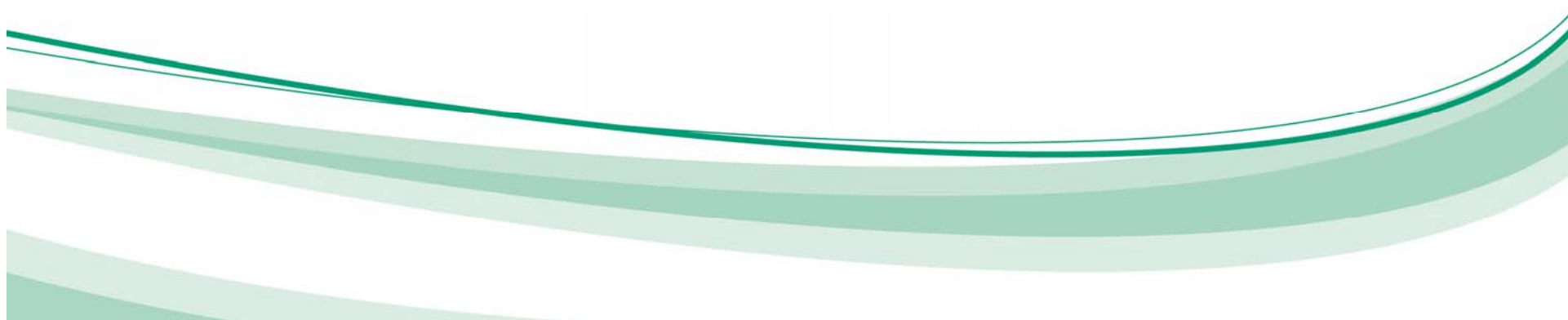


PRESENTAZIONE

IL PIANO INDUSTRIALE 2009-2011

Milano, 23 luglio 2009



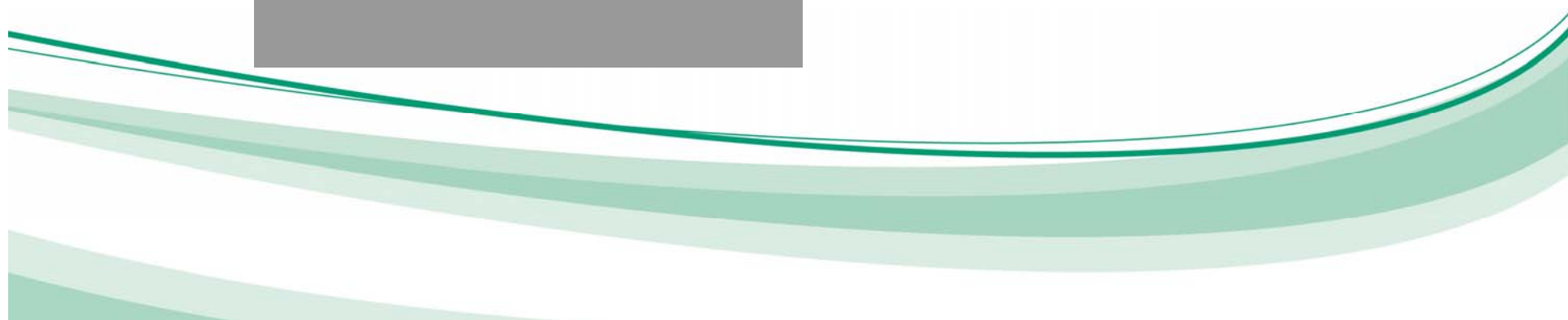
Relatori

Luca Bronchi

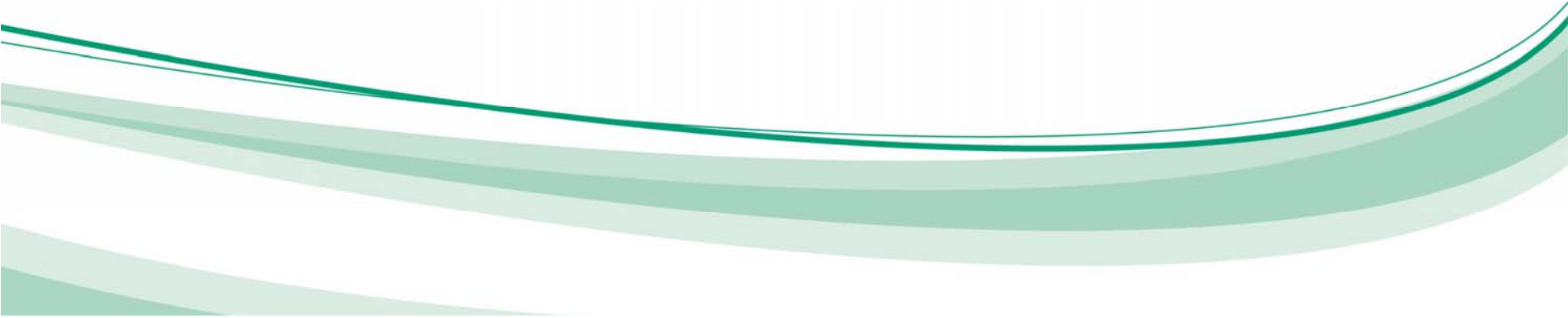
Direttore Generale

Ugo Borgheresi

Investor Relator



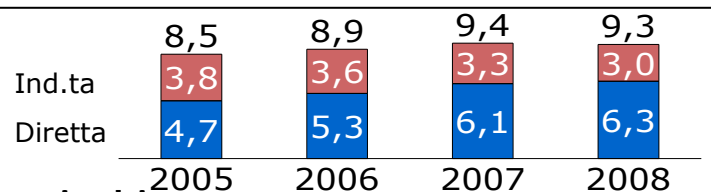
Agenda

- Obiettivi e direttive strategiche
 - Principali interventi
 - Proiezioni economico-patrimoniali
- 

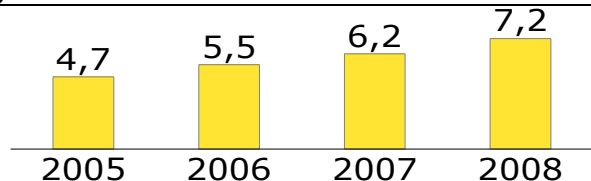
Andamento storico: anni 2005 - 2008

Raccolta e impieghi

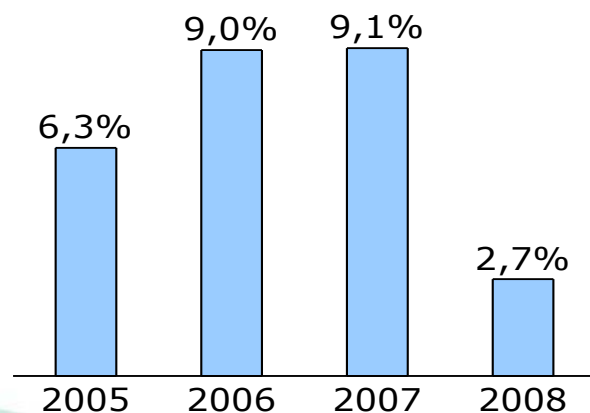
Euro M.di
Raccolta



Impieghi

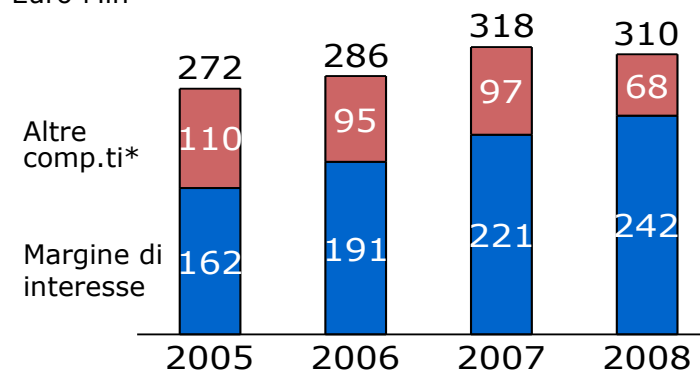


Redditività – ROE

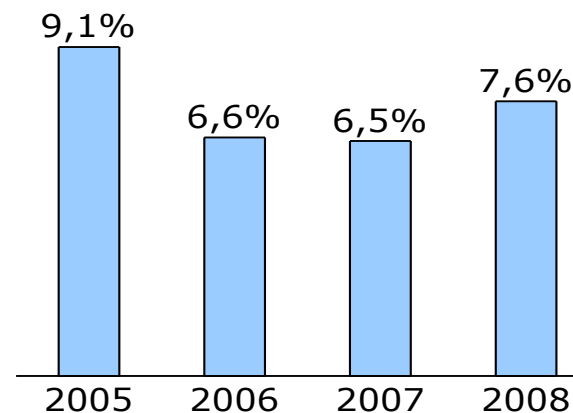


Margine di intermediazione

Euro Mln



Patrimonializzazione** – Core Tier 1



* Include commissioni nette, proventi di intermediazione e altro

** Dati gestionali

Fatti principali del 2008

- **Aumento di capitale** per circa **160** mln di euro finalizzato a sostenere il piano di **sviluppo**
- **Acquisizione di 14 sportelli** da Unicredit
- **Crescita della rete commerciale** di Gruppo fino a **197 filiali**
- **Sviluppo** dell'attività di **Corporate Finance** come supporto alle imprese
- **Realizzazione del Nuovo Modello Distributivo** per il potenziamento della **relazione** con la **clientela** al fine di accrescere la **redditività della rete**
- **Riorganizzazione** della struttura di **Sede Centrale**;
- **Acquisizione della maggioranza** del capitale sociale di **Banca Popolare Lecchese**
- **Efficientamento** della gestione del **patrimonio immobiliare** attraverso la **razionalizzazione societaria**
- **Sviluppo** attività di **credito alle famiglie** attraverso la crescita di **ConEtruria**

Posizionamento della banca

Aree di eccellenza

- **Radicamento** territoriale
- **Reputazione e qualità della relazione con la clientela**
- **Prudenza** nella gestione degli attivi:
 - **Bassa concentrazione degli impieghi** (banca retail)
 - **Alta liquidabilità** (portafoglio di tesoreria non soggetto a deroghe a IAS 39)

Ambiti di attenzione

- **Produttività rete** (in particolare su raccolta e margine da servizi)
- Trend **qualità del credito**
- **Controllate** da mettere a regime
- **Liquidità strutturale**

Driver di Piano

- **Mission:** conferma della mission
- **Obiettivo:** autofinanziamento dello sviluppo endogeno
- **Direttrici strategiche:** focalizzazione sul miglioramento operativo

Il Gruppo Banca Etruria conferma il rafforzamento del proprio ruolo autonomo nell'ambito della tradizione del credito popolare.

L'attività del Gruppo è caratterizzata dal **radicamento nei territori**, dalla capacità di **creazione di valore per i soci**, dalla leadership nella **qualità della relazione e del servizio offerto**, oltre che dalla capacità di fornire **consulenza a Privati e Imprese**.

Obiettivi del Piano

- **Recupero redditività (ROE)**
- **Mantenimento dell'attuale livello di solidità patrimoniale**
- **Valorizzazione industriale mirata delle fabbriche prodotte**

Decisioni chiave

- **Nessun ricorso a strumenti straordinari di ricapitalizzazione (Tremonti bond, aumenti di capitale)**
- **Mantenimento di adeguati livelli di remunerazione per azionisti e soci: dividendi almeno sui livelli 2008**


Obiettivi del Piano

Decisioni chiave

Direttrici strategiche

1. **Sviluppo produttività della rete commerciale**
2. **Presidio della qualità del credito**
3. **Sviluppo mirato delle controllate**
4. **Organizzazione snella e orientata al cliente**
5. **Efficienza operativa nelle politiche di sourcing**
6. **Evoluzione sistemi di governo**

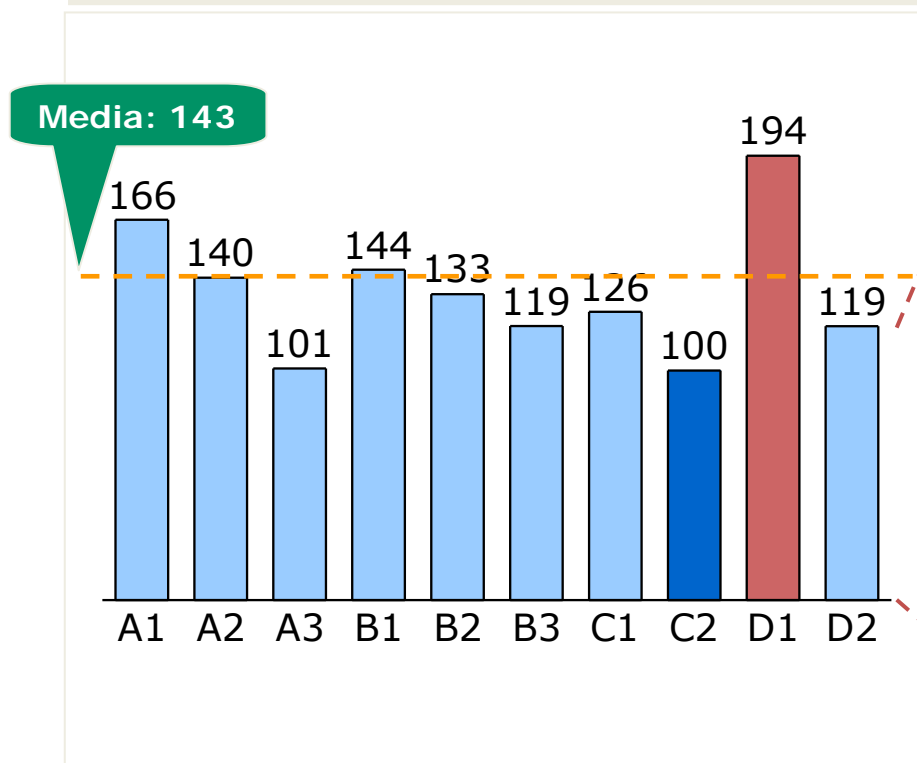
Agenda

- Obiettivi e direttive strategiche
 - Principali interventi
 - Proiezioni economico-patrimoniali
- 

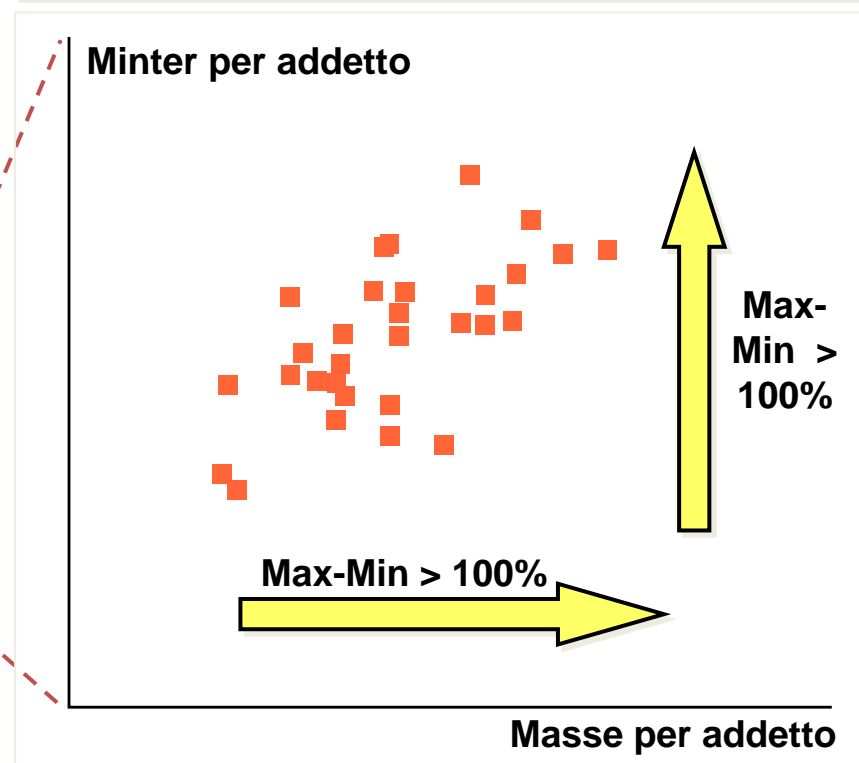
1.Sviluppo produttività della rete

Situazione attuale

Produttività per cluster di filiali* (masse / addetto) – Valori indicizzati



Produttività filiali nello stesso cluster – cluster tipo



Spazi rilevanti di miglioramento da recuperi di produttività

* Cluster basati su geografia, dimensione e anzianità

1.Sviluppo produttività della rete

Interventi commerciali

Obiettivi

- Miglioramento di produttività orientato a sviluppo della raccolta e crescita del margine da servizi
- Riequilibrio tra redditività e rischio con interventi su prezzo e mix degli impieghi

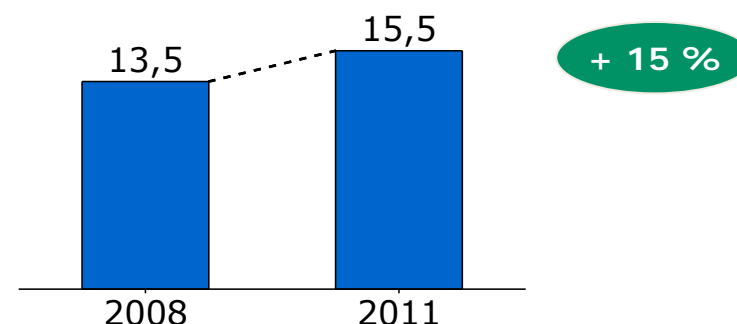
Principali azioni

- Sviluppo processi integrati di **acquisition** e **upselling** clienti **Privati**
- **Retention** clienti **privati** con strumenti dedicati (alert) e sviluppo leve di **cross selling** e **pricing** relazionale
- Rafforzamento **modello di offerta** dell'Area **Wealth Management**
- Revisione mix Aziende e focus **sviluppo** su **clientela a basso rischio**
- Orientamento **contributi specialistici** ai **servizi a valore aggiunto**
- Evoluzione meccanismi di definizione e monitoraggio **prezzo** e **deroghe** in funzione del **rischio**
- Rafforzamento del **modello di profilazione della clientela** con **strumenti di CRM**

Impatti attesi

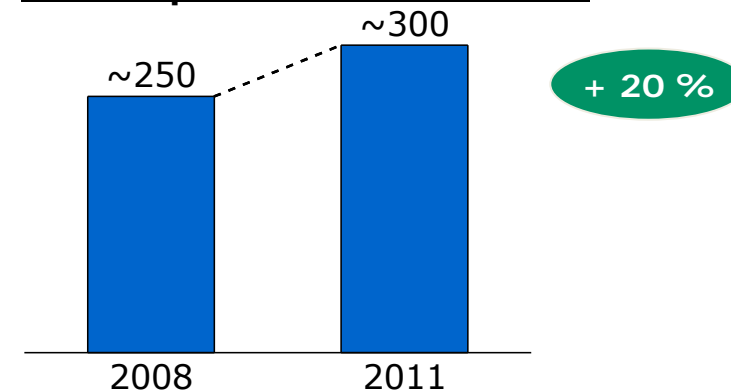
Masse per addetto di Rete *

Euro Mln



Minter per addetto di Rete*

Euro 000



1.Sviluppo produttività della rete

Interventi su rete distributiva

Obiettivi

- **Ampliamento rete limitato** e in logica **opportunistica**
- Ottimizzazione rete attuale con **logiche di intervento mirate per cluster**
- Miglioramento della **visibilità commerciale** dei punti vendita

Principali azioni

- Aperture mirate in **località > 10.000 abitanti nell'area di riferimento**
- **Rafforzamento filiali in alcune città medio-grandi**: inserimento risorse per **sviluppo clienti a valore aggiunto**
- Strutturazione del **modello** di avvio e messa a regime per le **Filiali di nuova o recente apertura**
- **Piani di rilancio individuali** su filiali a **alto potenziale/bassa performance**
- Interventi di **razionalizzazione** per filiali a **basso potenziale/bassa performance**
- Valutazione opportunistica di **scambi di sportelli** con altri operatori
- Omogeneizzazione **comunicazione e visibilità di Filiale** (piano vetrine)

Entità interventi

	n.filiali
• Apertura mirata di nuove filiali	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5 (2010) • 3-5 (2011)
• Interventi di sviluppo produttività su tutte le filiali non "top". Piani specifici orientati a:	• 120-150
- Potenziamento filiali in città medio-grandi	• ~ 10
- Modello di messa a regime filiali di recente apertura	• ~ 15
- Piani di rilancio Filiali ad alto potenziale e bassa performance	• ~ 25
- Razionalizzazione Filiali a basso potenziale e bassa performance	• ~ 20

2. Qualità del credito

Interventi sull'attività di concessione

Obiettivi

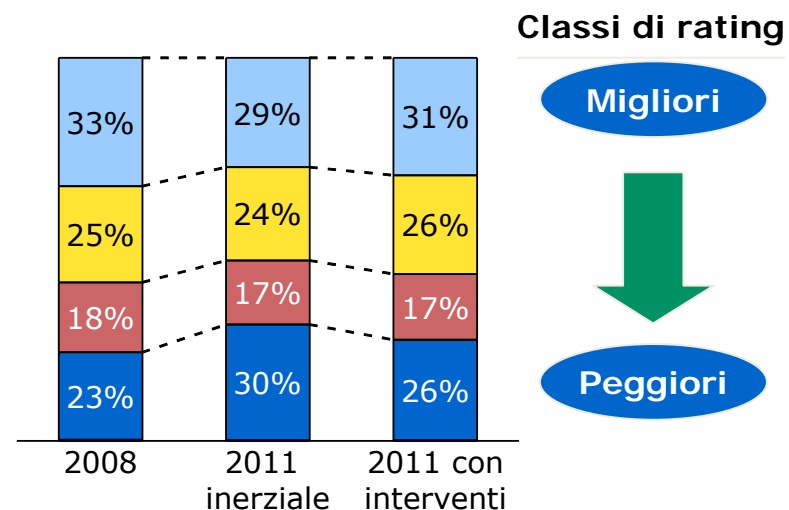
- **Riqualificazione del portafoglio** crediti in bonis
- **Riduzione time to market**

Principali azioni

- **Prosecuzione e ulteriore focalizzazione interventi crash in sede di revisione stock in essere**
- **Revisione autonomie di delibera** per massimizzare la coerenza tra **rischio e autonomie** ai vari livelli
- **Snellimento iter di delibera** per le **pratiche POE / Retail** (automazione procedure con meccanismi di scoring)
- **Revisione processi e strumenti di valutazione specialized lending**

Impatti attesi

Riqualificazione attesa portafoglio crediti in bonis di BE



- **Riduzione rettifiche** - rispetto allo scenario inerziale - **pari 9 bps nel '11**
- **70 – 90 Mln ricollocati ogni anno** da posizioni rischiose **verso rating migliori**

2. Qualità del credito

Interventi su controllo e recupero

Obiettivi

- Miglioramento capacità di **individuazione** delle **posizioni a rischio**
- **Tempestività** nei **processi di rientro**
- **Massimizzazione dei tassi di recupero** sulle sofferenze (tempi e costi)

Principali azioni

- Ricalibratura indicatori di **early warning** e meccanismi di individuazione **posizioni in osservazione**
- Ottimizzazione **processi di controllo** e relativa **segmentazione**
- Evoluzione **reportistica di controllo** su dinamiche del credito anomalo e rispetto politiche del credito
- Revisione della **strategia di outsourcing** per il recupero crediti
- Rafforzamento degli **strumenti di valutazione delle performance dell'attività di recupero**
- Revisione **portafogliazione sofferenze**

Impatti attesi

• Incagli e past due

- Clienti con crediti scaduti o sconfinati
- Tempi di permanenza nello status di incaglio
- Esito a sofferenza da posizioni ad incaglio

- 15%

- 6 mesi

- 7%

• Recupero

- Tempi medi di recupero su pratiche a sofferenza
- Incidenza spese legali su sofferenze

- 3 mesi

- 8%

3.Sviluppo mirato controllate

Opzioni strategiche

Principali driver per la definizione delle opzioni



Opzioni adottate su principali controllate

Banca Federico Del Vecchio

- Sviluppo **Polo di Wealth Management** di Gruppo, attraverso la **concentrazione delle competenze** ed attività esistenti, con **investimenti** in risorse e strumenti ad hoc

Banca Lecchese

- **Piattaforma di sviluppo** del Gruppo in **Lombardia**

ConEtruria

- **Messa a regime start up** con sviluppo importante e forte attenzione a redditività
- **Priorità a clientela captive**, ma apertura al non captive
- **Disponibilità a partnerships mirate** su aree di prodotto specifiche

BAP

- **Sviluppo autonomo**, con **attenzione anche al potenziale non captive**
- **Disponibilità a partnerships con cessione di quote di minoranza**

Etruria Leasing

- **Massimizzazione redditività**
- **Alternative strategiche da valutare** in funzione evoluzione scenario

3.Sviluppo mirato controllate Polo di Wealth Management

Principali driver per lo sviluppo del Polo

- **Leva per lo sviluppo della raccolta indiretta**, che presenta attualmente ampi **margin** di **miglioramento**, sia nella componente gestita sia in quella amministrata
- **Leva su asset Banca Federico Del Vecchio**
 - **sviluppo del brand BFDV**, banca di **raccolta**, con profilo **Private**
 - **Firenze** area altamente **attra**ttiva anche verso competenze esterne

Servizi offerti

- **Consulenza e supporto alla Rete:**
 - selezione prodotti e definizione portafoglio target
 - gestione piattaforma per consulenza personalizzata
 - consulenza alla Rete
- **Sviluppo e gestione offerta prodotti di investimento**
 - ricerca e selezione fondi
 - valutazione della performance
- **Gestione amministrativa della raccolta indiretta**
 - clearing e settlement operazioni
 - altri adempimenti amministrativi



**1,3 M.di di crescita della raccolta indiretta in arco di piano
(crescita media annua del 13%)**

4. Organizzazione snella e orientata al cliente

Obiettivi

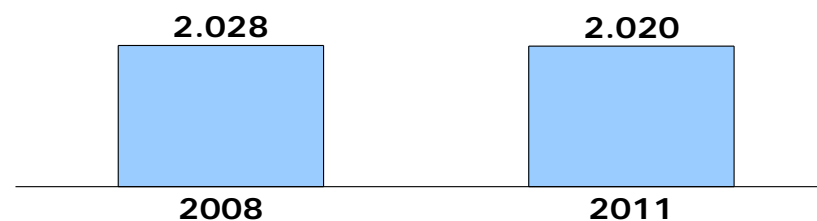
- **Ribilanciamento delle risorse tra attività amministrative e attività commerciali**
- **Conferma organico a fronte della crescita dei volumi**
- **Accelerazione del ricambio generazionale**

Principali azioni

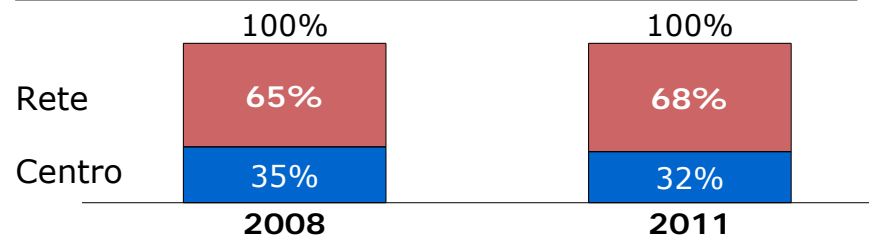
- Gestione del **turnover** Banca Etruria
 - **Razionalizzazione** e miglioramento qualitativo **Sede** centrale agevolato da revisione processi
 - **Focalizzazione** su **Rete** per aperture, rafforzamento filiali ad alto potenziale
- **Integrazione** risorse esistenti con **specifiche professionalità in ambito** Wealth Management per sviluppo Polo
- **Rifocalizzazione risorse Rete** su **attività commerciali** attraverso revisione processi

Impatti attesi

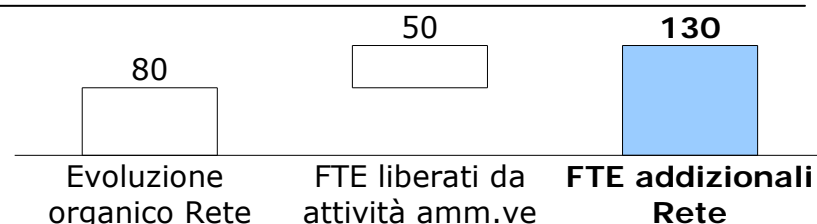
Evoluzione organico Gruppo – N. Risorse



Organico Centro / Rete Banche del Gruppo



FTE complessivi aggiuntivi per Rete



5. Efficienza nelle politiche di sourcing

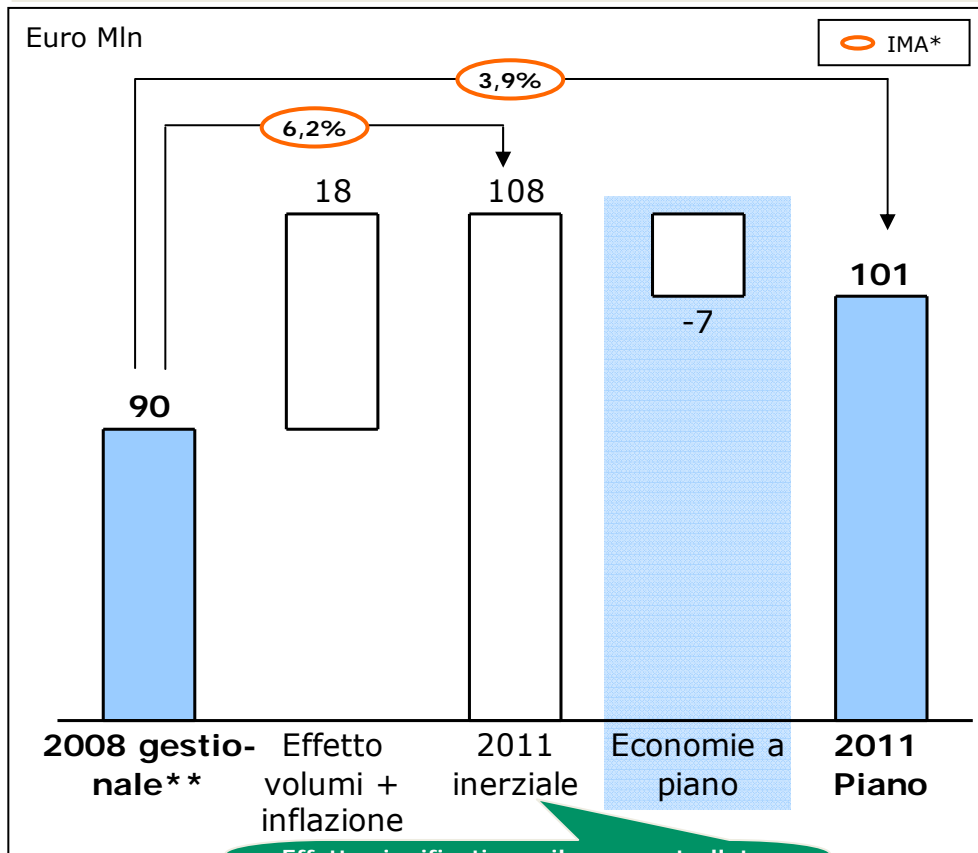
Obiettivi

- Efficientamento delle spese amministrative, associato al mantenimento degli standard qualitativi

Principali azioni

- Attivazione leve operative:
 - Accentramento responsabilità di acquisto e contrattualizzazione
 - Creazione unità di cost management
- Interventi su prezzi dei prodotti / servizi acquistati:
 - Consolidamento parco fornitori
 - Rinegoziazione anticipata accordi
 - ...
- Riduzione sistematica dei consumi:
 - Dematerializzazione flussi cartacei
 - Ottimizzazione accesso a info-provider
 - ...

Impatti attesi



* IMA - Incremento Medio Anno

** Considera nuovo perimetro con inclusione di filiali acquisite da UniCredit e altre spese IT

• Effetto significativo sviluppo controllate (crescita spese Banca Etruria – no Gruppo: IMA 4,9% vs. 6,2% di Gruppo)

6. Evoluzione sistemi di governo

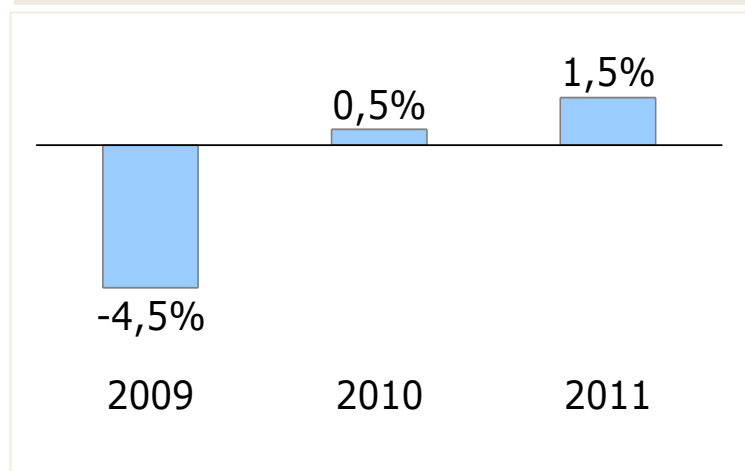
Principali aree di intervento	Obiettivi	Leve
Governance di Gruppo	<ul style="list-style-type: none">• Miglioramento presidio controllate a livello di Gruppo	<ul style="list-style-type: none">• Struttura organizzativa• Processi gestionali di Gruppo
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none">• Valorizzazione del merito e della performance	<ul style="list-style-type: none">• Sistema delle competenze• Talent management• Gestione performance• Percorsi professionali
Pianificazione e controllo	<ul style="list-style-type: none">• Focalizzazione su indicatori di valore e responsabilizzazione sui risultati	<ul style="list-style-type: none">• Ottimizzazione processi• Value based management
Finanza	<ul style="list-style-type: none">• Ottimizzazione del rapporto rischio-rendimento e dell'impiego delle risorse	<ul style="list-style-type: none">• Strumenti e processi integrati• Modello di valorizzazione tassi interni di trasferimento
Risk management	<ul style="list-style-type: none">• Riduzione grado di rischio complessivo e ottimizzazione gestione del capitale	<ul style="list-style-type: none">• Strumenti e processi integrati• Tableau de bord rischi• Reportistica su liquidità• Sistemi di valutazione rischio creditizio

Agenda

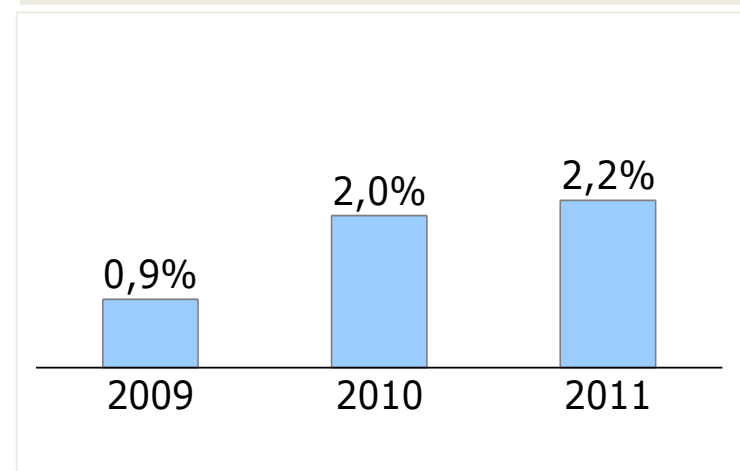
- Obiettivi e direttive strategiche
- Principali interventi
- Proiezioni economico-patrimoniali

Contesto macroeconomico

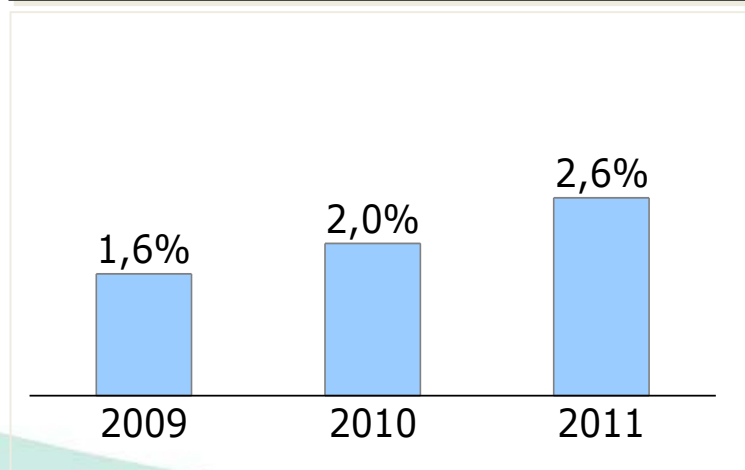
Evoluzione PIL



Evoluzione Inflazione



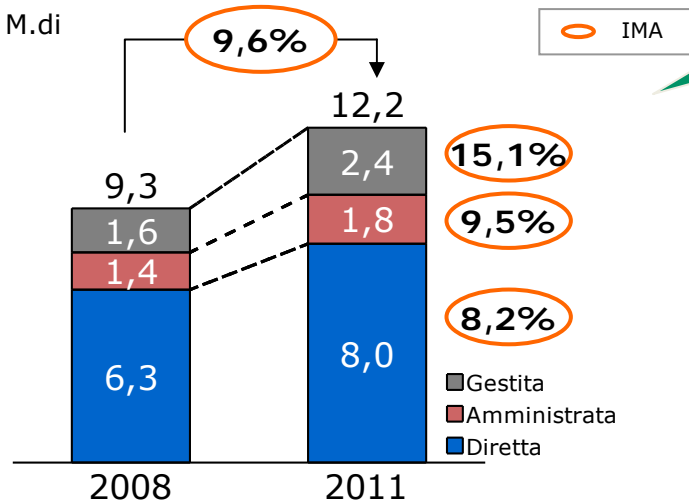
Evoluzione Euribor 3 mesi



- **Moderata ripresa a partire dal 2010**

Raccolta

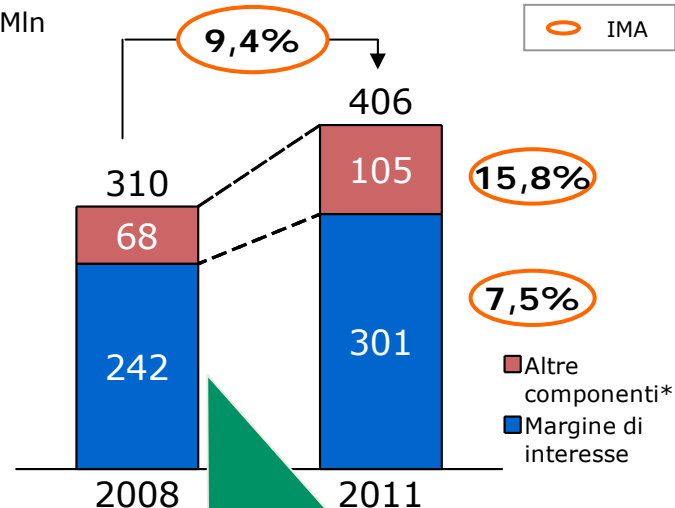
Euro M.di



- Sviluppo della raccolta indiretta, grazie anche alla messa a regime del polo di wealth management

Margine di intermediazione

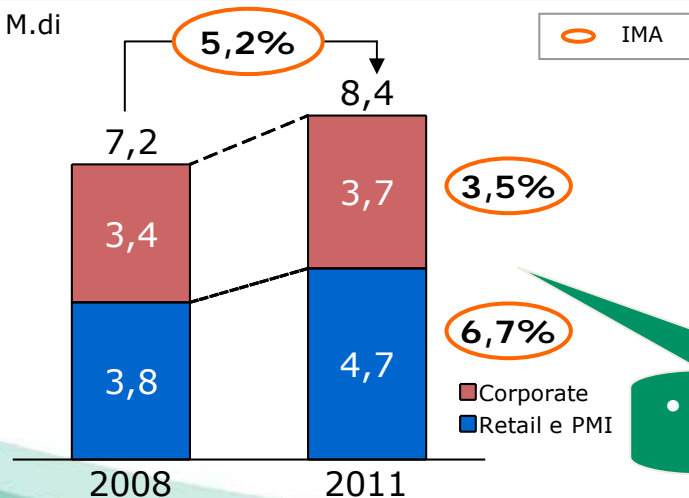
Euro Mln



- Riequilibrio tra margine di interesse e componente commissionale (incidenza su Minter + 4 punti percentuali)

Impieghi

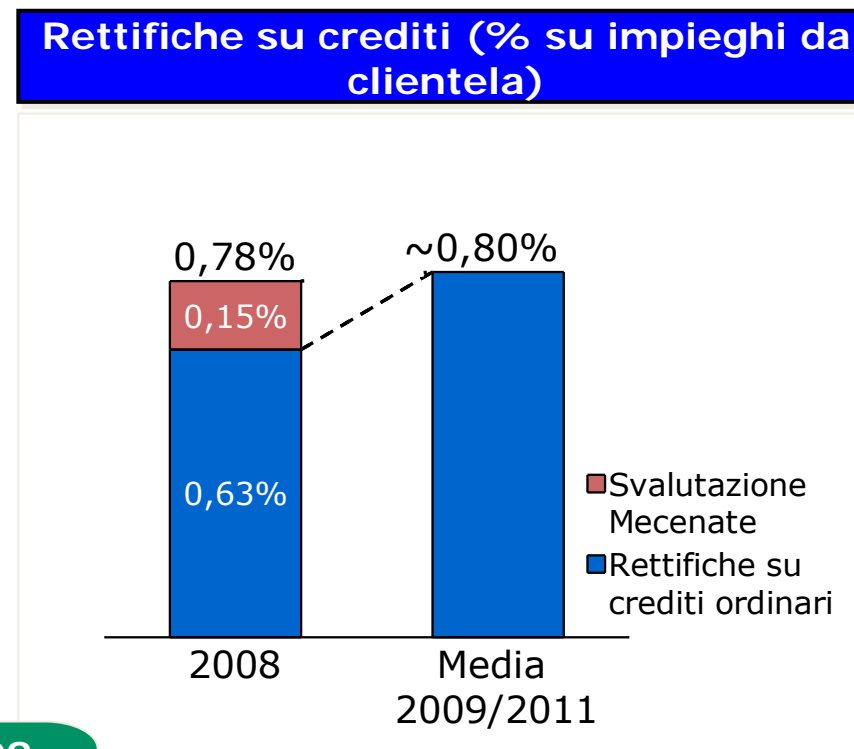
Euro M.di



- Sviluppo selettivo degli impieghi

* Include commissioni nette, proventi di intermediazione e altro

Costi operativi e rettifiche su crediti



Cost/
Income

66%

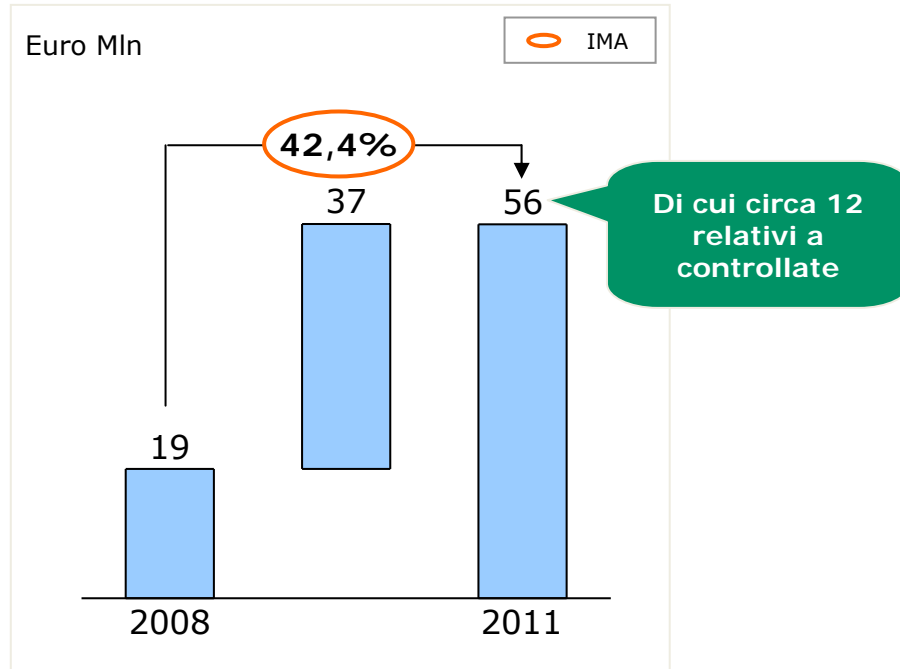
58%

IMA 2009-2011:
+1,8%

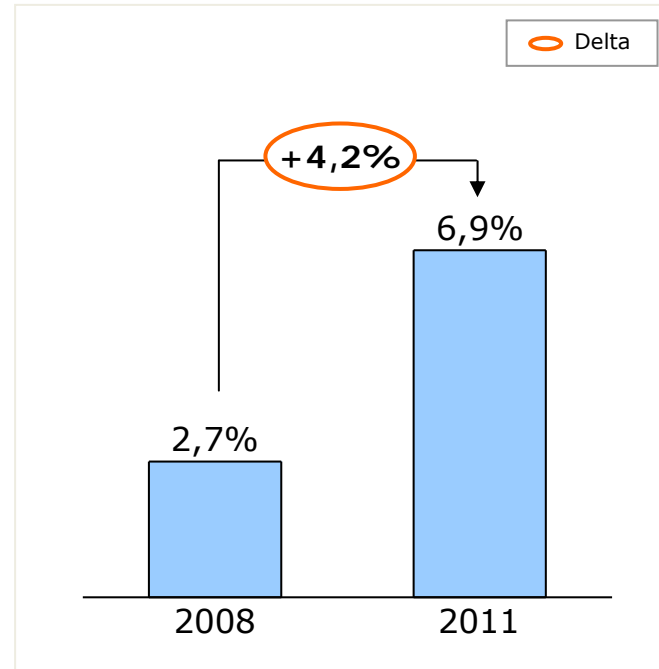
- Crescita dei costi significativamente inferiore allo sviluppo ricavi, accompagnata da una prudente politica di rettifiche sui crediti

* Esclude voci minori di altra natura

Utile netto



ROE



EPS

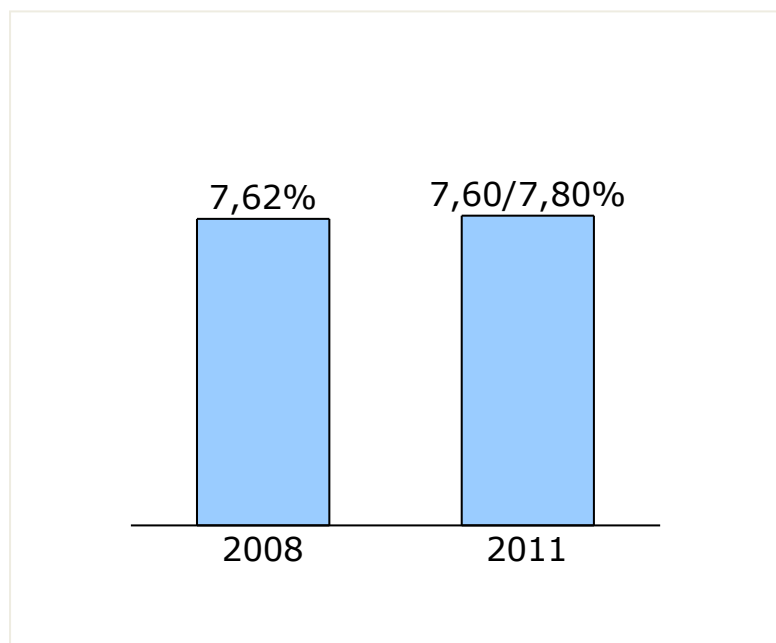
0,26

0,74

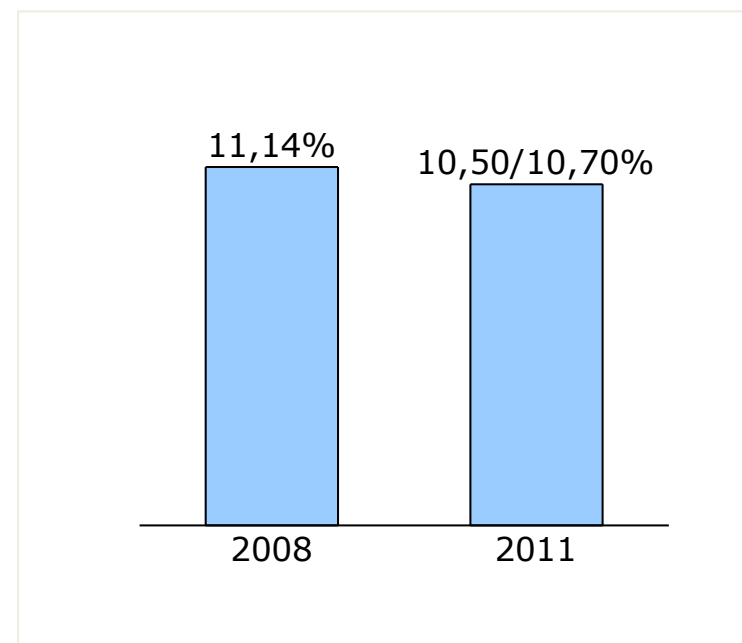


- Ritorno dell'utile netto e del ROE a livelli coerenti con quelli storici. Previsti dividendi almeno pari a quelli 2008

Patrimonializzazione* (Core Tier 1)

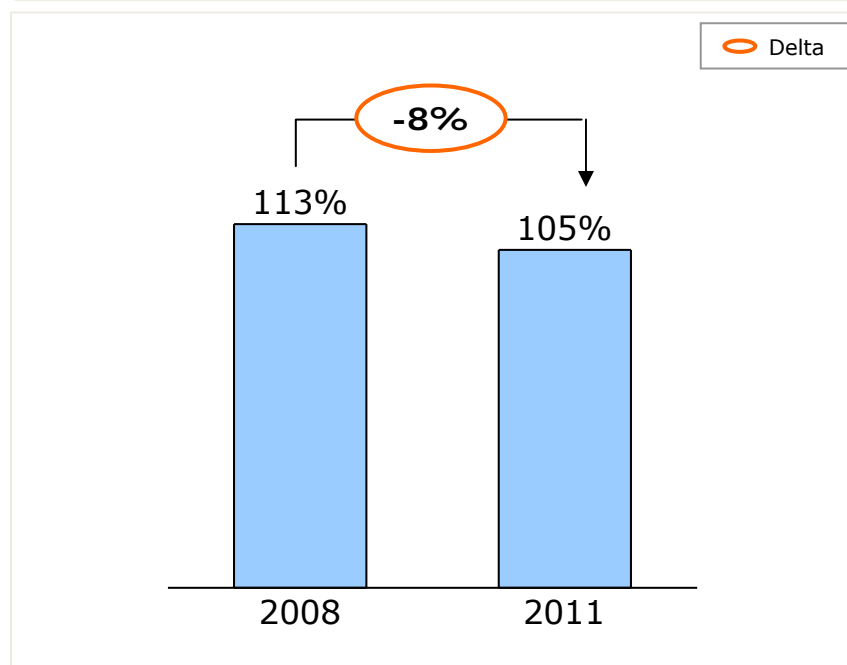


Patrimonializzazione* (TCR)



- **Sostanziale tenuta dei requisiti patrimoniali in assenza di interventi su capitale**

Liquidità (impieghi / raccolta diretta da clientela)



- Riequilibrio della liquidità strutturale
- Allungamento delle scadenze
- Focus su raccolta "core", stabile e granulare

- Crescita raccolta diretta in arco di piano superiore di circa 450 M.ni a quella degli impieghi

- **Miglioramento operativo orientato a ottimizzazione industriale**
 - **Produttività e redditività della rete commerciale**
 - **Presidio qualità del credito**
 - **Presidio dei costi operativi**
 - **Sviluppo mirato delle controllate**
- **Importante incremento redditività**
- **Autofinanziamento sviluppo endogeno**
- **Mantenimento livello di patrimonializzazione**
- **Riequilibrio liquidità**

Q&A

