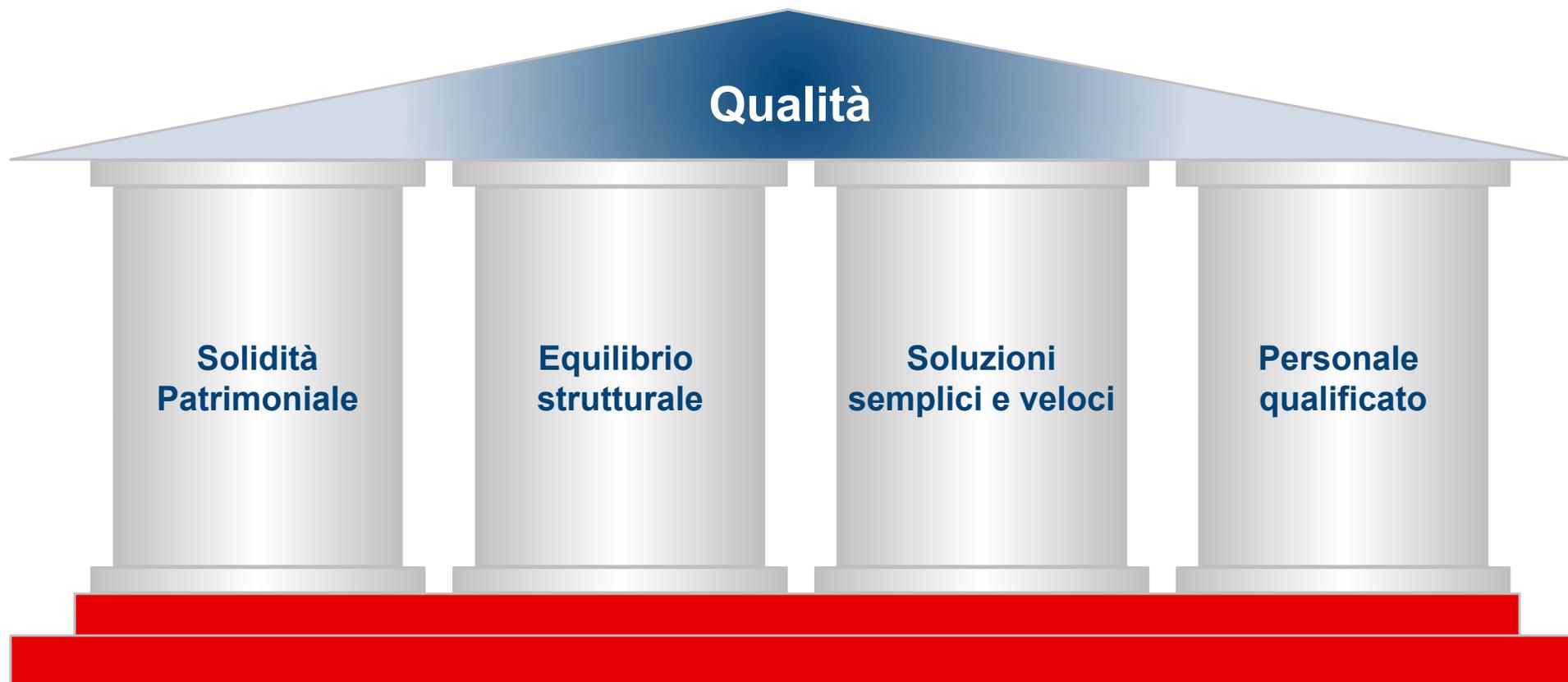
- ✓ UBI Banca: chi siamo
- ✓ **La nostra visione: distintivi per Qualità**
  - ✓ Solidità patrimoniale
  - ✓ Equilibrio strutturale
  - ✓ Soluzioni semplici e veloci
  - ✓ Personale qualificato
- ✓ La qualità consente una maggior Redditività
- ✓ Conclusioni

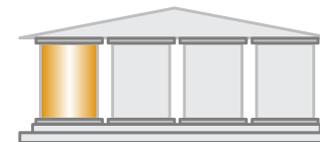
# La nostra visione: Distintivi per Qualità

La Qualità come Vantaggio Competitivo in un'Industria Sempre più Matura



# La Qualità è una Scelta Obbligata



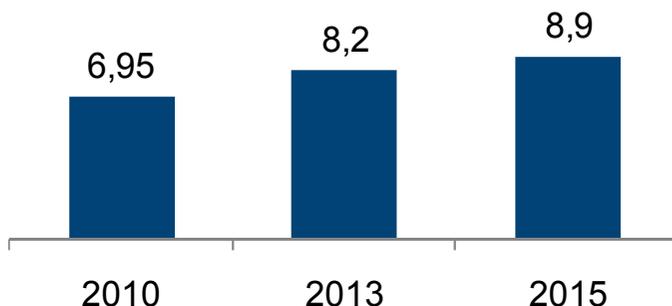


**Aumento di capitale di euro 1 mld**

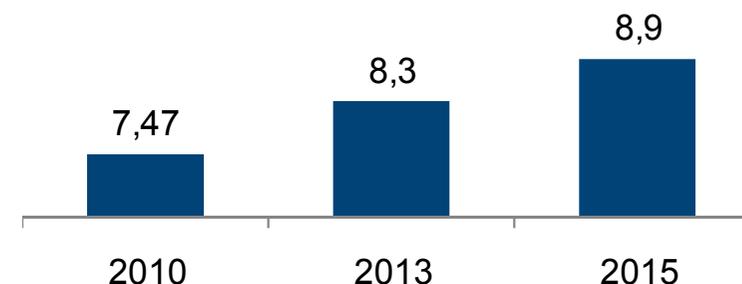
**Inclusa:**  
adozione Modello Advanced ed introduzione di Basilea 3

**NON Inclusa:**  
conversione del Prestito Convertibile<sup>(2)</sup>

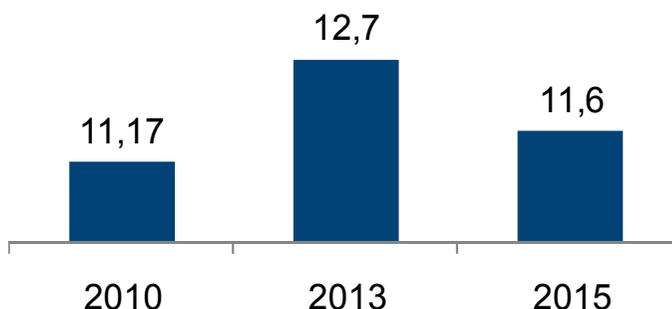
**Core Tier 1 ratio (%)**



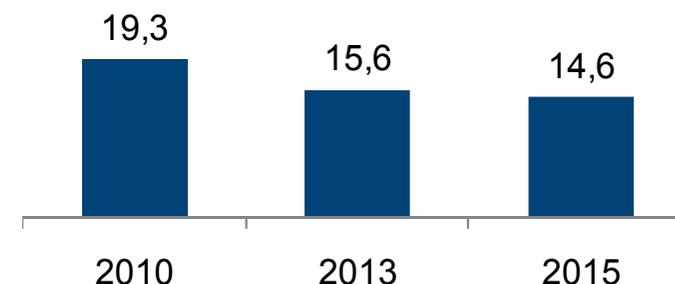
**Tier 1 ratio (%)**



**Total capital ratio (%)**

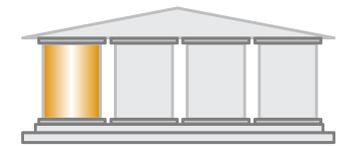


**Leverage ratio<sup>(1)</sup> (x)**



1)  $(\text{totale attivo} - \text{avviamenti e altre immobilizzazioni immateriali}) / (\text{patrimonio netto compreso utile} + \text{patrimonio di terzi} - \text{avviamenti e altre immobilizzazioni immateriali})$

2) Il prestito convertibile rappresenterebbe ulteriori 64 punti base di Core Tier 1



Solidità Patrimoniale

# Impatti di Basilea 3 più che compensati dall'Introduzione dei Modelli Advanced

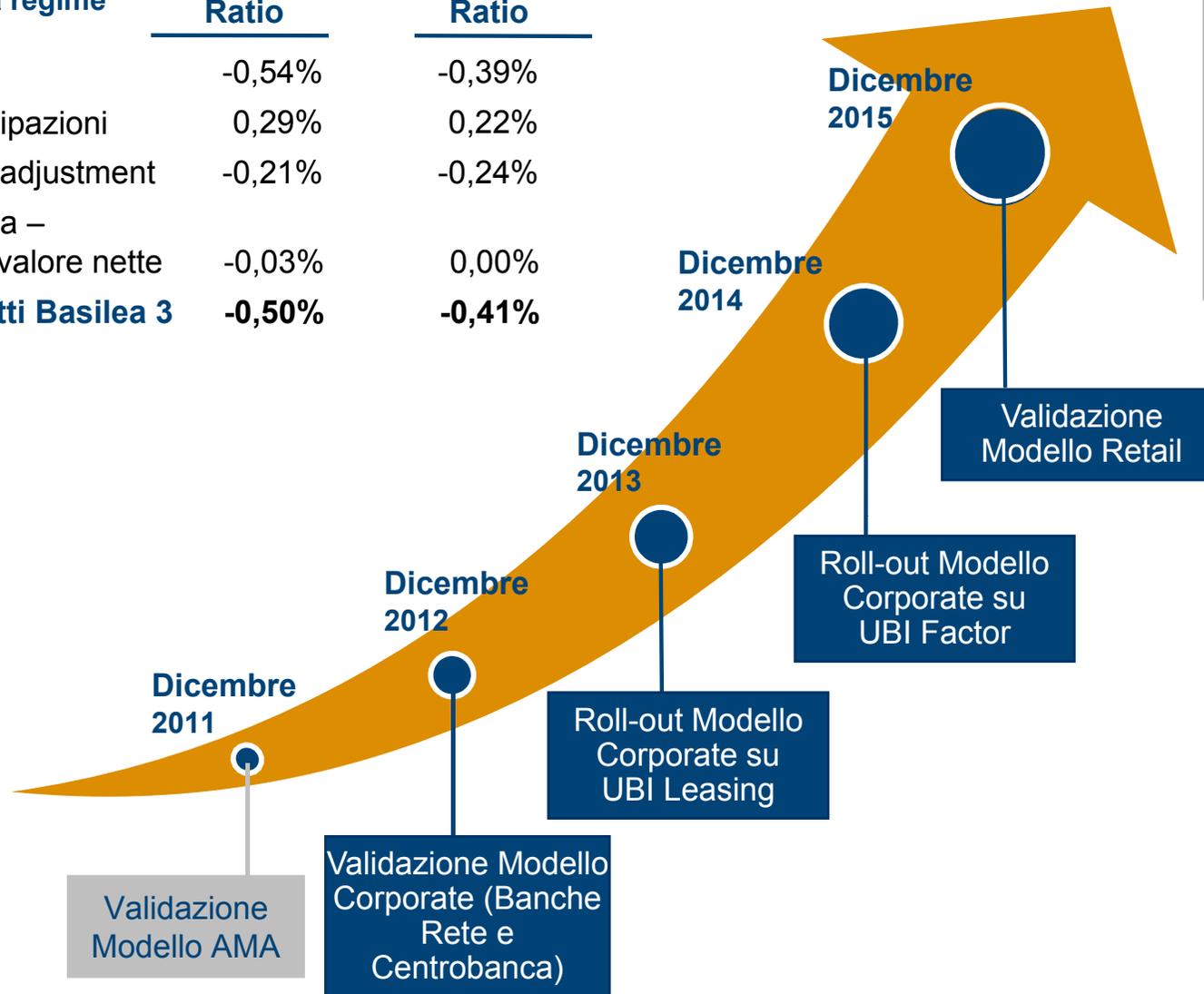
## Basilea 3

Impatti stimati a regime

	<u>Core Tier 1 Ratio</u>	<u>Total Capital Ratio</u>
Minorities*	-0,54%	-0,39%
DTA / Partecipazioni	0,29%	0,22%
Credit value adjustment	-0,21%	-0,24%
Perdita attesa – Rettifiche di valore nette	-0,03%	0,00%
<b>Totale Impatti Basilea 3</b>	<b>-0,50%</b>	<b>-0,41%</b>

**Modelli Advanced**  
(Impatti stimati a regime)

**CT1 ~ +75bps**  
**TCR ~ +85bps**



\* La stima non prevede alcuna eventuale modifica dell'attuale assetto delle minorities

■ Rischi di credito  
■ Rischi operativi

Allo stato attuale non è prevista richiesta di validazione Rischi di mercato

# L'Aumento di Capitale: Nuovo posizionamento con Nuove Regole in un Nuovo Contesto

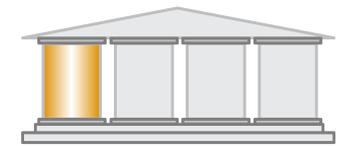


## Gli obiettivi dell'Aumento di Capitale

- Consentire di cogliere tutte le opportunità di crescita endogena individuate nel nuovo Piano Industriale
- Migliorare la composizione e la qualità del patrimonio ed evitare nel periodo di Piano l'emissione degli strumenti di patrimonializzazione previsti dalla nuova normativa

	<u>Diluizione o rischio di diluizione ("bail-in")</u>	<u>Costo</u>	<u>Impatto per l'azionista</u>
✓ Nuovi strumenti	x	Alto e Fisso	Utile più basso con riduzione EPS
✓ Aumento di Capitale	x	Flessibile	Utile invariato con flessibilità nella sua distribuzione

- Supportare /rafforzare i rating attribuiti dalle Agenzie di Rating internazionali, con effetti positivi:
  - sulla percezione internazionale del Gruppo
  - sul costo della raccolta istituzionale
- Perseguire una adeguata politica dei dividendi



## La dimensione dell'aumento di capitale

- Aumento in opzione per un massimo di euro 1 miliardo, come da delega attribuita al Consiglio di Gestione dall'Assemblea straordinaria in data 30 aprile 2011
- Offerta in opzione agli azionisti ed ai portatori delle obbligazioni del Prestito Obbligazionario Convertibile "UBI 2009/2013 Convertibile con facoltà di rimborso in azioni" (1 diritto di opzione ogni obbligazione)

## Consorzio di garanzia

- Ammontare dell'offerta interamente garantito da Mediobanca

## Termini dell'Offerta

- Termini finali dell'aumento fissati in base alle condizioni di mercato al momento del lancio dell'operazione

## Tempistica dell'Offerta

- Presumibilmente entro l'estate 2011

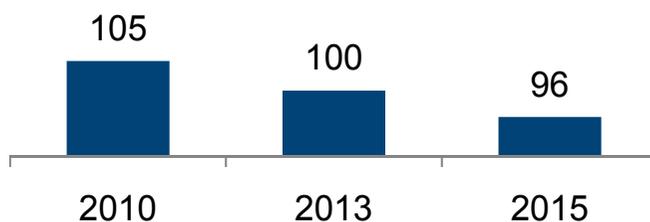


La crescita degli impieghi coerente con la crescita della raccolta

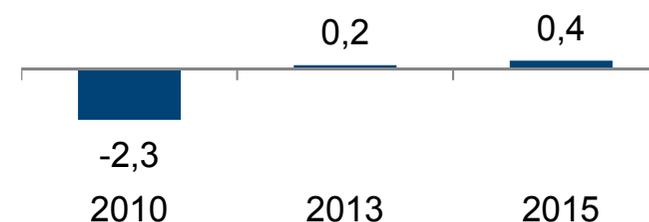
Esposizione interbancaria tendenzialmente a 0

Il Piano Industriale prevede la creazione di nuovi buffer di liquidità in sostituzione degli attivi attualmente stanziabili

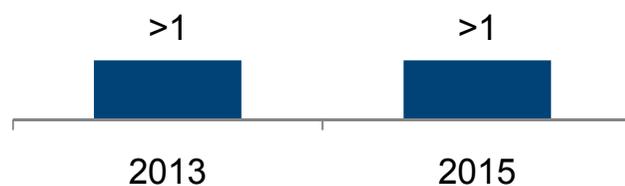
### Impieghi/Raccolta diretta\* (%)



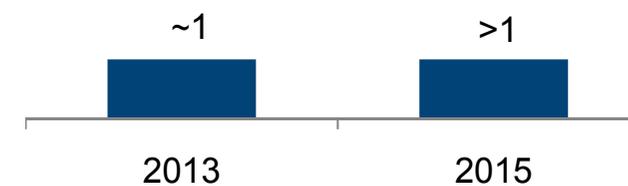
### Posizione Interbancaria Netta (€ mld)



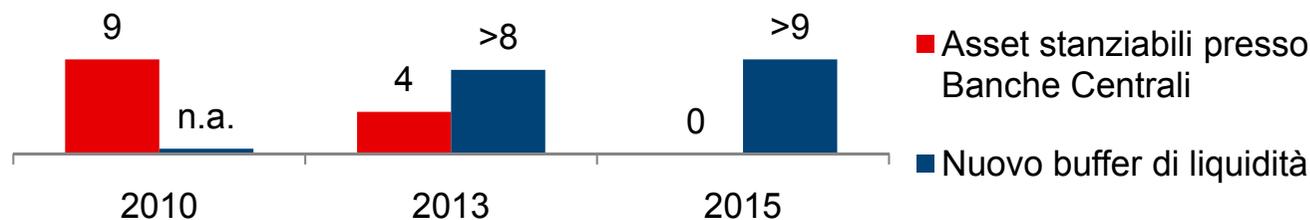
### Liquidity Coverage Ratio



### Net Stable Funding Ratio



### Asset stanziabili presso le Banche Centrali (netto haircut) e Nuovo buffer di liquidità (€ mld)



### Velocità del Servizio

<b>Prodotti allo Sportello e QuiUBI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Semplificazione dei processi di vendita</b><ul style="list-style-type: none"><li>– riduzione di attività commerciali ed adempimenti amministrativi. Nel caso di Qui UBI, riduzione del 75% degli adempimenti amministrativi, con -50% di firme necessarie</li></ul></li></ul>
<b>Conto Corrente UNICO di Gruppo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– sostituzione degli attuali Conti Correnti differenziati presso le singole Banche Rete con unica struttura di C/C di Gruppo</li></ul>
<b>Piattaforma Mutui</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Ottimizzazione e/o automazione delle fasi amministrative e operative</b><ul style="list-style-type: none"><li>– riduzione del 45% del tempo totale di erogazione somme alla clientela</li><li>– offerta Commerciale Condizionata in 24/48 ore per mutui privati, vincolata all'autocertificazione del Cliente in fase di prevendita</li></ul></li></ul>
<b>Prestiti aziende Small Business</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– riduzione del tempo di perfezionamento per il 75% dell'offerta a seguito dell'automazione contratti e l'introduzione check list documenti</li></ul>
<b>Ottimizzazione della normativa interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– circolari normative dalle esistenti 105.000 a 1.100 medie per banca</li></ul>

### Basso numero di errori

<b>Controllo qualità dei processi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– sviluppo di una relazione cliente-fornitore basata sulla continua e sistematica interazione, finalizzata al sensibile incremento della qualità dei servizi erogati e alla riduzione dei costi legati alla "difettosità"</li></ul>
---------------------------------------	---

### Personalizzazione dell'offerta

<b>Conto Modulare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– creazione di un unico conto "componibile" in base alle specifiche esigenze del Cliente in sostituzione dei 7 principali Pacchetti a maggior commercializzazione</li></ul>
-----------------------	---

# La Qualità riflessa nella Customer Satisfaction

## I risultati del Progetto Ascolto dal 2008 al 2010 – Mercato Retail



**150.000 INTERVISTE ANNUALI SVOLTE DA SOCIETÀ INDIPENDENTE**

In tre anni effettuate circa 450.000 interviste :

297.000 Mass Market

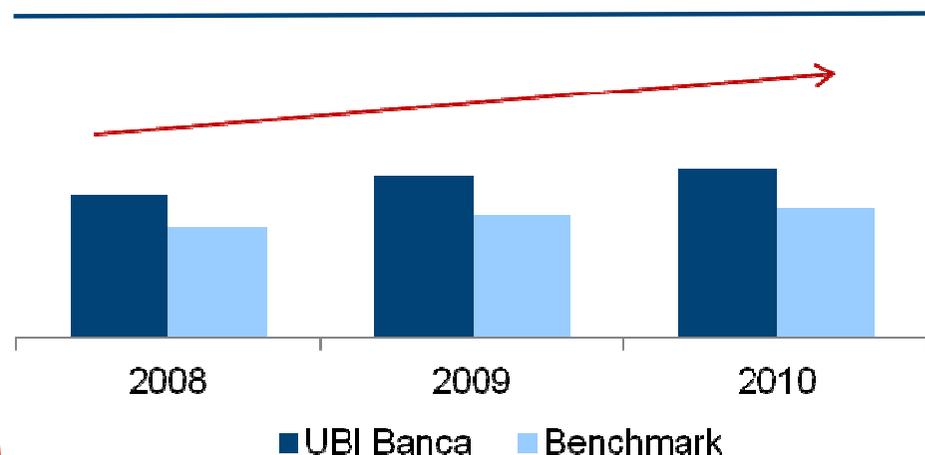
86.000 Affluent

67.000 Small Business

ca. 1.600 indici di filiale annui

- L'indice di soddisfazione del mercato Retail di UBI Banca registra un trend in continua crescita e si mantiene, in questi tre anni di rilevazione, costantemente superiore al benchmark<sup>2</sup> di mercato
- Il 93% dei clienti valuta il marchio e l'immagine di UBI Banca forte e in crescita

### Indice di soddisfazione<sup>1</sup>



#### Risultati su base 10

2010

✓ Relazione con la filiale

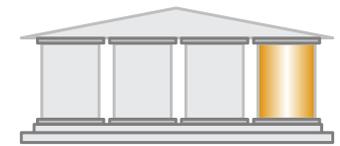
7,8

✓ Immagine

8,0

(1) 3 anni di rilevazioni condotte da Demoskopea. Gli esiti vengono espressi tramite un misuratore sintetico di soddisfazione, calcolato su scala 0-100: il CSDK INDEX.

(2) Il benchmark comprende studi similari realizzati da Demoskopea nello stesso settore, più i risultati delle indagini condotte con l'obiettivo specifico di misurare il CSDK Index per il settore Banche. Per il mercato Retail nel totale è stato escluso Banco Posta, perchè il suo vantaggio competitivo deriva esclusivamente dal "pricing" di prodotto.



## Affinché la Qualità sia percepita, occorre rafforzare la Qualità del Personale

### Formazione

- Circa 100.000 giornate-uomo annue dedicate alla formazione del personale nel periodo 2011-2015 a livello di Gruppo

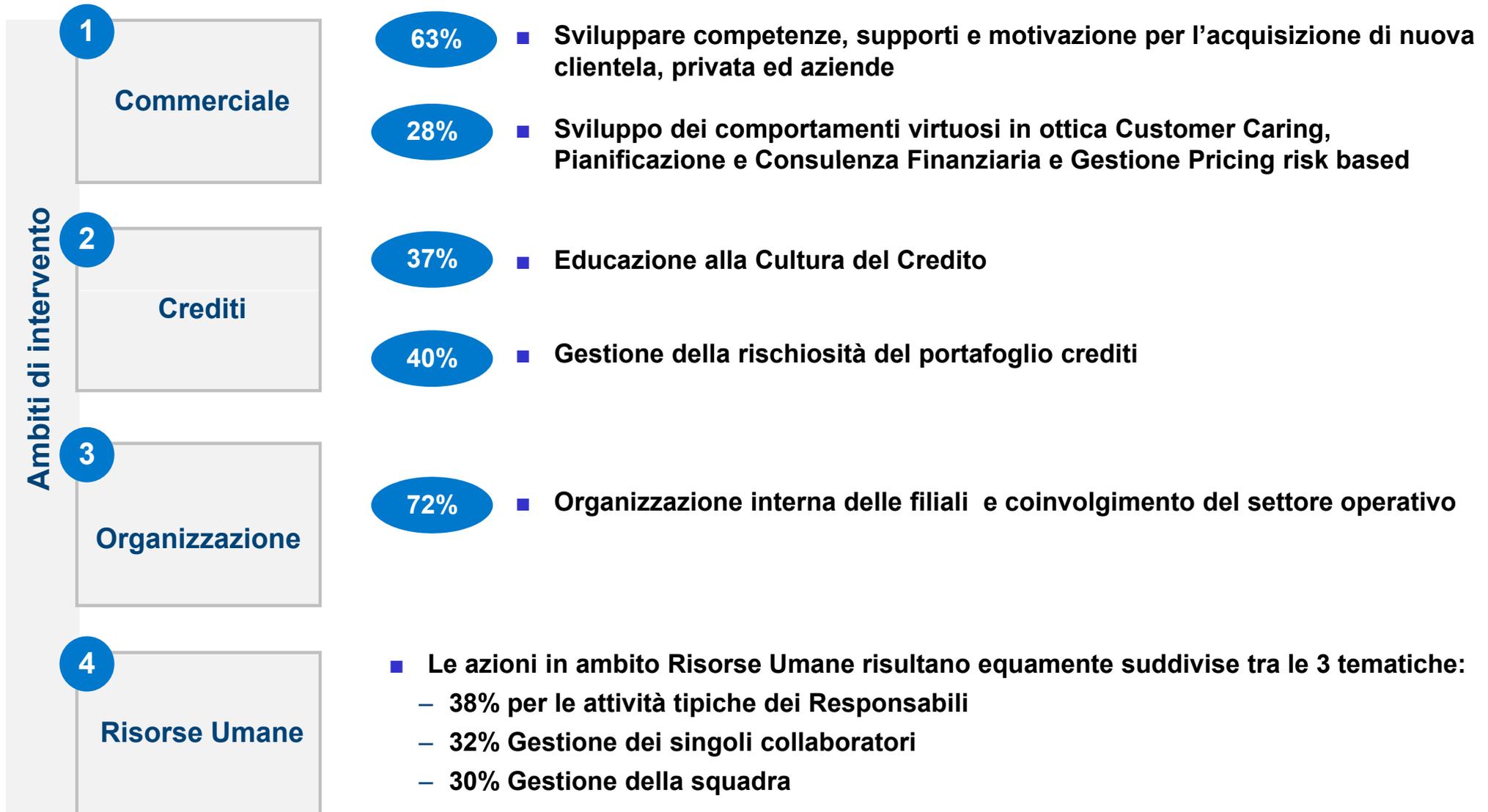
### Progetto ValoRe in Rete

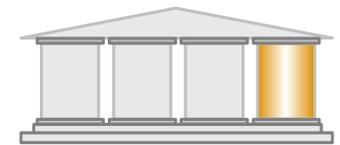
- Specializzare in breve tempo circa 19.000 risorse richiede uno sforzo rilevante
- Il progetto si focalizza sulla formazione dei Responsabili di Filiale e dei Capi Area Territoriale (2.000 persone circa) quale cinghia di trasmissione verso tutta la Rete con una leva da 1 a 7 che permette di intercettare circa 14.000 addetti
- La formazione ha l'obiettivo di sviluppare competenze a 360° nell'ambito della filiale, sviluppando tematiche in ambito commerciale, creditizio, organizzativo e di gestione delle risorse
- A marzo 2011 si è conclusa la fase di formazione d'aula (4 giorni di laboratorio formativo) sui Responsabili di Filiale, con l'individuazione da parte degli stessi Responsabili di azioni da intraprendere nelle varie Aree di miglioramento

# ValoRe in Rete: Aree di Miglioramento e azioni da Intraprendere da parte dei Responsabili di Filiale



*Evidenza delle tematiche prioritarie per ogni ambito di intervento*





**Accrescere  
il senso di  
appartenenza**

**Rafforzare il  
senso di  
meritocrazia**

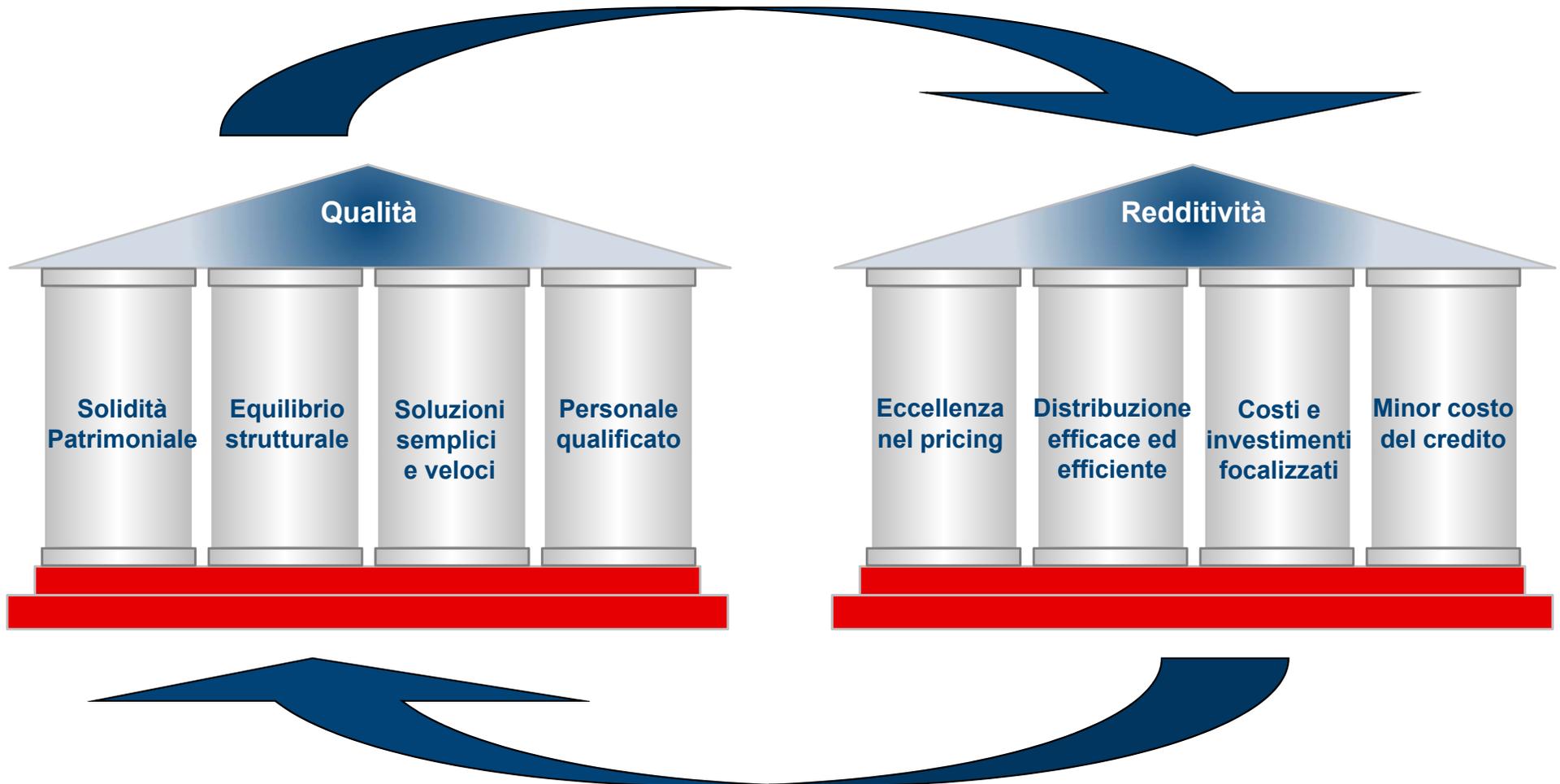
**Formare  
a livello di  
eccellenza**

**Informare per  
rendere  
consapevole**

- Periodiche attività di assessment e feedback
  - Tutoraggio sul percorso di carriera
  - Meccanismi premianti trasparenti e motivanti
  - Azioni gestionali differenziate per Risorse Chiave, Talenti ed Alti Potenziali
- Piani di formazione manageriale e diversity management
  - 100.000 giornate-uomo annue di formazione con Progetti di coaching e motivazionali mirati, ad es. nell'iniziativa Mass Market Machine
  - Valorizzazione della figura di Responsabile in tutte le sue espressioni (commerciale e strutture centrali): estensione del progetto Valore in Rete
  - Creazione di un Centro di Eccellenza di Gruppo per la gestione delle risorse umane, per accrescerne conoscenza e coinvolgimento
- Comunicazione interna chiara e trasparente anche con strumenti multimediali interattivi
  - Condivisione dei Valori Fondamentali e della cultura della "Best practice" all'interno del Gruppo
  - Relazioni sindacali di tipo concertativo improntate alla ricerca di soluzioni possibilmente condivise

- ✓ UBI Banca: chi siamo
- ✓ La nostra visione: distintivi per Qualità
- ✓ **La qualità consente una maggior Redditività**
  - ✓ Il Piano Industriale: Linee guida, obiettivi e indicatori
  - ✓ Distribuzione efficace ed efficiente
  - ✓ Eccellenza nel *pricing*
  - ✓ Costi ed investimenti focalizzati
  - ✓ Minor costo del credito
- ✓ Conclusioni

# La Qualità Non è Fine a Se Stessa...



# Lo Scenario Macroeconomico

	<u>2010</u>	<u>2013</u>	<u>2015</u>	<u>Δ</u> <u>2010-13</u>	<u>Δ</u> <u>2010-15</u>
✓ PIL Italia	1,2	1,3	1,3		
✓ Inflazione Area Euro	1,6	2,0	2,0		
✓ Tasso di riferimento BCE*	1,00	2,50	3,25	+1,50	+2,25
✓ Euribor 1 M (media annua)	0,57	2,48	3,35	+1,91	+2,78

Scenario  
macro-  
economico  
(%)

\* Dato di fine anno

# Principali Dati ed Indicatori del Piano Industriale (1/3)

## Equilibrata Crescita dei Volumi

### CRESCITA EQUILIBRATA DI ATTIVITA' E PASSIVITA'

		<u>2010</u>	<u>2013</u>	<u>2015</u>	<u>CAGR 2010-13</u>	<u>CAGR 2010-15</u>
<b>Volumi (euro mld)</b>	✓ Raccolta diretta	106,8	114,0	123,2	+2,2%	+2,9%
	✓ Raccolta diretta escl. CCG*	97,5	110,1	123,2	+4,2%	+4,8%
	✓ Raccolta indiretta	78,1	90,1	98,7	+4,9%	+4,8%
	✓ Impieghi verso clientela	101,8	110,3	118,5	+2,7%	+3,1%

### CRESCITA CON BASSI PROFILI DI RISCHIO

		<u>2010</u>	<u>2013</u>	<u>2015</u>	<u>CAGR 2010-13</u>	<u>CAGR 2010-15</u>
<b>Volumi (euro mld)</b>	✓ RWA**	94,4	98,7	100,7	+1,5%	+1,3%

\* Escluso PCT vs. Cassa Compensazione e Garanzia

\*\* Calcolati già in ottica Basilea 3 e considerando gli effetti dell'adozione del modello avanzato (IRB Advanced)

# Principali Dati ed Indicatori del Piano Industriale (2/3)

## Utile Netto Atteso 2015 Superiore a €1 mld

SI FOCALIZZA L'ATTENZIONE SULLA REDDITIVITÀ DELL' ATTIVO

LA CRESCITA NON MODIFICA L'ELEVATO LIVELLO STORICO DI QUALITÀ DEL CREDITO

		2010	2013	2015	CAGR, Δ 2010-13	CAGR, Δ 2010-15
Redditività degli attivi	✓ Proventi operativi netti	3,5	4,2	5,0	+6,6%	+7,4%
	✓ Oneri operativi	2,4	2,5	2,5	+0,8%	+0,4%
La massimizzazione delle economie di scala attraverso il contenimento della componente costi	✓ Risultato gestione operativa	1,1	1,7	2,5	+17,9%	+18,7%
	✓ Cost income	69,5%	58,8%	49,7%	-10,7pp	-19,8pp
	✓ Cost income ex PPA	66,2%	56,7%	48,2%	-9,5pp	-18,0pp
Mantenimento della qualità del credito	✓ Costo del credito	0,69%	0,45%	0,40%	-0,24pp	-0,29pp
	✓ Utile netto	0,1	> 0,6	~ 1,1	~ +81%	~ +60%
	✓ Utile netto ex PPA	0,2	~ 0,7	> 1,1	~ +54%	~+44%

Uno scenario tassi più favorevole di 50 bps significherebbe circa +100 milioni di euro sui proventi operativi nel 2013 e +120 nel 2015

I risultati non comprendono operazioni societarie straordinarie

# Principali Dati ed Indicatori del Piano Industriale (3/3)

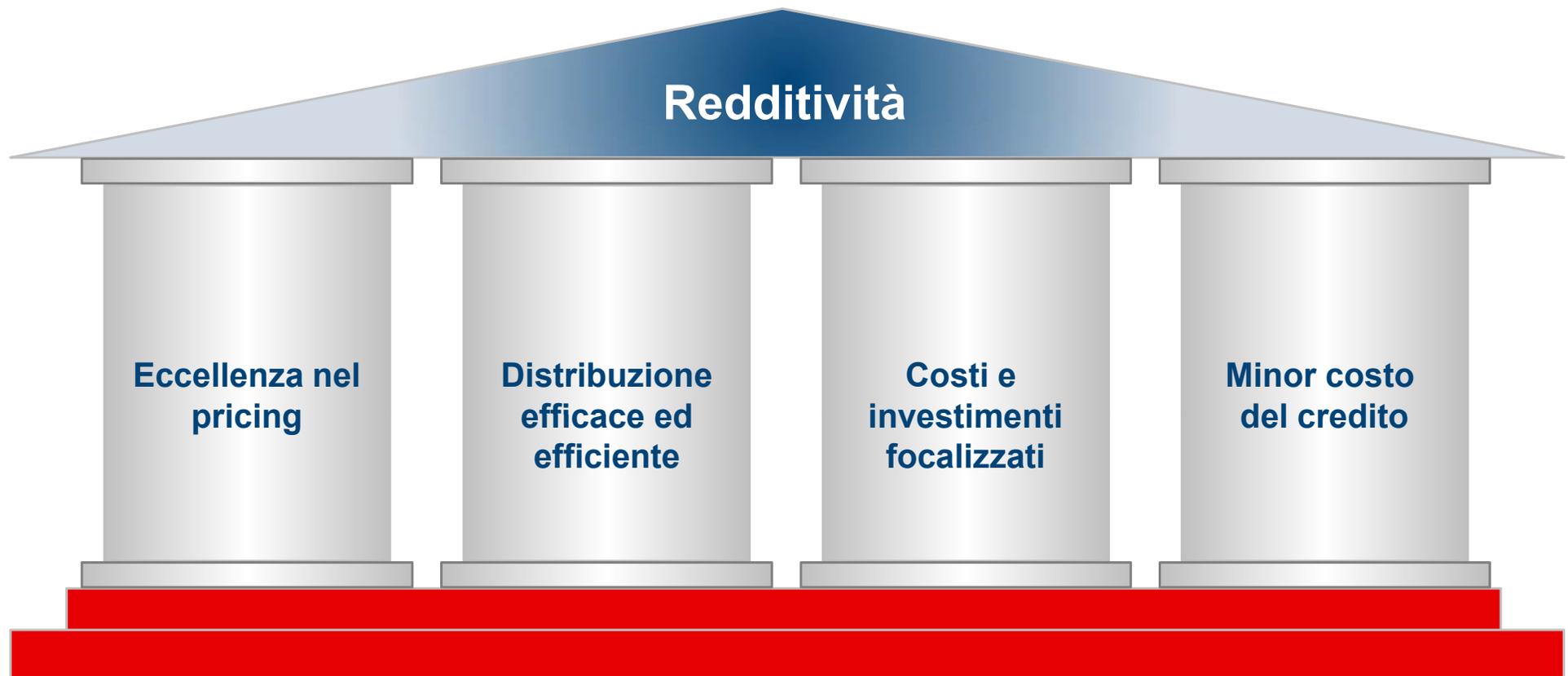
Principali indicatori	2010	2013	2015	$\Delta$ 2010-13	$\Delta$ 2010-15
	✓ ROTE <sup>1</sup>	2,0%	9,0%	14,1%	+7,0pp
✓ ROTE ex PPA <sup>2</sup>	3,5%	10,0%	14,9%	+6,5pp	+11,4pp
✓ Common Equity Basilea 3	7%	8,2%	8,9%		

Dividendi	2011-15	Dividendo Cumulato
	<p><b>Pay out &gt; 50% sull'utile di ogni esercizio</b></p> <p><b>Dividendo unitario costantemente in crescita</b></p>	<p><b>2011-2015: &gt; € 1 mld</b></p>

1) Return on Tangible Equity calcolato come rapporto tra utile netto ed il patrimonio netto "tangibile" (patrimonio netto di fine periodo escluso l'utile, al netto delle immobilizzazioni immateriali)

2) Esclusi gli impatti della PPA

# La Qualità Permette Maggiore Redditività



# La Crescita dei Ricavi: Combinazione di Eccellenza nel Pricing e una Distribuzione Efficace ed Efficiente



Sviluppo in continuità

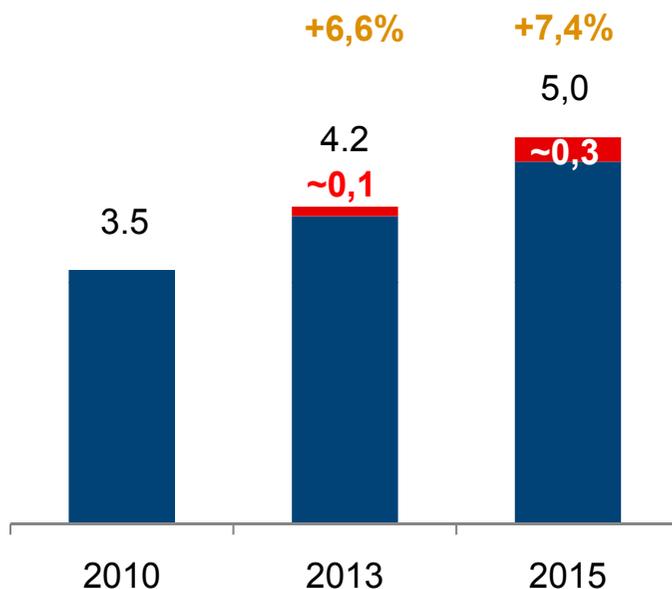
+

Iniziative Strategiche

+

Rifocalizzazione Società Prodotto

Proventi operativi netti (€ mld)

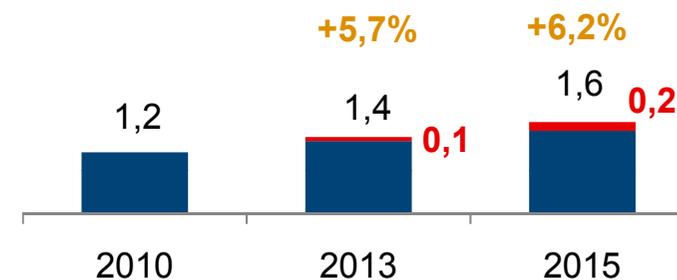


■ di cui Iniziative Strategiche  
CAGR vs. 2010

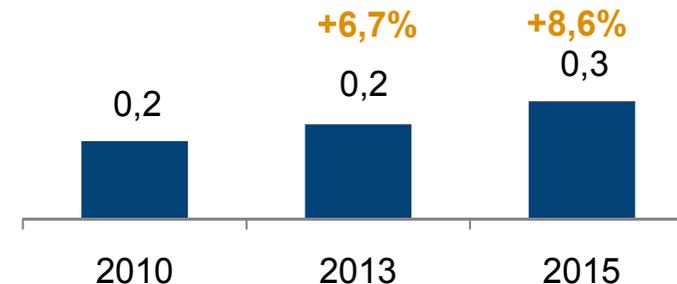
Margine di interesse (€ mld)



Commissioni nette (€ mld)



Altri proventi<sup>1</sup> (€ mld)

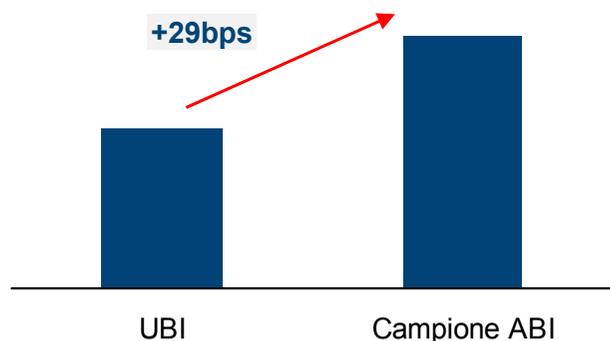


1) Dati inclusivi di Risultato negoziazione e copertura

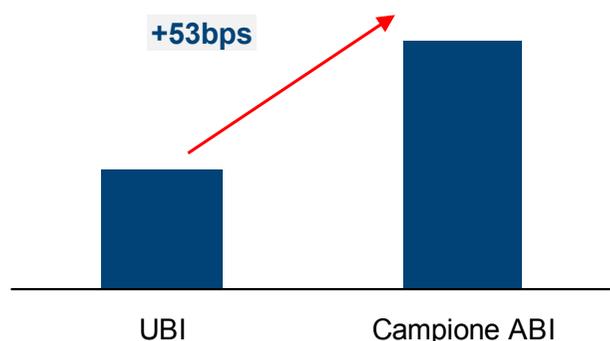
# Pricing Excellence a Supporto della Crescita dei Ricavi



## Tassi a Società non finanziarie\*



## Tassi a Prestiti alle Famiglie\*



Focus progettuale sia sulla **componente tassi**  
che sulle **componenti commissionali**

Rafforza-  
mento  
della  
cultura  
del  
pricing

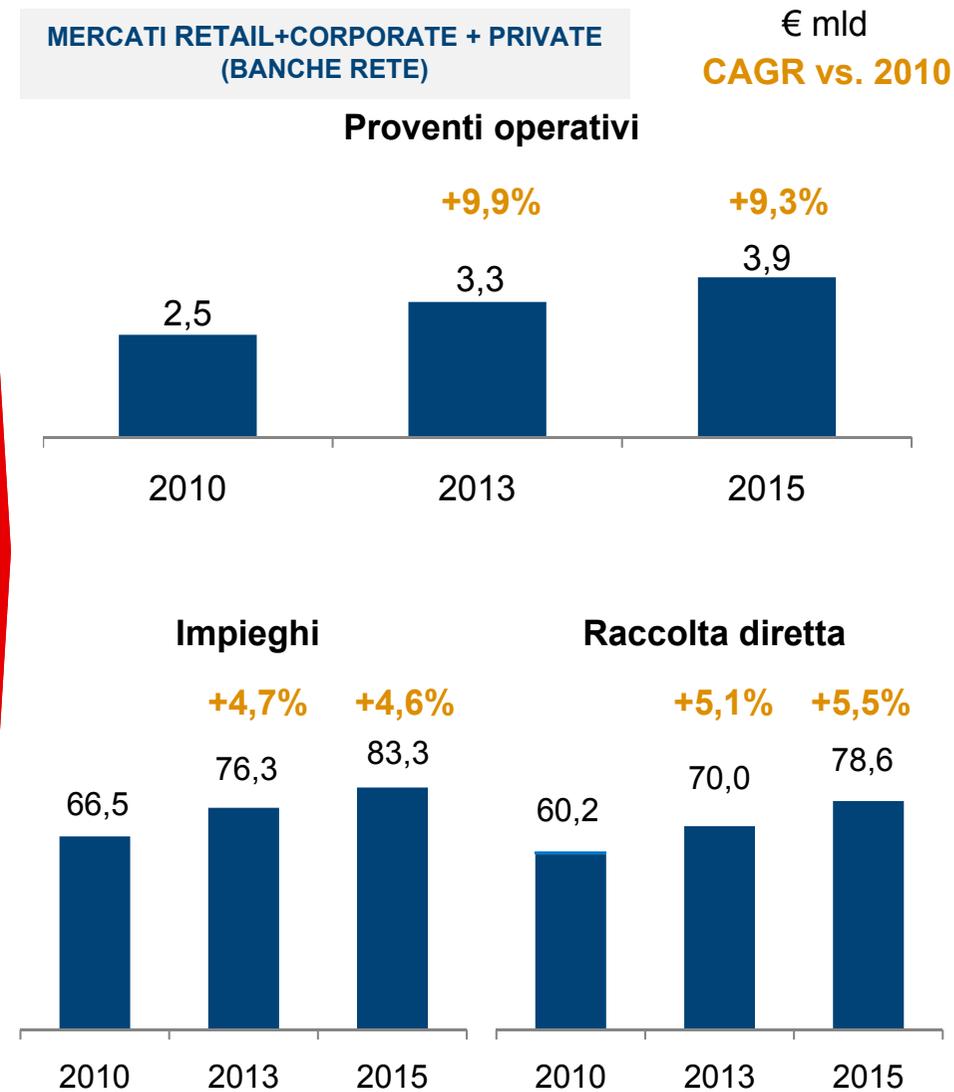
- Governo strutturato di tutti i fenomeni di pricing
- Processi operativi più snelli e workflow automatizzati
- Evoluzione della piattaforma IT per migliorare il time-to-delivery
- Diffusione della “cultura del pricing” a livello di Gruppo
- Riallineamento segmentazione clientela (es. Lower Corporate)

\* Dati a inizio 2011

# Ulteriore Evoluzione verso un Modello di Distribuzione Efficace ed Efficiente



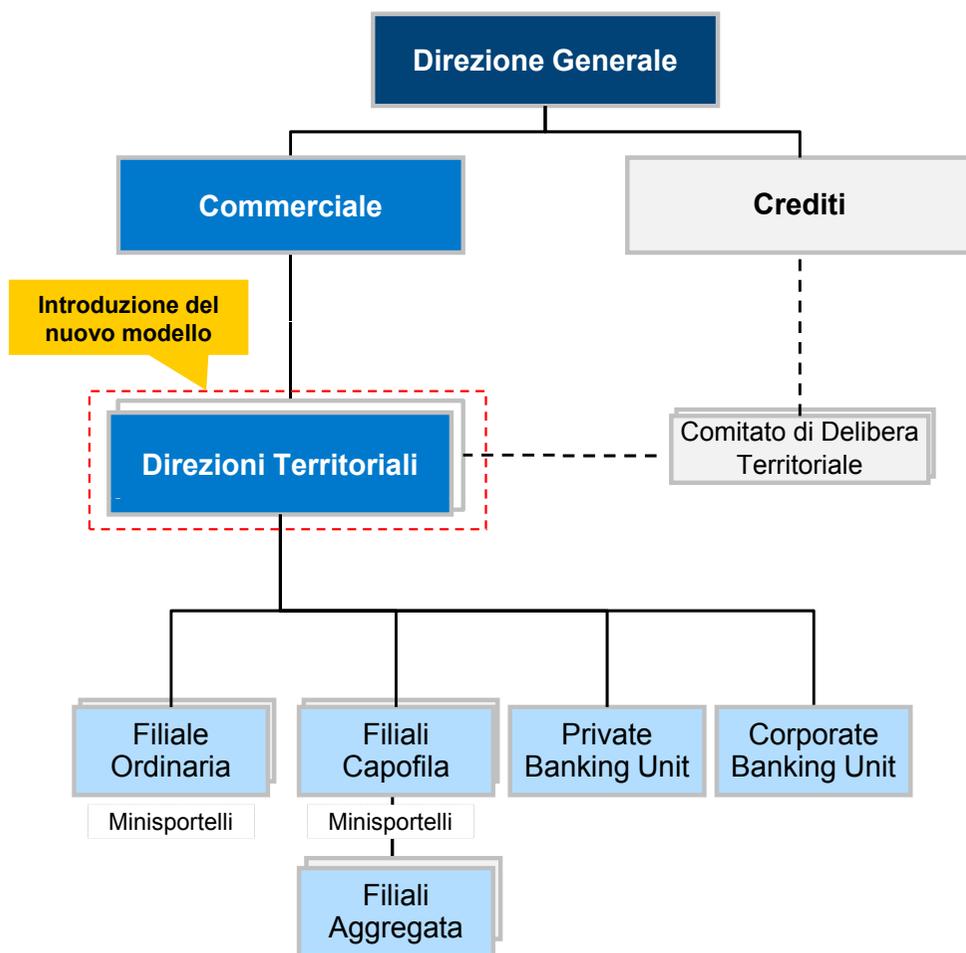
- 1 Nuovo Modello Distributivo
- 2 Piano Sportelli
- 3 Nuova Segmentazione Commerciale
- 4 Il Mercato Retail e le Iniziative Strategiche
  - Mass Market Machine
  - Multicanalità Integrata
  - Evoluzione dell’Offerta in ottica modulare
  - Modello di Servizio alle PMI
  - Modello di Servizio alla clientela Affluent-Premium
- 5 Il Mercato Corporate e le Iniziative Strategiche
- 6 Il Mercato Private e le Iniziative Strategiche



# 1 Nuovo Modello Distributivo Banche Rete



## Modello Distributivo a Clessidra



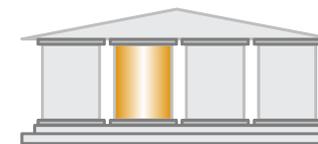
### Principali Caratteristiche

- Modello a “clessidra”, per consentire forte **interconnessione cross Mercato e cross Filiera** per lo **sviluppo di sinergie sul territorio**
- Introduzione delle **Direzioni Territoriali** quali principali punti di riferimento cross Mercato
- Ulteriore **rafforzamento** del presidio dei “**micro territori**”, con **introduzione di Filiali Capofila** che coordinano Filiali Aggregate
- Attivazione all’interno delle Filiali Retail di un pool di gestione congiunta “gestori/operativi” per la clientela Mass Market (**Mass Market Machine**) con conseguente individuazione di Gestori Retail da dedicare **allo sviluppo** (700 risorse)
- Valorizzazione dei Minisportelli\* e delle Filiali Aggregate per un presidio efficiente del territorio

\* A differenza delle Filiali Aggregate, i Minisportelli non hanno autonomia contabile, hanno la sola presenza di gestori non specializzati e non gestiscono i rapporti con i clienti complessi (es. PMI)

# 1 Nuovo Modello Distributivo

## Banche Rete – Situazione al 30 Aprile 2011



Distribuzione Efficace ed Efficiente

Grado di applicabilità del Modello

	Totale Sportelli	di cui Filiali	Fil. Ordinaria	Fil. Capofila	Fil. Aggregata	di cui Minisportelli
BBS	364	349	5	71	273	15
CARIME	294	223	54	73	96	71
BVC	64	55	26	13	16	9
BRE	225	165	155	4	6	60
BPA	236	181	181	-	-	55
BPB	358	292	292	-	-	66
BPCI	234	213	213	-	-	21
BSG	56	49	49	-	-	7
BPI	26	26	26	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>1.857</b>	<b>1.553</b>	<b>1.001</b>	<b>161</b>	<b>391</b>	<b>304</b>



A partire da gennaio 2011, 4 Banche Rete (BBS, CARIME, BVC e BRE) hanno attivato – secondo diversi gradi di estensione - il Modello delle Filiali Capofila/Aggregate



Dati al 30/04/2011 della Rete Italiana delle 9 Banche Commerciali: include gli interventi di apertura e chiusura realizzati nei primi quattro mesi dell'anno (32 chiusure e 8 aperture)

## 2 Il Piano Sportelli



	2009	2010	2011	Totale 2009-2011	Totale 2012-2015
<b>Aperture</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>50</b>
<b>Chiusure</b>	<b>40</b>	<b>87</b>	<b>33</b>	<b>160</b>	<b>40</b>
<b>Delta</b>	<b>-13</b>	<b>-70</b>	<b>-11</b>	<b>-94</b>	<b>+10</b>
<b>Riqualficazioni (Filiali in Minisportelli)</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>170</b>	<b>20</b>
<b>Modello Filiali** Capofila/Aggregate</b>	<b>391 Fil. Aggregate</b>				
	<b>161 Fil. Capofila</b>				
<b>Ristrutturazioni e Trasferimenti</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>140</b>
<b>Valorizzazione punti vendita</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>170</b>
<b>Totale Sportelli Banche Comm.li (dati Rete Italiana al 31-12)</b>	<b>1.943*</b>	<b>1.881*</b>	<b>1.870</b>	→	<b>1.880</b>

- Nel periodo 2009-2011, a fronte di una sostanziale continuità del numero di aperture, il Gruppo si è focalizzato prevalentemente su interventi di **razionalizzazione** (chiusure e/o riqualficazioni), volti ad **eliminare sovrapposizioni sul territorio**.
- Nel periodo 2012-2015 è prevista una sostanziale stabilità della Rete Filiali con l'**apertura di 50 sportelli** nelle zone di sviluppo ed interventi di **razionalizzazione di 60 sportelli** (40 chiusure e 20 riqualficazioni) nei territori consolidati.
- Verranno inoltre realizzati **170 interventi di "valorizzazione"** di Filiali selezionate, con l'obiettivo di migliorarne l'immagine e la visibilità per aumentarne le potenzialità

\* Valori Rete di Sportelli Italiana delle 9 Banche Commerciali a fine anno di riferimento. Il valore del 31/12/2009 include 14 Sportelli BSG acquisiti da Banca Intesa a inizio 2009 e ca. 10 tesorerie trasformate in minisportelli. Il valore al 31/12/2010 include ca. 8 tesorerie trasformate in minisportelli nel corso dell'anno

\*\* Modello applicato per BBS, CARIME, BVC e BRE a partire da Gennaio 2011

# 3 Nuova Segmentazione Commerciale

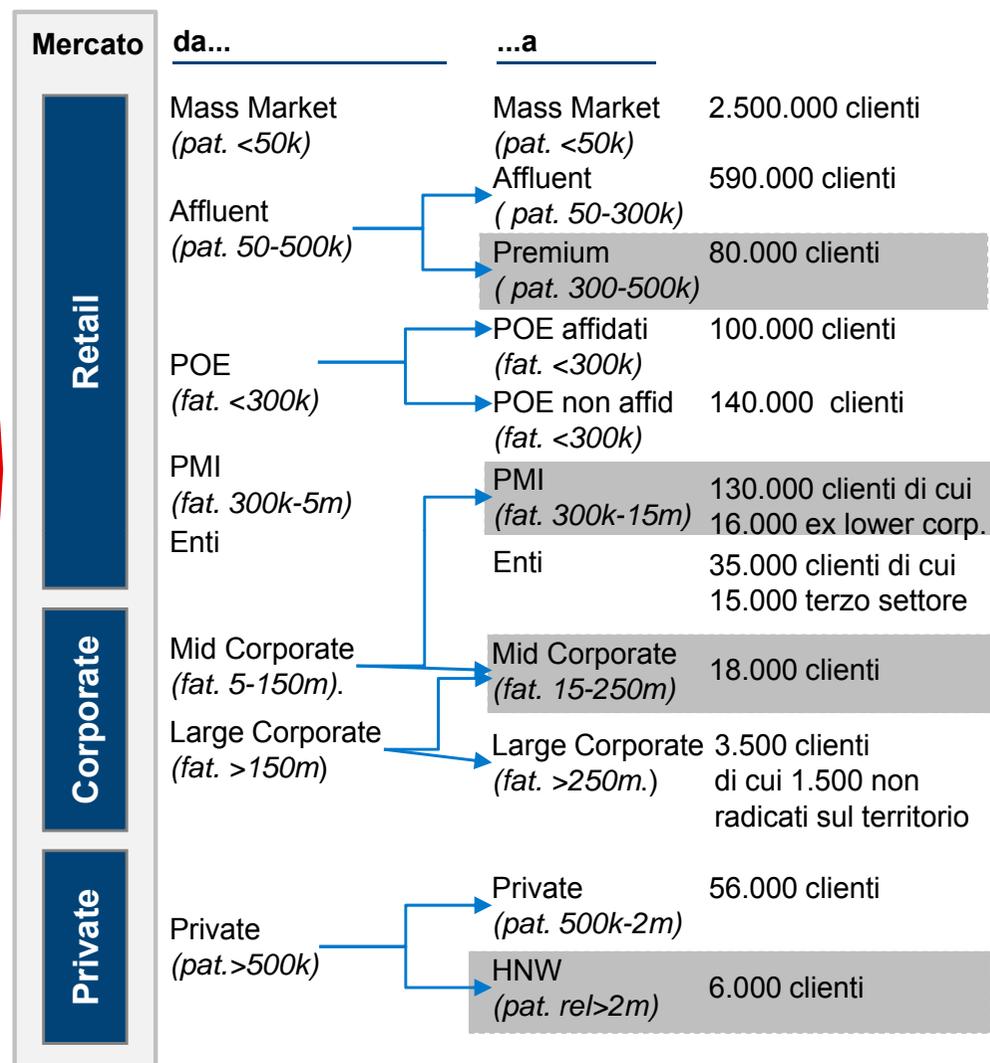
## ... per l'ottimizzazione del servizio alla Clientela



### Linee guida

- Progressiva revisione della soglia di accesso al Mercato Corporate (da 5 mil a 15 mln di fatturato) e riassegnazione dei clienti "lower" nelle Filiali Retail quando applicabile
- Focalizzazione dei Gestori Small Business sulle Piccole Medie Imprese e POE affidati
- Riassegnazione dei clienti POE non affidati ai Gestori Affluent per sviluppare sinergie nel comparto investimenti personali
- Creazione di un segmento "Premium" con un modello di servizio dedicato all'interno del mercato Retail su cui sviluppare servizi ad alto valore aggiunto
- Conferma all'interno del mercato Private di un segmento "HNW" con un modello di servizio altamente specializzato

### Segmentazione clientela





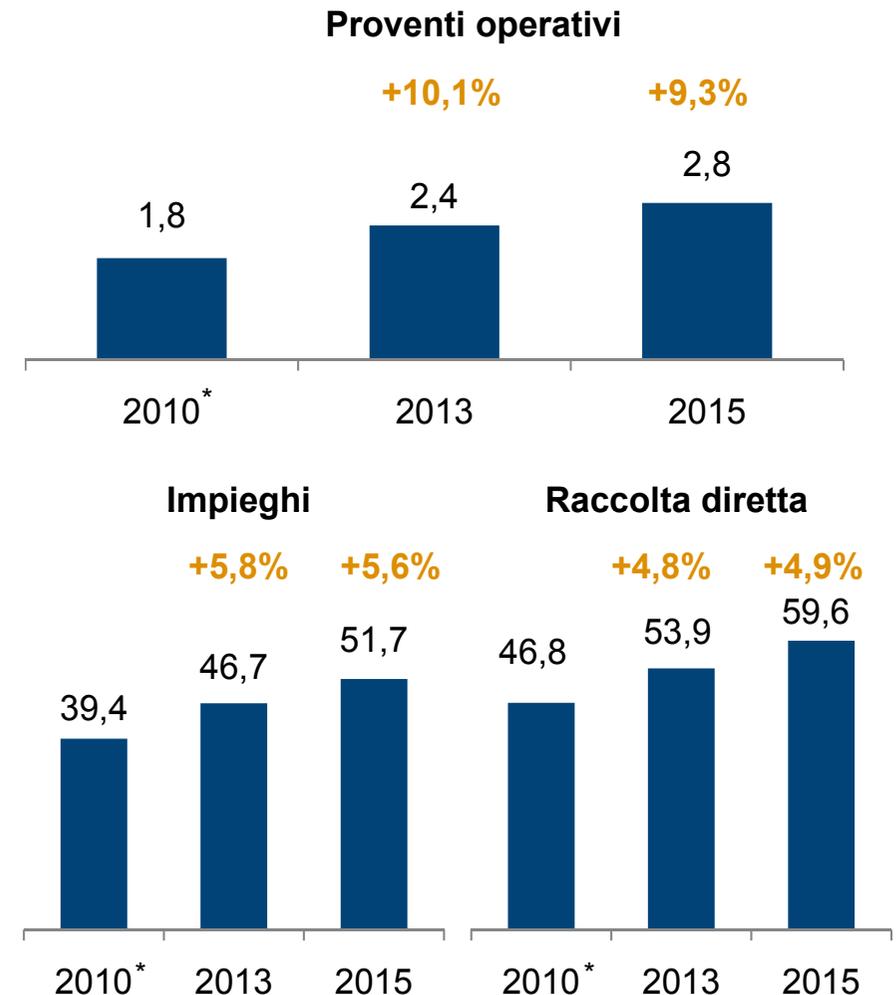
€ mld

CAGR vs. 2010

## 4 Il Mercato Retail e le Iniziative Strategiche

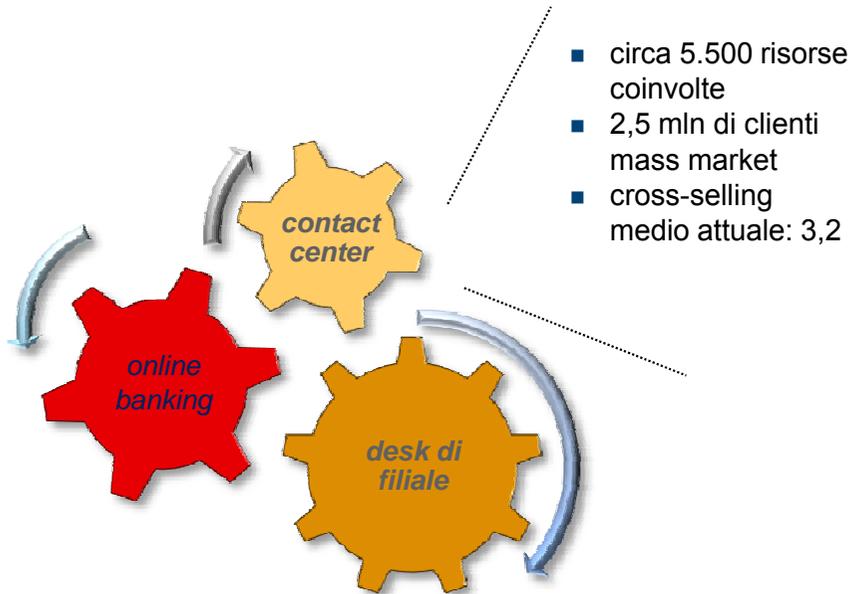
### Liberazione di Risorse Commerciali

- Liberazione di 700 risorse già “commerciali” da dedicare a “forza sviluppo” sia interna che esterna
- Focalizzazione della crescita su segmenti ad “elevato valore” (affluent, piccoli operatori economici e PMI) attraverso un approccio fondato
  - sulla capacità di relazione
  - sulla consulenza come elemento distintivo
- Continua innovazione di processo e di prodotto tesa a generare risposte ai bisogni dei clienti sempre più adeguate e rapide



\* Pro-forma 2010 per l'inclusione di parte della clientela Lower Corporate nel Mercato Retail

### Creazione di una “mass market machine”



- Gestione del portafoglio “mass market” di filiale in logica “pool”, coinvolgendo gli addetti operativi di sportello: unico portafoglio clienti, organizzazione delle attività ed obiettivi di squadra
- Riconversione professionale degli operativi coinvolti verso attività a maggior valore
- Semplificazione dei prodotti dedicati ai segmenti gestiti dal “pool”
- Spinta alla gestione intercanale

### Creazione di una significativa “forza di sviluppo”



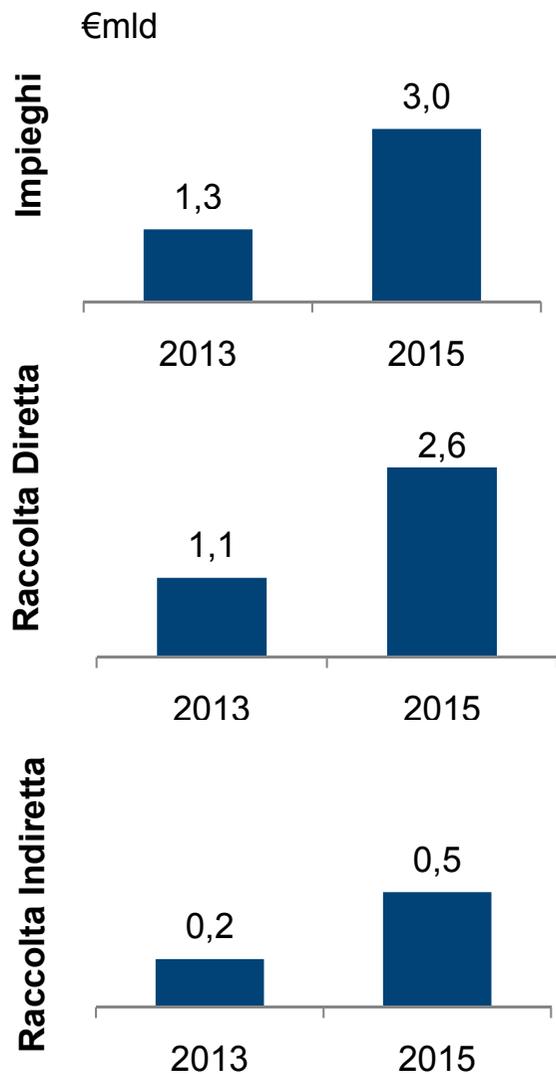
- Riqualificazione di una parte delle attuali risorse di filiale nel ruolo di sviluppatori
- Lancio delle attività di sviluppo con focalizzazione sui segmenti ad “alto valore” (affluent/poe e pmi) e nelle zone a maggior potenziale
- Sviluppo con approccio sistematico “impresa > imprenditore” (rapporti impresa/famiglia)
- Iniziative di marketing specifiche e valorizzazione delle relazioni territoriali

# 4 Il Mercato Retail e le Iniziative Strategiche (2/6)

## Mass Market Machine



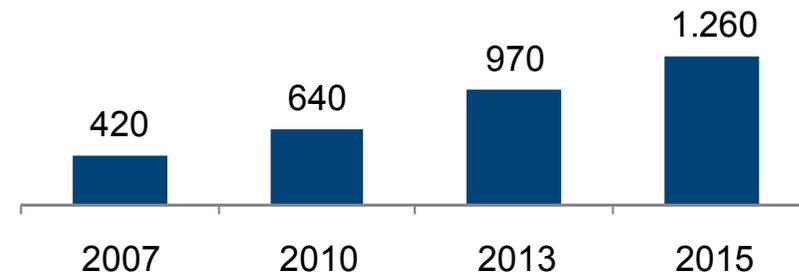
### Impatti incrementali attesi



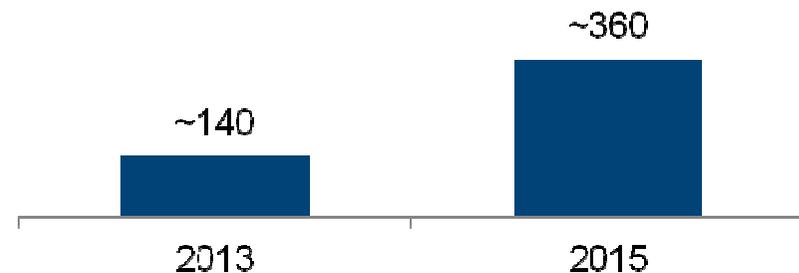
Circa 100 milioni di proventi operativi incrementali al 2015

- Potenziamento e accelerazione di progetti esistenti
- Realizzazione di un modello di servizio capace di offrire alla clientela una pluralità di canali di accesso alla Banca (intercanalità: canali fisici + canali virtuali) in ottica di:
  - liberare risorse da destinare ad attività/ruoli commerciali
  - sostenere l'acquisition
  - consolidare la retention tramite:
    - remote selling e remote personal assistant
    - piattaforma Confidi e portale PMI on-line
    - offerta dedicata alla clientela straniera/terzo settore
    - sviluppo piattaforma evoluta e innovativa di monetica e sistemi di pagamento (compresi mobile payments)
    - evoluzione internet banking
    - valorizzazione ATME

Numero clienti Qui UBI Internet Banking ('000)



Risorse liberate da sviluppo multicanalità integrata



## Evoluzione dell'offerta in ottica modulare

- Evoluzione da conto corrente “a pacchetto” a conto corrente “modulare” che consenta:
  - **un’offerta semplice** da combinare per soluzioni personalizzate
  - **un prezzo trasparente** con logica premiante al raggiungimento di definiti livelli di cross-selling
  - **circa 27.000 clienti aggiuntivi** nel periodo 2011-2015
  - **incremento redditività annua per conto** di circa 16 euro

### Cliente al centro

- Conto personalizzabile
- Check-up dedicato

### Modularità

- Combinazione di singole componenti

### Logiche pricing

- Pricing incrementale
- Promozioni e sconti

### Processo commerciale

- Processo commerciale semplice
- Unica piattaforma di vendita

### Semplicità e trasparenza

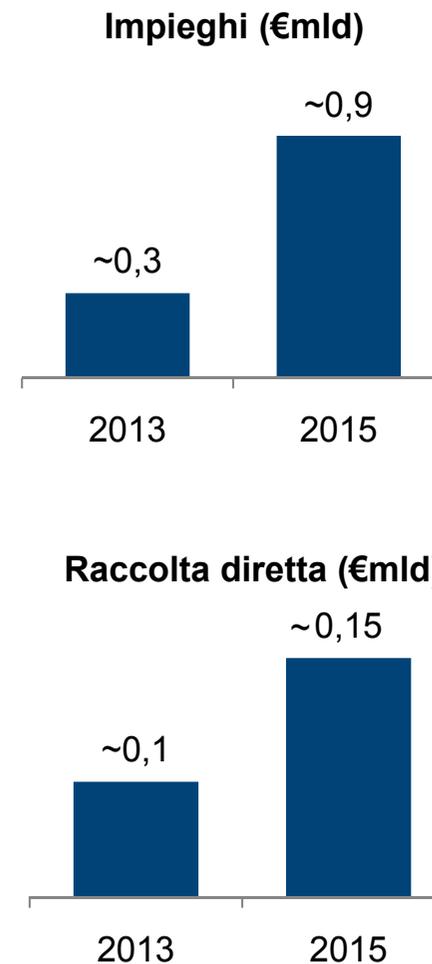
- Clausole chiare
- Contratto integrato
- Rapidità di risposta

## Il Mercato Retail e le Iniziative Strategiche (5/6)

### Modello di Servizio alle PMI

- L'attuale segmento Lower del Mercato Corporate (ca. 16.000 clienti), verrà servito dal Mercato Retail con un modello PMI allo scopo di permettere:
  - un più adeguato e attento servizio da parte del gestore di riferimento
  - una maggior spinta sulla crescita degli impieghi soprattutto a breve termine con un incremento atteso delle commissioni da servizi
  - una spinta commerciale incrementale anche sui prodotti di raccolta da offrire a clientela “liquida”
- Adeguamento del pricing a logiche più vicine a quelle del segmento PMI Retail anche riducendo i gap tra prezzi medi praticati e prezzi di riferimento sia in termini di tasso che di commissioni

#### Impatti incrementali attesi



**Circa 60  
milioni di  
proventi  
operativi  
incrementali al  
2015**

# 4 Il Mercato Retail e le Iniziative Strategiche (6/6)

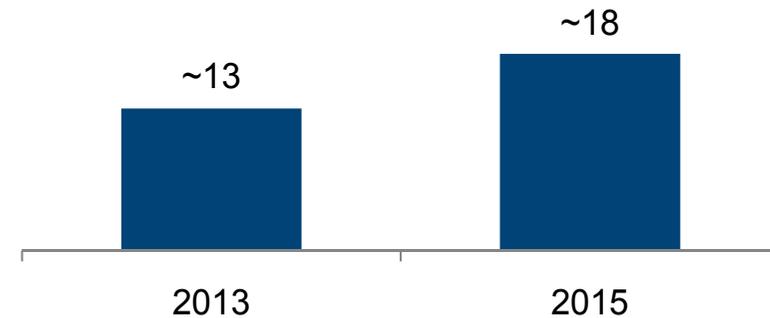
## Modello di Servizio alla Clientela Affluent-Premium



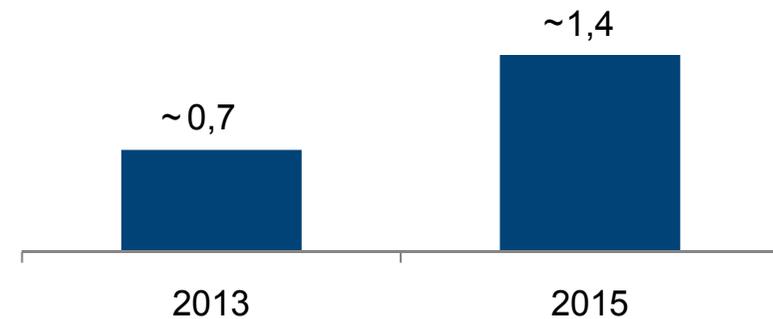
- Sviluppo di un modello di servizio specifico per privati con un patrimonio tra euro 300-500 mila, attualmente poco fidelizzati nei portafogli mass market: nuovo segmento “Premium”
- Strutturazione di un’offerta di consulenza dedicata, con l’obiettivo di acquisire un posizionamento distintivo sul segmento che consenta:
  - lo sviluppo dello share of wallet con un particolare focus sulla Raccolta Gestita
  - l’incremento della base clienti con un tasso di sviluppo netto del 2% annuo in linea con le best practice di mercato
  - una maggiore retention a seguito di incremento del cross selling da 5,7 a 6,5 nel 2015 ottenibile grazie allo sviluppo di servizi in aree caratterizzate da maggiore innovazione

### Impatti incrementali attesi

#### Commissioni nette (€mln)



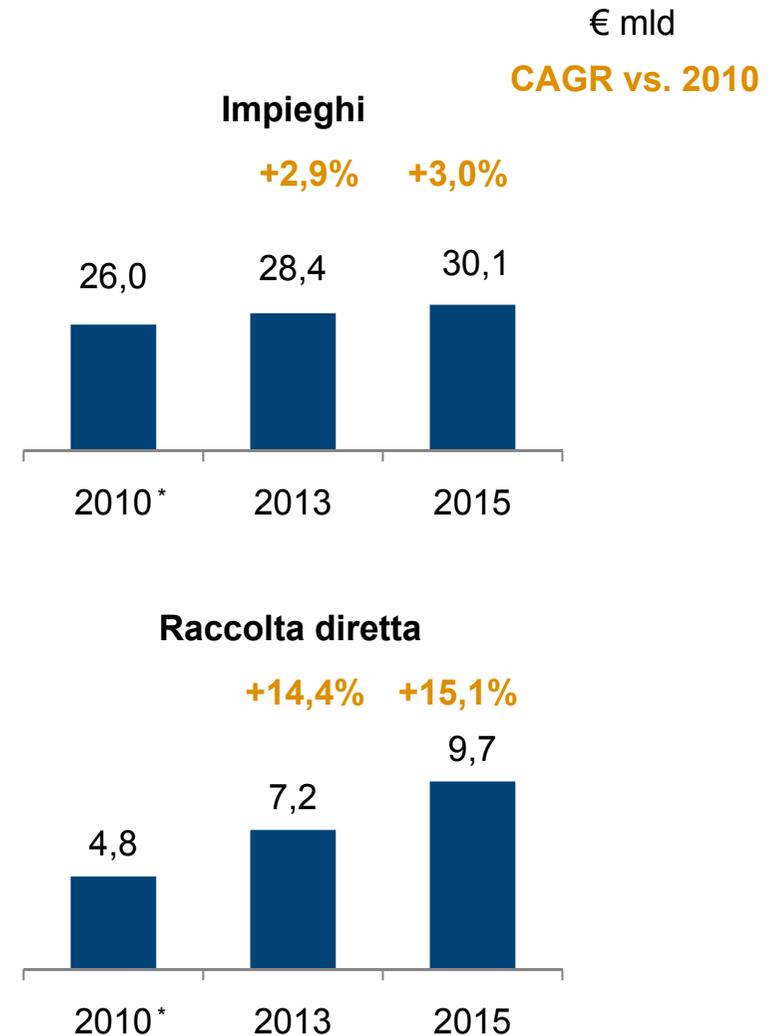
#### Raccolta totale (€ mld)



## 5 Il Mercato Corporate e le Iniziative Strategiche



- **Sostegno continuo e sistematico alle imprese** con attenzione alle realtà locali
- **Bilanciamento fra impieghi e raccolta in ottica di crescita sostenibile** nel medio e lungo periodo
- Le Iniziative Strategiche:
  - da modello di servizio “**lending driven**” a modello “**value driven**” con focus su prodotti/servizi ad alto valore aggiunto e creazione di Centri UBI Corporate Advisory nelle Direzioni Commerciali delle Banche Rete
  - la creazione di **strutture dedicate alla Clientela Large Corporate** “non del territorio” nelle Direzioni Commerciali delle Banche Rete
  - la focalizzazione sul **comparto estero** commerciale - da organizzazione per segmento di clientela a organizzazione per servizi/prodotti ad alto valore aggiunto (trade finance, cash management e rapporti internazionali)
  - UBI Factor: forte **focalizzazione** del business sulla clientela delle **Banche del Gruppo** anche attraverso **attività e sviluppo cross border**



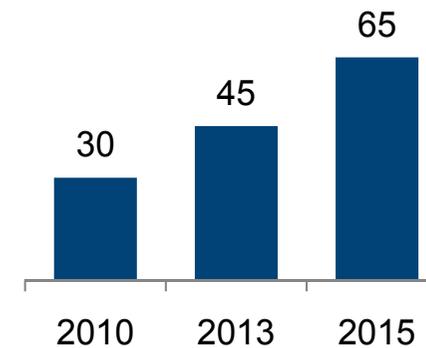
\* Pro-forma 2010 per l'esclusione di parte della clientela Lower Corporate inclusa nel Mercato Retail

## 6 Il Mercato Private e le Iniziative Strategiche



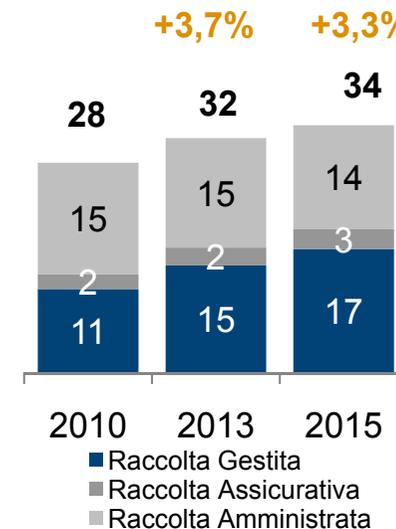
- 3° gruppo italiano e 1° operatore in Lombardia per masse gestite, 36 miliardi
- Consolidamento della leadership
  - crescita delle masse (20% da nuovi clienti)
  - progressivo recupero redditività delle masse (+30% nel periodo 2010-2015), grazie a significativo incremento componente ricorrente (+50%) e contestuale riduzione contributo upfront su collocamento titoli
- Estensione dei servizi di consulenza a tutte le tipologie di clienti e di attività, tra cui:
  - consulenza integrata sul patrimonio finanziario, aziendale e immobiliare per **il nucleo familiare**
  - **consulenza finanziaria** ai clienti High Net Worth (2.400 nuclei familiari) e istituzionali con il servizio Pro-Active Wealth Advisory (Pro-AWA®), anche con offerta B2B
  - estensione servizio di **consulenza a pagamento a tutti i clienti private**; approccio integrato su aspetti finanziari, di protezione e previdenza
  - **evoluzione piattaforma tecnologica** per servizio in mobilità e presso le filiali Private

Penetrazione sulla clientela HNW del servizio di consulenza Pro AWA (%)



CAGR vs. 2010

Raccolta indiretta (€mld)



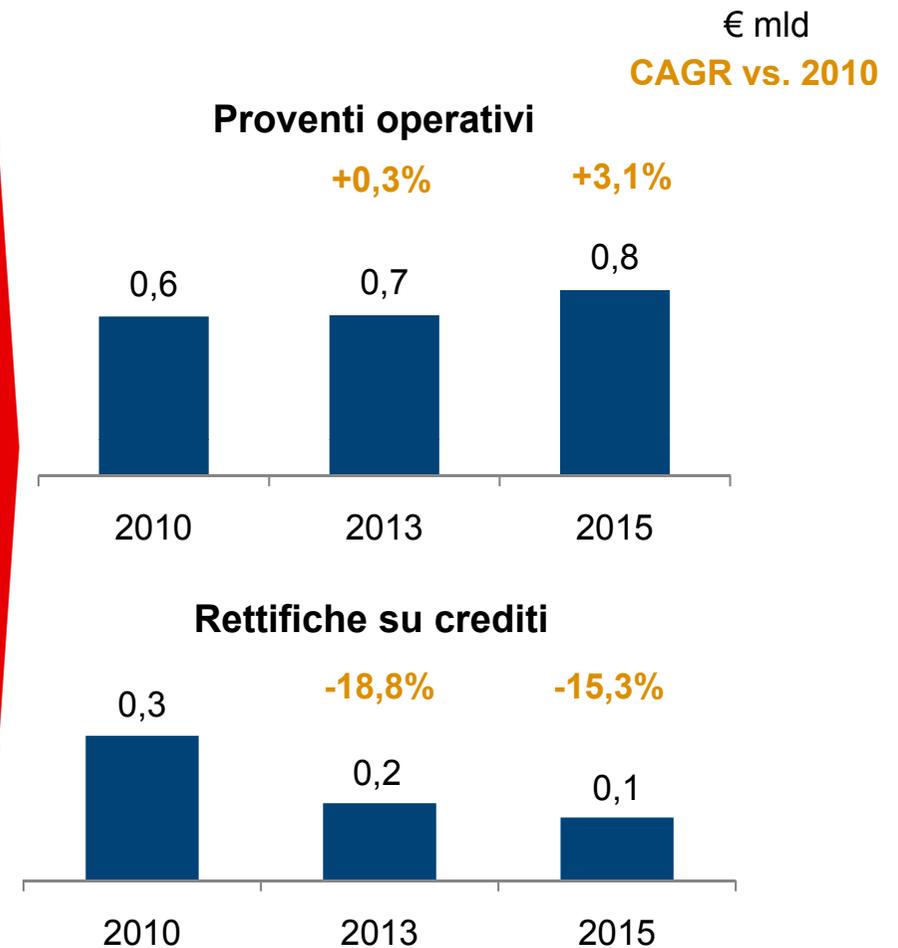
# Rifocalizzazione di Alcune delle Principali Società Prodotto e Controllate



## Rifocalizzazione delle Società

- A BANCA 24-7**
  - Focalizzazione sui prodotti di Cessione del Quinto, Prestiti Personali e Carte di Credito
    - Miglioramento della qualità del credito
- B IW BANK**
  - Rafforzamento nell'online trading e sviluppo delle attività "Banking" in particolare in tema di raccolta diretta...
    - ...contribuendo all'equilibrio strutturale di Gruppo
- C UBI LEASING**
  - Rifocalizzazione sul canale distributivo delle Banche Rete
    - Minimizzazione del profilo di rischio
- D CENTROBANCA**
  - Focalizzazione su operazioni di Finanza Strutturata e sviluppo servizi M&A, Advisory e CM
    - Erogazioni "plain vanilla", effettuate direttamente dalle Banche Rete
- E UBI FACTOR**
  - Forte riorientamento del business sulla clientela delle Banche del Gruppo

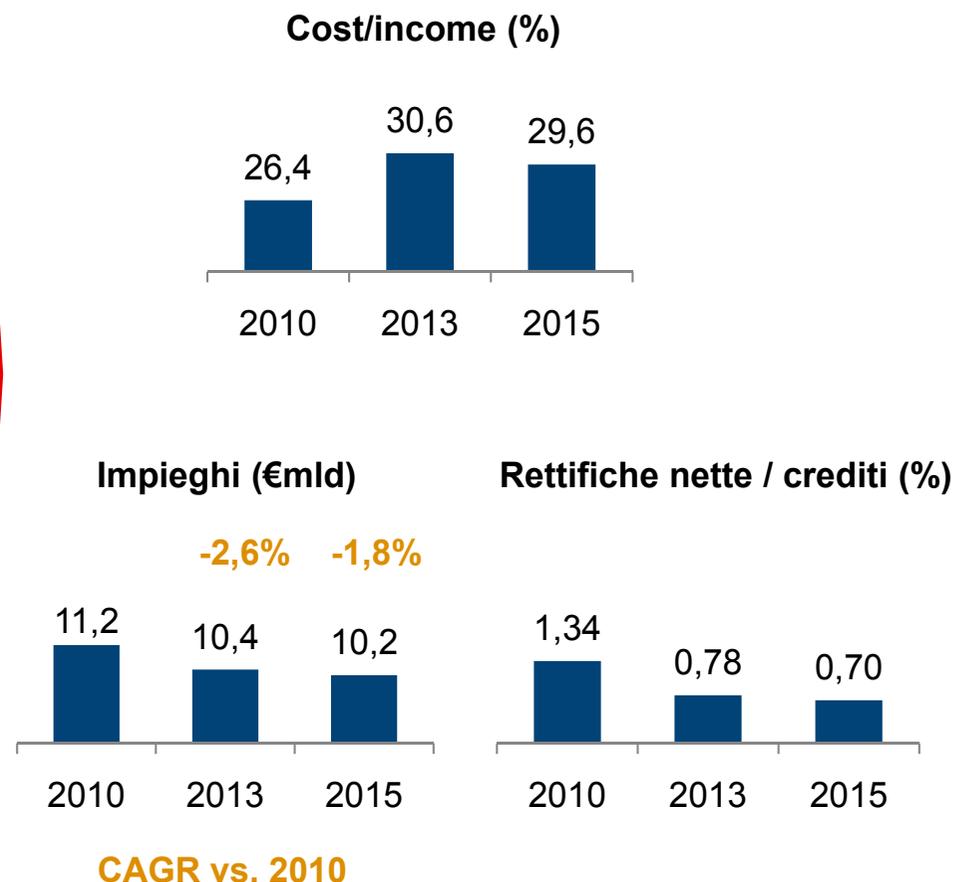
Rifocalizzazione di alcune attività di business sulle Banche Rete: limitata crescita dei proventi nelle Società Prodotto ma netto vantaggio in termini di qualità del credito



# A Banca 24-7 – Nuova strategia per il Credito al Consumo (1/2)



- Fusione di Banca 24/7, Prestitalia e SILF completata entro 1Q12
- Focalizzazione su attività presidiate, cessando erogazione prodotti che non consentono iniziative di cross selling
  - Mutui reti terze: interruzione erogazioni. Da aprile 2011 erogazioni su Banche Rete in ottica fidelizzazione e cross selling
  - Cessione del Quinto: forte crescita erogazioni sulla clientela captive (da €30 mln al 2010 a €190 del 2013), “mantenimento” gestione rete Prestitalia e interruzione delle erogazioni tramite finanziarie terze
  - Prestiti personali: sviluppo erogazioni clientela captive (€530 mln nel 2010 a €730 mln al 2013)
- Integrazione sul sistema IT Target di Gruppo (1Q12) e atteso beneficio di sinergie sulle componenti amministrative



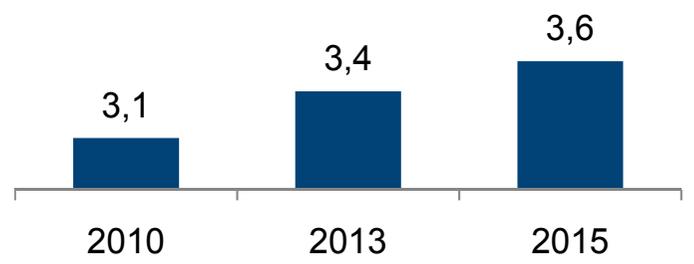
CAMBIAMENTO DI FOCUS

# A Banca 24-7 – Nuova strategia per il Credito al Consumo (2/2)

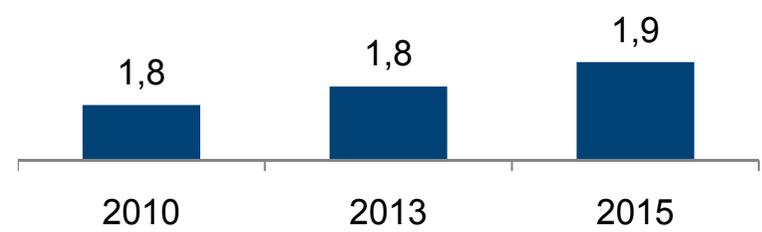


€ mld

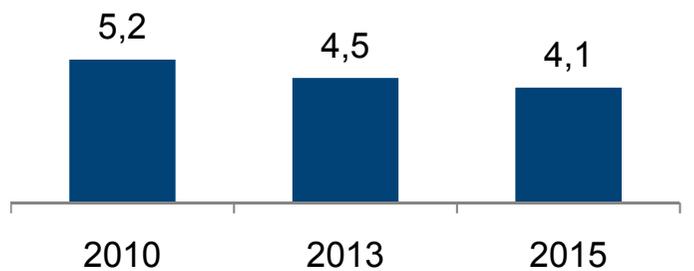
### Stock Cessione del Quinto



### Stock Prestiti Personali Captive



### Stock Mutui



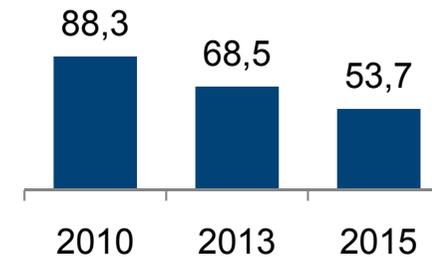
### Stock Prestiti Personali e Finalizzati non Captive



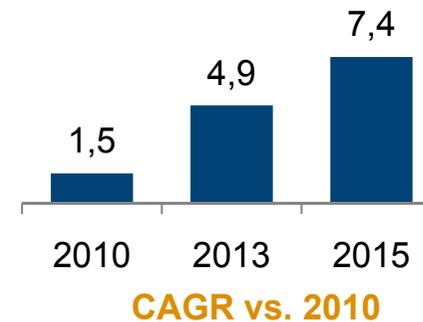


- Consolidamento leadership nel settore del Trading on Line (IW Bank è il secondo operatore in Italia per numero di operazioni eseguite)
- Rafforzamento settore Banking attraverso servizi a elevato valore aggiunto tra cui:
  - lo sviluppo del servizio di consulenza alla clientela Top Investitori
  - modelli di servizio differenziati sulla base del valore aggiunto del cliente
- Contributo all'equilibrio strutturale del Gruppo mediante lo sviluppo del potenziale di generazione di raccolta diretta, in particolare sul mercato italiano

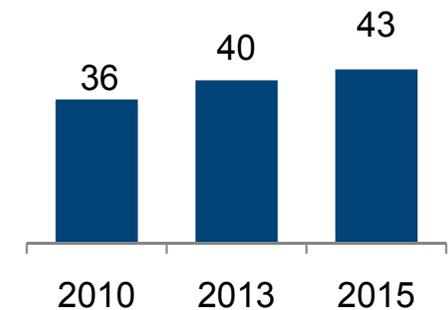
Cost/income %



Raccolta diretta (€ mld)



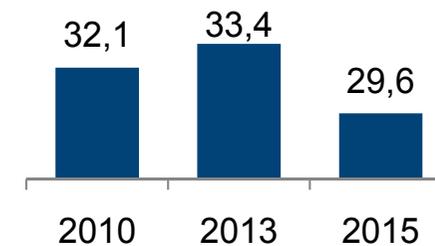
Numero medio eseguiti giornalieri ('000)





- Ribilanciamento business verso comparti non legati all'immobiliare e selezione controparti attraverso un sistematico utilizzo per le nuove erogazioni del prezzo di riferimento (prezzo ottimale sulla curva rischio-rendimento)
- Limitata crescita impieghi (cagr -0,5% al 2013):
  - focalizzazione su qualità del portafoglio (costo del credito a 46 bps al 2013)
  - limitare assorbimento di liquidità in ottica equilibrio strutturale di gruppo
- Rifocalizzazione su canale distributivo Banche Rete e ristrutturazione rete agenziale
- Aggiornamento sistema IT, rafforzamento strutture di controllo

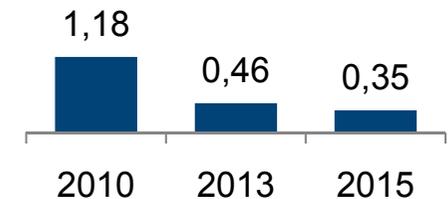
Cost/income %



Impieghi (€mld)



Rettifiche nette / crediti %



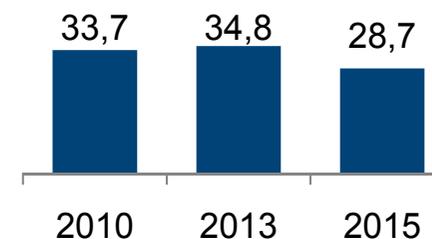
CAGR vs. 2010

# D Centrobanca – Consolidamento nel Corporate & Investment Banking



- Corporate Lending: dal 2011 erogazioni “Plain Vanilla” effettuate direttamente dalle Banche Rete
- Finanza Strutturata: sviluppo operazioni di debito strutturato
- Partecipazione ad operazioni sindacate con ruoli più “senior” e sviluppo del Project Finance nell’ambito Energie Rinnovabili e Infrastrutture
- Investment banking: sviluppo M&A e Capital Markets favorendo cross-selling e fidelizzazione clientela

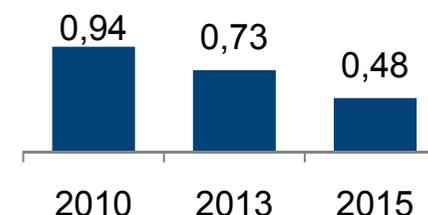
Cost/income %



Impieghi (€mld)



Rettifiche nette / crediti %



CAGR vs. 2010

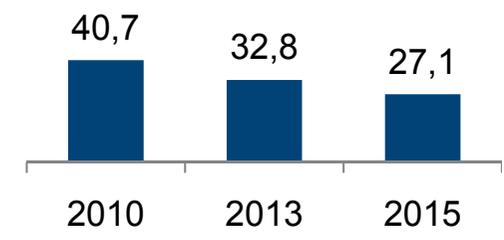
FOCALIZZAZIONE SUI SERVIZI AD ALTO VALORE AGGIUNTO

# E UBI Factor – Leader in un settore a buona redditività

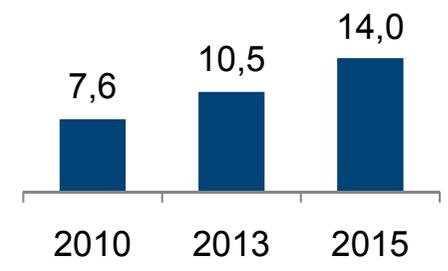


- 4° operatore nel factoring in Italia
- Forte riorientamento e focalizzazione del business sulla clientela delle Banche Rete raggiungendo quote “captive” più in linea con i principali competitor (62% al 2015 vs il 39% al 2010) anche attraverso attività cross border e lo sviluppo internazionale
- Ulteriore sviluppo internazionale oltre al consolidamento della presenza in Polonia e Turchia

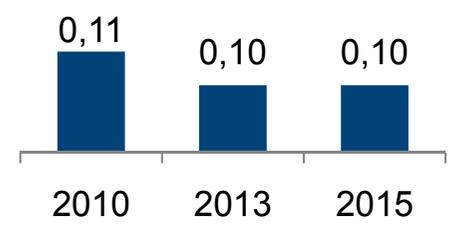
Cost/income %



Turnover (€mld)



Rettifiche nette / crediti %



SVILUPPO INTERNAZIONALE

# Il Presidio degli Oneri Operativi

## Contenimento della Base di Costo e Forti Investimenti in Iniziative Strategiche



€ mld  
CAGR, Δ vs. 2010

Interventi sul costo del Personale

+

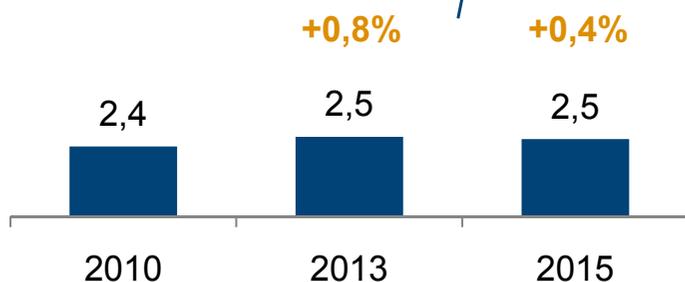
Revisioni contrattuali ed incrementi di efficienza negli acquisti

+

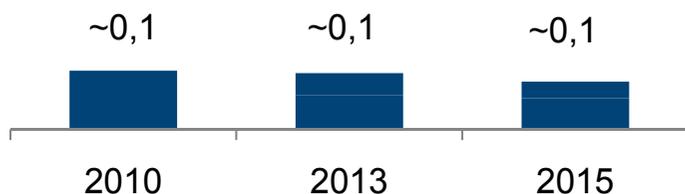
Forti investimenti (piattaforme, procedure e formazione)

Crescita contenuta degli oneri grazie a € 300 mln di risparmi derivanti dalle manovre di contenimento costi

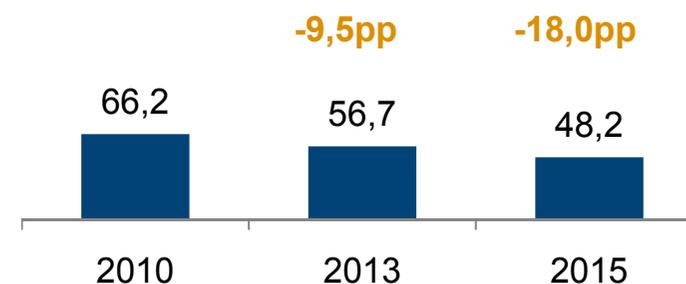
### Oneri operativi



### Investimenti annui



### Cost/Income excl. PPA (%)



### Cost/Income (%)

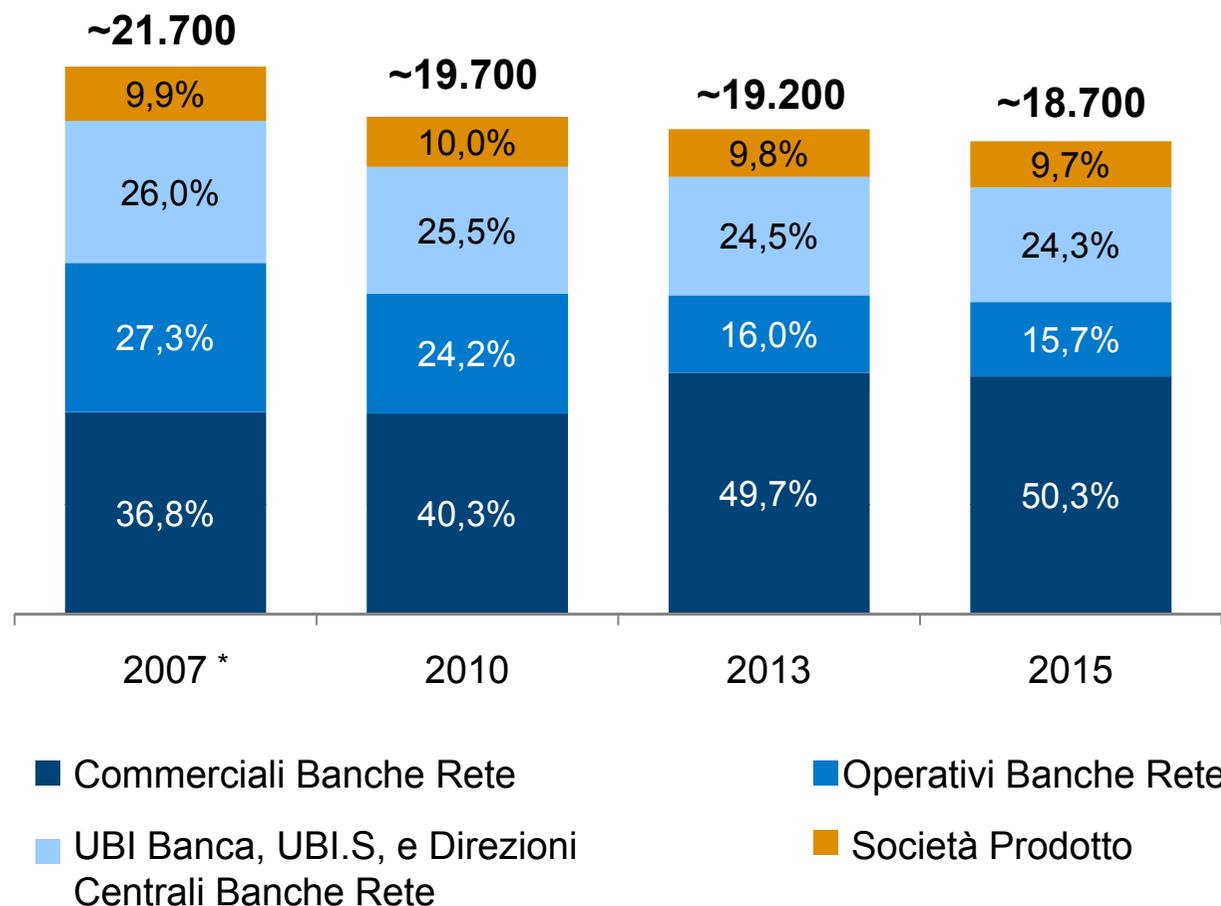


# Evoluzione dell'Organico di Gruppo

## Efficientamento dell'Organico ma con Incremento della Forza Commerciale



Numero risorse



- Potenziamento della rete commerciale per circa 800 risorse da riqualificazione quale fattore abilitante di
  - Acquisition
  - Crescita dei ricavi
- Semplificazione e revisione dei processi delle strutture amministrative

\* Al 01/04/2007

# Interventi sulle Spese per il Personale

## Incremento della Produttività per Dipendente



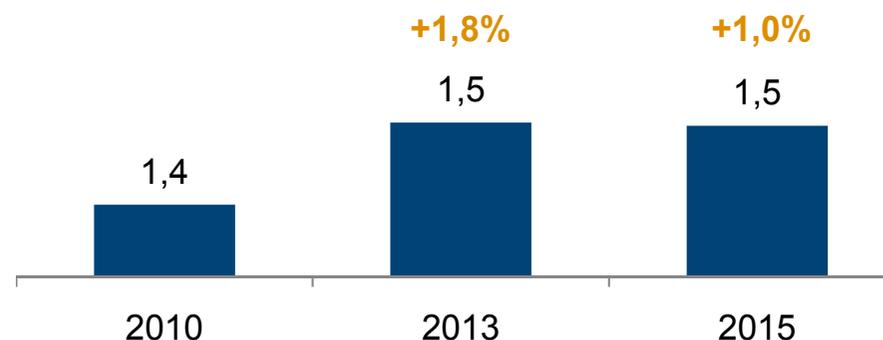
- Include
  - Scenario in evoluzione del rinnovo del CCNL
  - Incremento, in relazione alla maggior produttività/redditività attesa, della parte variabile della remunerazione

- Spese di formazione e riqualificazione del personale in relazione alle Iniziative Strategiche per € 30 mln nel periodo 2011-2015

- Riduzione netta di circa 1.000 risorse in arco di Piano di cui 800 aggiuntive a quelle già previste per il 2011, includendo oltre 1.000 assunzioni nel periodo di Piano, a sostegno del ricambio generazionale e per consentire le manovre gestionali sottostanti la crescita professionale e il miglior presidio territoriale

€ mld  
CAGR vs. 2010

### Spese per il personale



### Produttività per dipendente

	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
✓ Impieghi	3,6%	4,1%
✓ Raccolta dir. al netto CCG*	5,1%	5,9%
✓ Proventi operativi	7,5%	8,5%

\* Escluso PCT vs. Cassa Compensazione e Garanzia

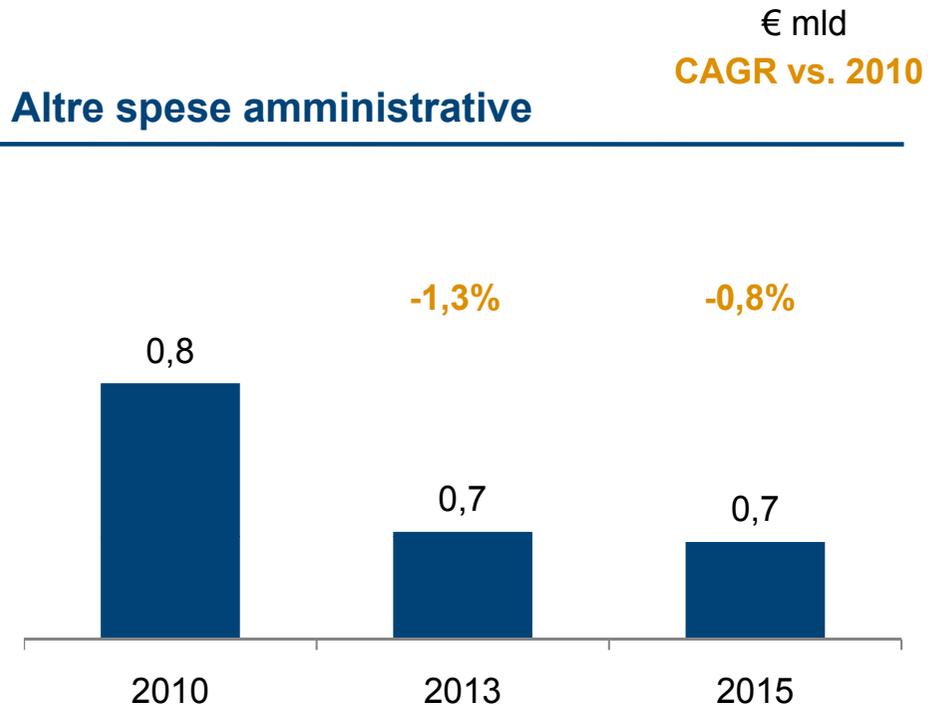
# Contenimento delle Spese Amministrative

## Riduzione in Valore Assoluto delle Spese Amministrative



- Forti azioni di controllo delle spese:
  - forte azione sul 30% delle altre spese amministrative, di pertinenza delle Società Prodotto, tramite accentramento della negoziazione delle relative forniture presso UBI.S
  - ottimizzazione della piattaforma IT, che a fronte di significativi investimenti (pari a € 26 mln una tantum nel periodo 2011-2015), consente a regime nel 2015 un risparmio di € 20 mln annui sulla spesa corrente
  - iniziative di razionalizzazione e ottimizzazione della spesa, anche attraverso progetti di semplificazione delle attività (presidio credito anomalo, spese postali, ecc...)
- Le evoluzioni dei costi includono l'assorbimento dell'incremento ISTAT stimato in 2% annuo

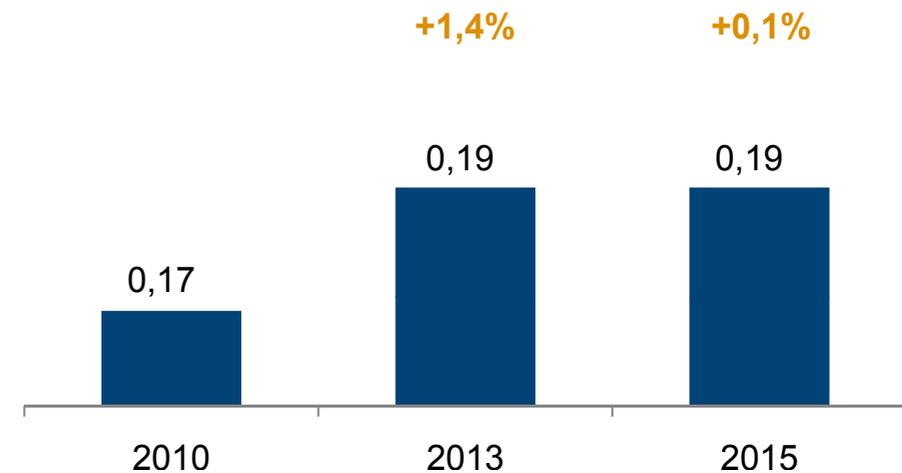
### Altre spese amministrative



- Investimenti complessivi nel periodo 2011-2015 di circa € 700 mln
  - per il 63% relativi alla componente IT
  - per il 37% relativi alla componente Immobiliare/Logistica
- Del totale investimenti, circa euro 220 mln sono riconducibili allo sviluppo commerciale, con un impatto sugli ammortamenti pari a euro 12 mln nel 2013 e euro 24,9 mln al 2015

€ mld  
CAGR vs. 2010

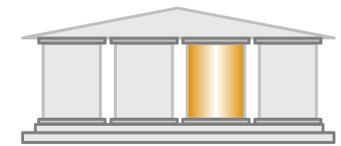
## Ammortamenti (escl. PPA)\*



\* Esclude PPA stimata decrescente nel tempo da circa tra 75 e 55 € mln per anno

# Innovazione – Evoluzione Sistema Informativo

## Sintesi delle leve d'azione attivate



Costi e Investimenti  
Focalizzati

“Motivo di fondo” del piano di sviluppo del Sistema Informativo di Gruppo:  
*coniugare iniziative non ordinarie di riduzione dei costi infrastrutturali dell'IT con interventi di innovazione, semplificazione e sviluppo del Business*

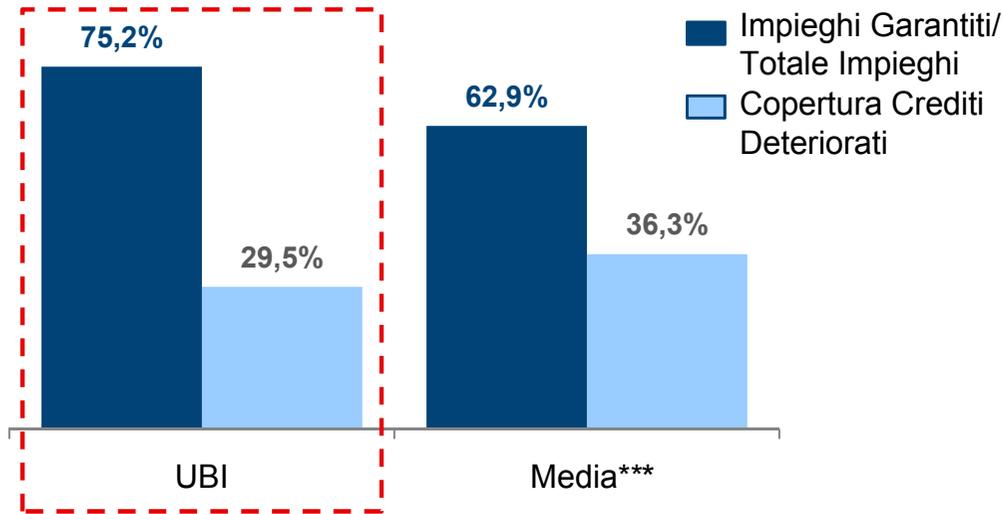


# Qualità del Credito

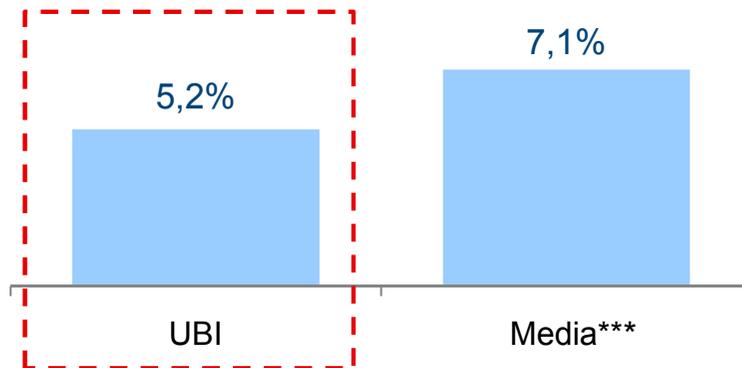
## Il Punto di Partenza



### Crediti vs. clientela garantiti/Crediti vs. clientela totali e copertura crediti deteriorati\* totali al 31.12.2010\*\*



### Crediti deteriorati totali netti vs Crediti netti verso clientela al 31.12.2010



- Stretta correlazione tra livello di crediti garantiti (in continua crescita negli ultimi 3 esercizi) e copertura dei crediti deteriorati
- Incidenza dei crediti deteriorati netti sul totale crediti inferiore ai principali competitors

\* Crediti deteriorati comprendono sofferenze, incagli, sconfinati/scaduti e crediti ristrutturati

\*\* Fonte: Relazioni e Bilanci 2010; in relazione agli Impieghi Garantiti si fa riferimento alla tabella A.3.2 di Nota Integrativa

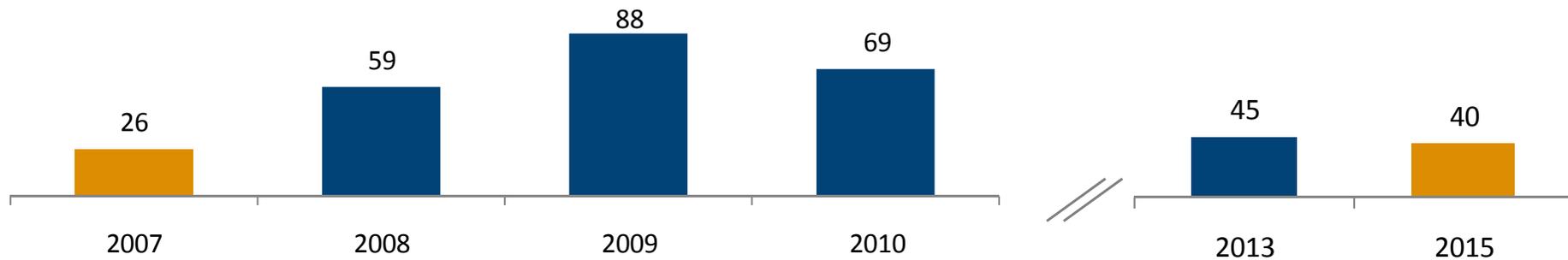
\*\*\* Il campione delle Banche considerate comprende: BPER, BPM, BP, ISP, MPS, UCG

# Qualità del Credito

## Miglioramento del Costo del Credito



Evoluzione annua del rapporto Rettifiche su crediti/Crediti netti verso clientela (normalizzato, bps)



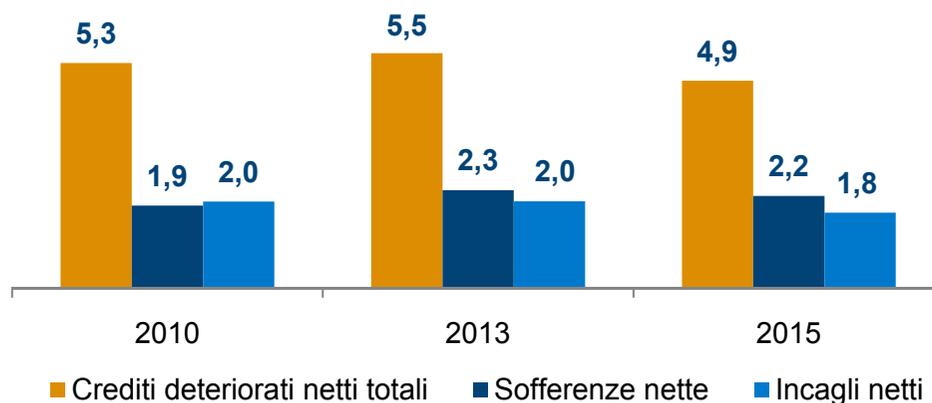
**IL COSTO DEL CREDITO AL 2015 È DI CIRCA IL 50% SUPERIORE AI LIVELLI PRE-CRISI**

# Qualità del Credito

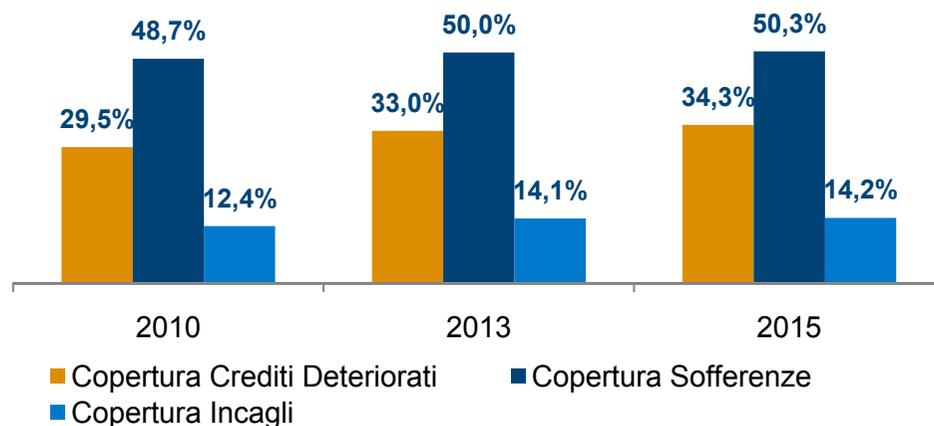
## Stock in Progressivo Miglioramento



### Stock (€mld)



### Indici di copertura



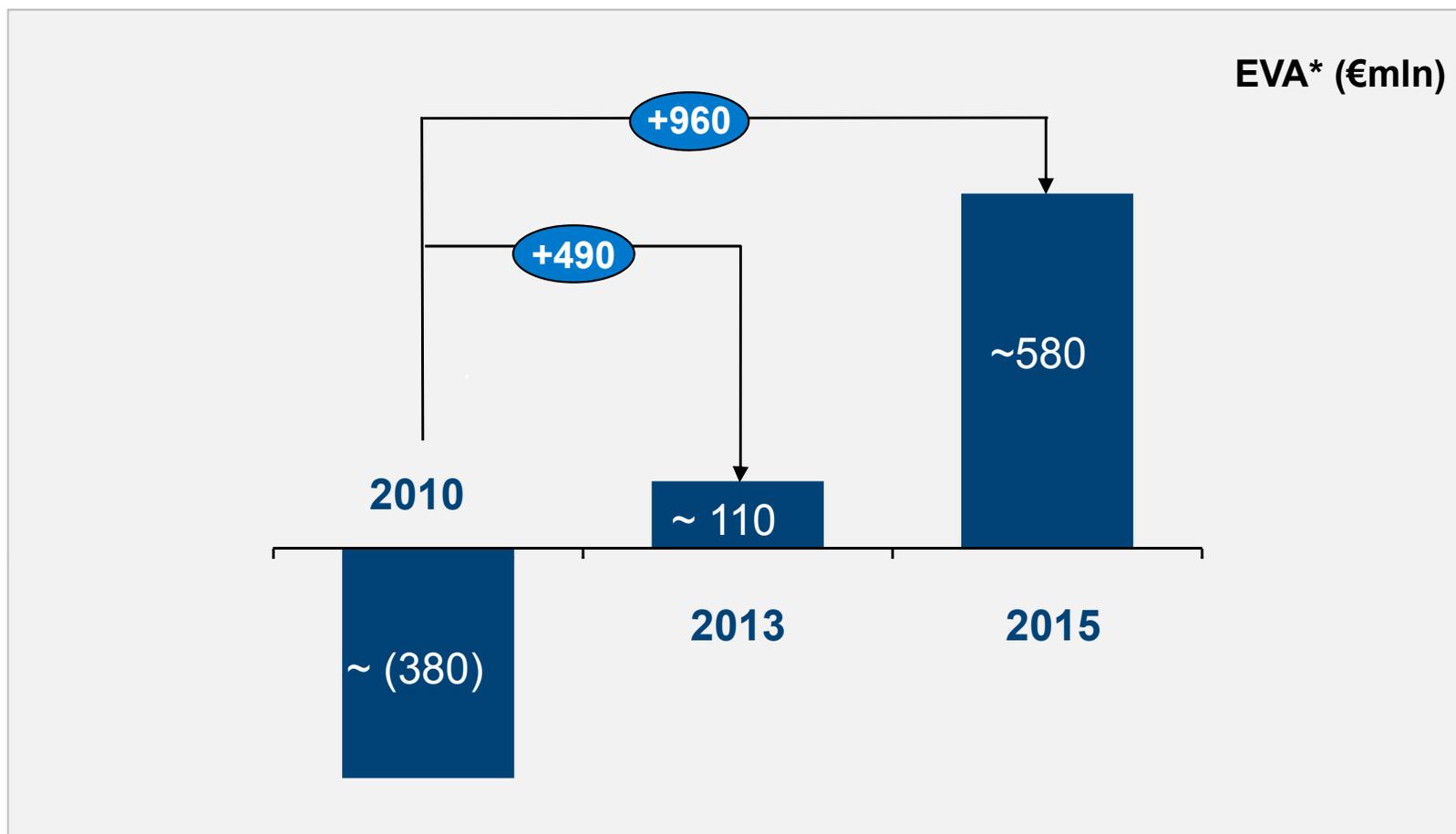
- I crediti deteriorati\* netti sono previsti raggiungere il valore massimo nel 2011 e poi ridursi progressivamente in corso di piano
- Miglioramento degli indici di copertura nel periodo di Piano

\* Crediti deteriorati comprendono sofferenze, incagli, sconfinati/scaduti e crediti ristrutturati

# Agenda

- ✓ UBI Banca: chi siamo
- ✓ La nostra visione: distintivi per qualità
- ✓ La qualità consente una maggior Redditività
- ✓ Conclusioni

## Ritorno alla Creazione di Valore nel Periodo di Piano



\* EVA escluso onere della PPA. Patrimonio assorbito pari al 7% delle attività di rischio ponderate + componenti in deduzione dal Patrimonio di Vigilanza

### IL PIANO DIMOSTRA CHE E' POSSIBILE TORNARE A LIVELLI ADEGUATI DI REDDITIVITÀ SENZA RINUNCIARE A PERSEGUIRE LA MASSIMA QUALITÀ

- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività con volumi di crescita molto conservativi
- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività senza aumentare la leva, anzi diminuendola
- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività senza alzare il profilo di rischio, inclusa la finanza
- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività senza alcuna operazione straordinaria
- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività con un mix di capitale di altissimo livello e un equilibrio strutturale in forte anticipo sui tempi richiesti da Basilea 3
- ✔ è possibile tornare a livelli adeguati di redditività senza rinunciare alla tradizionale attenzione ai dividendi

**“Fare Banca per Bene”**

✓ Allegati

# Redditività ai livelli pre-crisi

	2013	2007	2015
PROVENTI OPERATIVI	4,2	4,4	5,0
ONERI OPERATIVI	(2,5)	(2,6)	(2,5)
RISULTATO DELLA GESTIONE OPERATIVA	1,7	1,8	2,5
<b>UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO escluso PPA	0,7	0,9	1,1
ROTE (1)	9,0%	14,7%	14,1%
ROTE (1) escluso onere PPA	10,0%	16,3%	14,9%
COST/INCOME escluso PPA	56,7%	56,1%	48,2%
rettifiche su crediti / crediti	0,45%	0,26%	0,40%
<i>Tasso Bce - fine anno</i>	2,50%	4,00%	3,25%
<i>Euribor 1m - media annua</i>	2,48%	4,14%	3,35%

NOTA: al netto delle componenti non ricorrenti

(1) ROTE: Return on Tangible Equity calcolato come rapporto tra l'utile netto ed il patrimonio netto "tangibile"

(2) Patrimonio netto "tangibile": patrimonio netto di fine periodo al netto delle immobilizzazioni immateriali

## Chi siamo

- Uno dei principali attori bancari in Italia, a forte connotazione retail con offerta completa di servizi per i privati e focus sulle imprese non “large”
- Terzo player italiano nel Private Banking di consolidata tradizione
- Gruppo a modello federale, accentrato a livello di costi (Capogruppo) e decentrato a livello di ricavi (Banche Rete e Società Prodotto)

## Quote di mercato

- Quota di mercato in Italia in termini di sportelli pari a circa il 6%
- Premio di mercato in termini di impieghi e raccolta in alcune delle province italiane economicamente più “dinamiche” al 31.12.2010

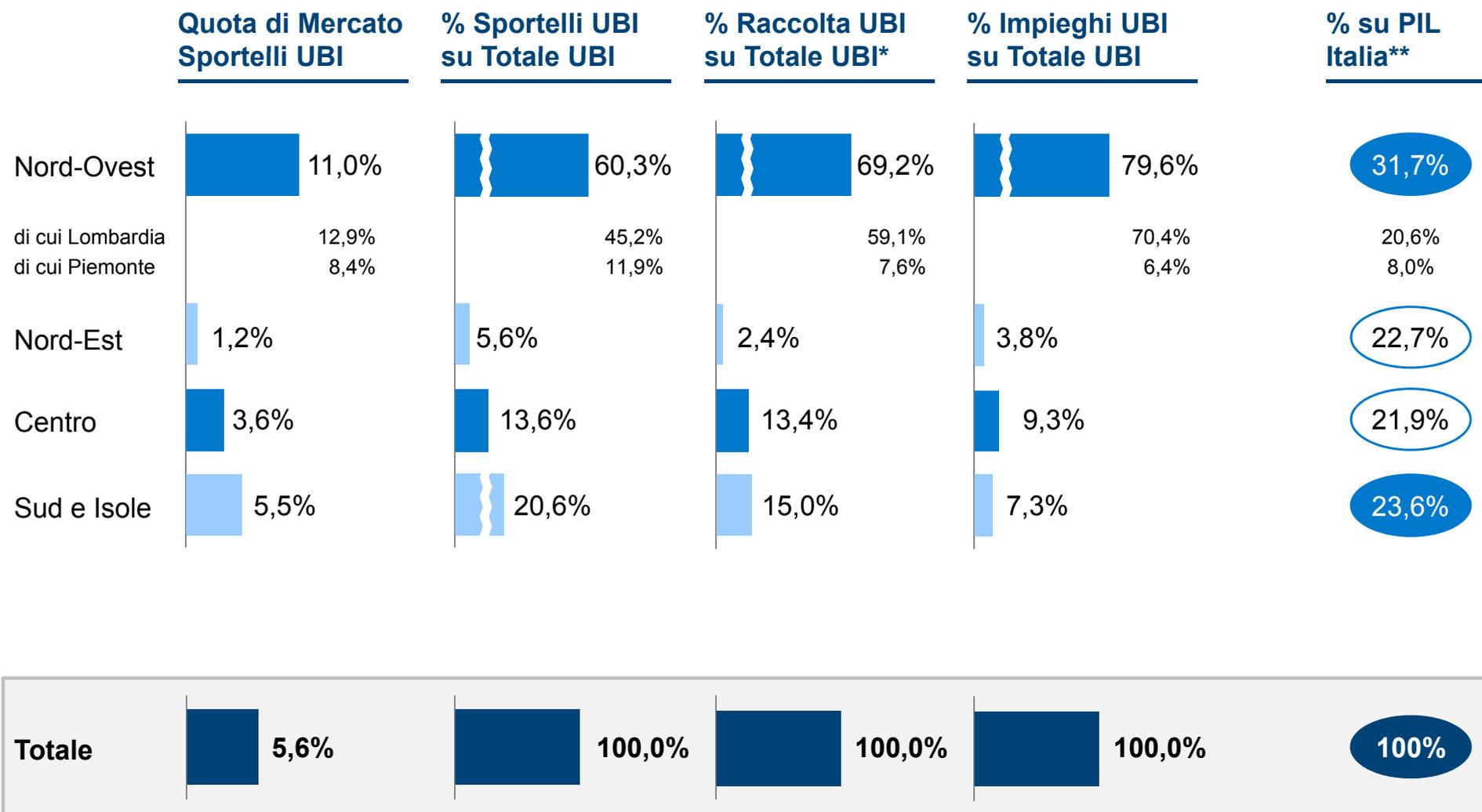
Area	Province	Sportelli	Raccolta (*) (**)	Impieghi (**)
Nord Italia	Bergamo	21,0%	32,2%	43,5%
	Brescia	22,6%	33,3%	35,9%
	Pavia	15,6%	16,6%	12,4%
	Varese	23,7%	30,4%	23,2%
	Cuneo	24,5%	23,6%	19,4%
	Milano	9,1%	5,3%	4,5%
Centro Italia	Ancona	10,6%	13,1%	10,6%

## Focus su territori dinamici

- 83% degli impieghi nel Nord Italia di cui il 70% in Lombardia (che rappresenta il 21% del PIL nazionale) e il 6,4% in Piemonte (8% del PIL)

(\*) c/c, certificati di deposito, depositi a risparmio  
 (\*\*) quote di mercato per ubicazione dello sportello

# Focalizzazione sulle Aree più Dinamiche del Paese



\* Raccolta esclusi PCT e obbligazioni

\*\* Dati al 31 dicembre 2010 – Prometeia, "Scenari delle Economie Locali" febbraio 2011

## Basso profilo di rischio

- Focalizzazione sull'attività **tradizionale** bancaria
  - impieghi pari al 78% del totale attivo
  - 92% dei requisiti patrimoniali riferito al rischio creditizio
- Basso livello di **leverage** (19,3x<sup>1</sup>)
- Limitata dipendenza dai risultati volatili della **finanza**, tradizionalmente contenuti entro il 3% dei proventi operativi
- Portafoglio finanziario (10% del totale attivo)
  - nessuna esposizione in titoli governativi PIGS e verso i paesi attualmente in situazione politica instabile
- Inoltre, nel corso della crisi:
  - nessun ricorso ai Tremonti bond
  - pagamento regolare del dividendo

1)  $(\text{totale attivo} - \text{avviamento} - \text{altre attività immateriali}) / (\text{patrimonio netto} + \text{patrimonio di terzi} - \text{attività immateriali})$

# Modello Federale di Gruppo: Gestione Accentrata dei Costi e Decentrata dei Ricavi

	Responsabilità	Società	
<b> Holding / Società di Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sviluppo di competenze e ricerca di economie di scala, in particolare nei seguenti ambiti:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– IT, Acquisti, Logistica</li> <li>– Amministrazione e Controllo di Gestione, Commerciale, Auditing e Controllo Rischi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ UBI Banca</li> <li>■ UBI Sistemi e Servizi</li> </ul>	<b>Gestione accentrata dei costi</b>
<b>Banche Rete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generazione di ricavi attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– distribuzione di prodotti</li> <li>– erogazione di credito</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Banca Pop. di Bergamo</li> <li>■ Banco di Brescia</li> <li>■ Banca Pop. Commercio e Industria</li> <li>■ Banca Regionale Europea</li> <li>■ Banca Pop. di Ancona</li> <li>■ Banca Carime</li> <li>■ Banca di Valle Camonica</li> <li>■ Banco di San Giorgio</li> </ul>	<b>Gestione decentrata dei ricavi</b>
<b>Società Prodotto e principali controllate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>Ambito Captive</u></li> <li>■ Sviluppo di competenze e gestione accentrata dei costi</li> <li>■ <u>Ambito Extra Captive</u></li> <li>■ Generazione di ricavi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centrobanca</li> <li>■ UBI Leasing</li> <li>■ UBI Factor</li> <li>■ UBI Pramerica SGR</li> <li>■ Banca 24-7</li> <li>■ IW Bank</li> <li>■ UBI Banca Private Investment</li> </ul>	<b>Definizione prodotti specialistici</b>  <b>Gestione decentrata dei ricavi</b>

# Responsabilità sociale per la sostenibilità e la qualità: Highlights



Dal 2003 UBI Banca supporta il Global Compact



Dal 2009 UBI Banca è socio di Sodalitas

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Dal 2007 UBI Banca partecipa al Carbon Disclosure Project

## Rating e indici etici



- Inclusione in Ethical Index e CSR Index (rating AA++)



- Inclusione in Ethical Index Euro ed Ethical Index EMU



- Valutazione globale per i Dow Jones Sustainability Indexes<sup>1</sup> sopra la media di settore, con punte di eccellenza nella gestione dei rischi e delle relazioni con la clientela e nella rendicontazione sociale e ambientale



- Rating globale in media rispetto al settore, con livelli superiori nella gestione delle risorse umane, condotta degli affari e coinvolgimento nella collettività

## Principali riconoscimenti ottenuti



- 2011 – 1° società italiana (22° a livello europeo) nella classifica ET 300 Carbon Ranking di EIO (Environmental Investment Organisation)



- 2010 – 3° posto tra le banche italiane per la qualità della rendicontazione on line di CSR (2° posto nel 2009)



- 2010 – 2° posto tra le banche italiane (posizione sempre mantenuta dal 2007)



- 2009 - Prima classificata nella indagine di Demoskopea e AzzeroCO2 sulla percezione dell'impegno ambientale delle banche italiane



- 2008 - vincitore dell'Oscar di Bilancio per la qualità della rendicontazione finanziaria e non finanziaria

<sup>1</sup> Il titolo UBI Banca non è incluso negli indici DJSI

## Responsabilità sociale: linee d'azione (1/2)

### Coesione e motivazione del personale

53,4 milioni di euro nel 2010 per prestazioni sociali

- ✓ **Sviluppo e valorizzazione del potenziale** di ogni persona: sistemi di gestione e criteri di remunerazione e incentivazione allineati alle best practice del settore
- ✓ Elevato livello di **prestazioni sociali**: previdenza complementare e polizze assicurative, servizi di mobilità, servizi per la famiglia (es. asili nido)
- ✓ **Salute e sicurezza** sul luogo di lavoro: mantenimento di un elevato livello di presidio su controllo e prevenzione dei rischi, con particolare riferimento a rischi di rapina e stress lavoro-correlato
- ✓ **Work Life Balance e Diversity Management**: focus su valorizzazione della componente femminile in ruoli di responsabilità e coerenza dei livelli retributivi

### Integrazione nel tessuto economico e sociale del territorio

16,6 milioni di euro nel 2010 per donazioni e sponsorizzazioni sociali

- ✓ Partecipazione attiva allo sviluppo dei **servizi e delle infrastrutture locali**: focus su sanità, mobilità ed energia in project finance
- ✓ Sostegno alle **organizzazioni e iniziative di utilità sociale** del e per il territorio: incremento delle risorse da accantonamenti statuari di utili in funzione delle previsioni di piano e miglioramento dei processi di selezione e monitoraggio degli interventi con focus su trasparenza, efficacia e coerenza con i valori e gli obiettivi strategici del Gruppo
- ✓ Sviluppo delle attività in **partnership con gli enti non economici** del territorio: focus sui rapporti con le università e gli istituti di formazione e di ricerca
- ✓ Crescita nelle **attività commerciali ad elevato valore sociale** e potenziale economico: focus giovani, immigrati e Terzo Settore
- ✓ **Microfinanza** per l'inclusione sociale

## Responsabilità sociale: linee d'azione (2/2)

### Reputazione e controllo dei rischi

71% clienti retail riconosce a UBI un elevato livello di reputazione / responsabilità sociale

- ✓ **Attenzione al profilo etico delle attività commerciali:** focus su attuazione nuovo Codice Etico con programma di formazione e comunicazione interna su etica e responsabilità sociale (intervento ad hoc 2011 su tutto il personale e successiva inclusione nel piano formativo per i nuovi assunti)
- ✓ Inclusione di **criteri ESG nella valutazione del merito creditizio** delle imprese (KPI in questionari qualitativi)
- ✓ Controllo sul **coinvolgimento in settori economici controversi** (es. armi)
- ✓ **Responsible Lending:** attenzione ai rischi di sovra-indebitamento di famiglie e imprese nell'attività creditizia e sviluppo di servizi di supporto per la pianificazione economica familiare

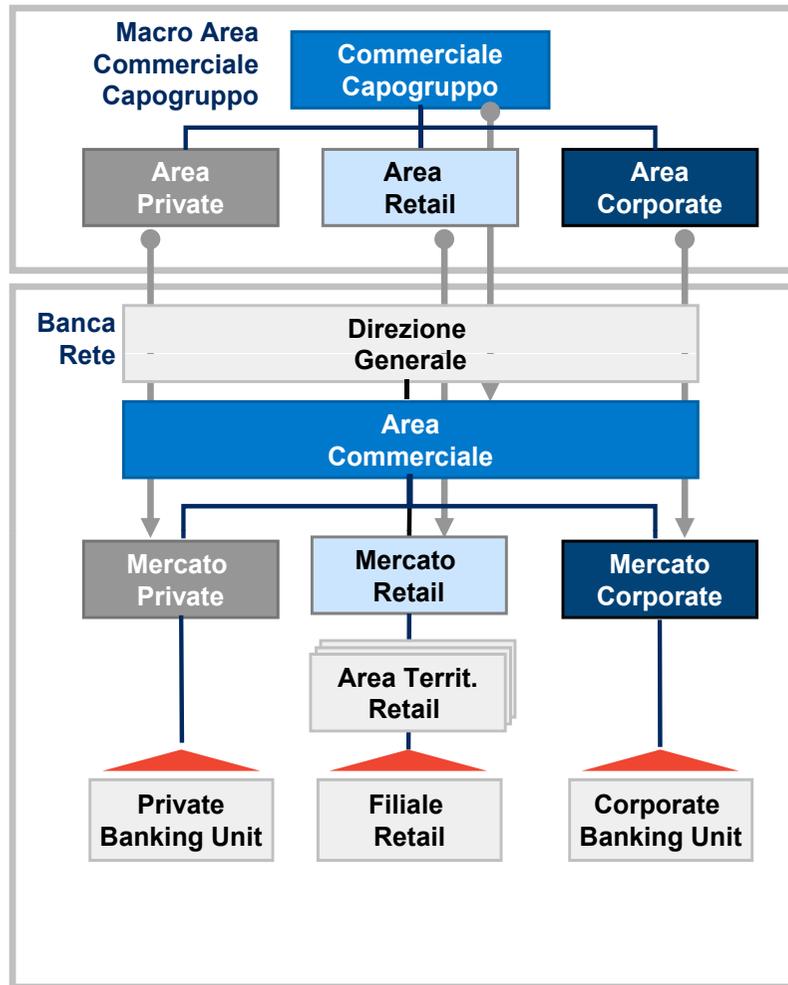
### Politica ambientale

100% energia elettrica da fonti rinnovabili  
100% carta ecologica certificata ECF  
85% carta ecologica certificata PEFC - FSC

- ✓ **Utilizzo razionale delle risorse,** con benefici anche in termini di risparmio di costi: focus su consumi di energia, carta e toner e su mobilità sostenibile
- ✓ Utilizzo di **energie rinnovabili e/o a minor tenore di emissioni:** mantenimento dell'approvvigionamento di energia elettrica esclusivamente da fonti rinnovabili
- ✓ **Riduzione dei rifiuti** non avviati a riciclo/recupero: focus su raccolta differenziata
- ✓ **Green Financing:** focus su finanziamenti a privati e imprese per investimenti in energie alternative

# Attuale Assetto Distributivo e Approccio Commerciale

## Assetto Distributivo



## Principali Caratteristiche

- 1 Modello divisionalizzato (Retail, Private, Corporate) con segmentazione della clientela (Mass Market, Affluent, Small Business, Private, Corporate)
- 2 Linearità di processi di governo commerciale per mercati dalla Capogruppo alle Banche Rete
- 3 Gestione relazionale della clientela focalizzata per segmento con figure "specializzate" (Gestori Mass Market, Affluent e Small Business, Account Manager Corporate e Private Banker)
- 4 Obiettivi distinti per Mercato con differenziazione dei target in base ai segmenti