



Piano Industriale 2015-2017

Becoming

BPER

Disclaimer

Questo documento è stato preparato da Banca Popolare dell'Emilia Romagna a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari.

Si evidenzia che il Piano è stato sviluppato nel quadro istituzionale attuale il cui cambiamento potrebbe incidere in modo rilevante

Le informazioni contenute nel presente documento non sono state verificate da organi indipendenti.

Nessuna garanzia, manifesta o implicita, può essere data sui contenuti del documento e di conseguenza non è opportuno fare affidamento sulla completezza, correttezza e l'accuratezza delle informazioni o sulle opinioni qui contenute.

Né Banca popolare dell'Emilia Romagna né i suoi consulenti e rappresentanti possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di questo documento e dei suoi contenuti.

Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non corrette e, pertanto, i risultati qui riportati potrebbero variare.

Nessuna parte di tale documento può essere considerata la base di alcun contratto o accordo.

Tutte le informazioni qui contenute non possono essere né riprodotte né pubblicate né integralmente né in parte, per nessuna finalità, o distribuite.

Agenda



Becoming BPER

- *Linee guida e interventi di Piano Industriale*
- *Considerazioni finali*

Becoming BPER

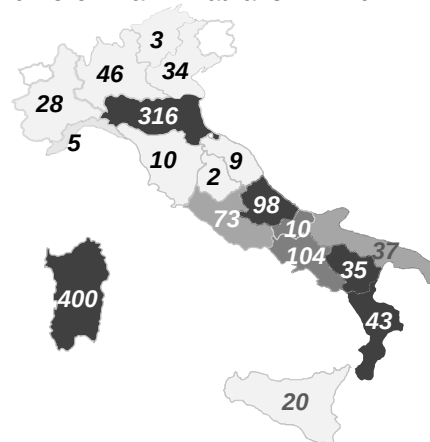
Una Banca con focus sul Retail e una forte presenza multiregionale

6° in Italia per filiali e totale attivo¹

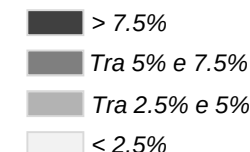
Dati al 30.09.2014	Filiali Italiane	Totale attivo (€/Mrd)
Banca 1	4,533	634
Banca 2	4,067	858
Banca 3	2,328	191
Banca 4	1,951	126
Banca 5	1,670	121
BPER	1,273	61
Banca 7	668	48

La rete Gruppo BPER e la relativa quota di mercato

Numero Filiali – Dati al 31.12.2014



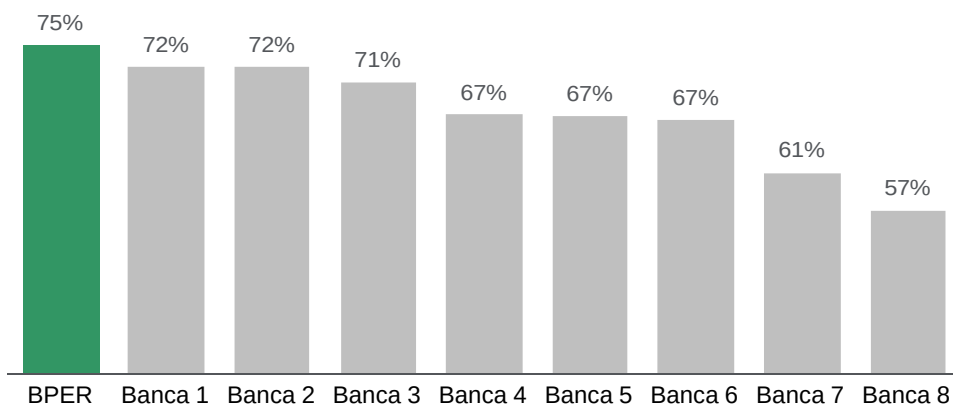
Quota di mercato



	# Filiali
Nord	432
Centro	192
Sud	229
Isole	420
Totale	1.273

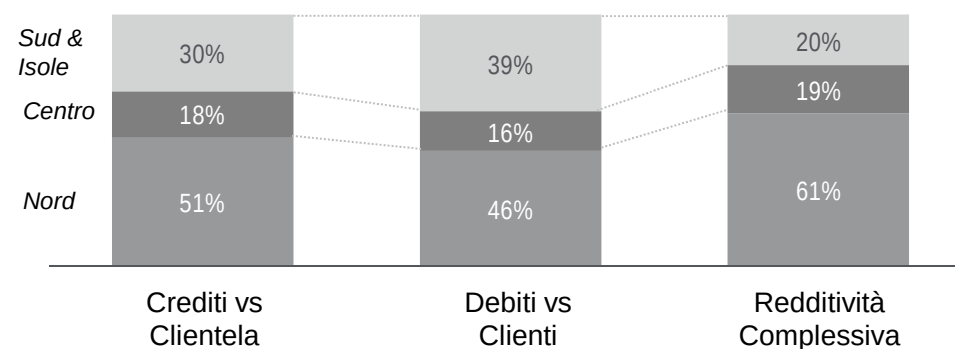
Il Gruppo è focalizzato sull'attività bancaria tradizionale

Crediti vs Clientela / Totale Attivi – dati al 30.06.2014²



Business concentrato prevalentemente nel Nord d'Italia

Dati al 30.06.2014



1) Include: ISP, UCG, MPS, BP, UBI and BPM

2) Include: MPS, UBI, BP, BPM, Credem, Carige, BP Sondrio, CreVal

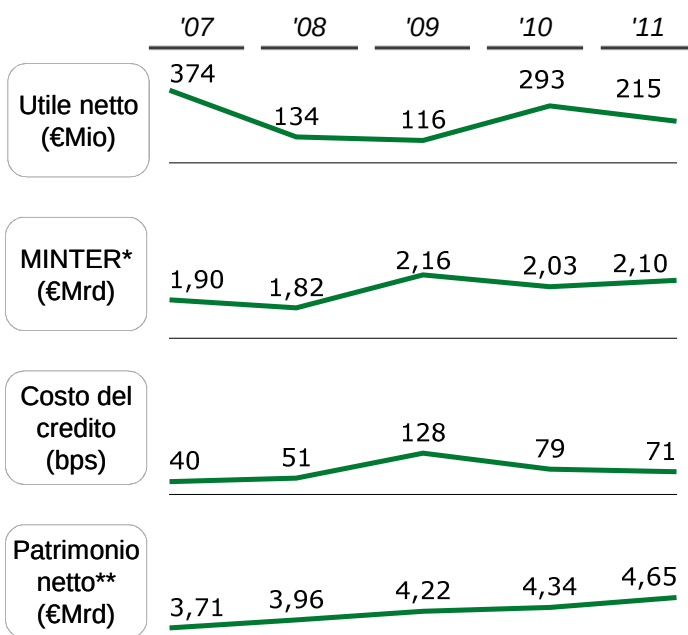
Fonte: Informazioni interne

Becoming BPER: dal passato al futuro

Becoming BPER

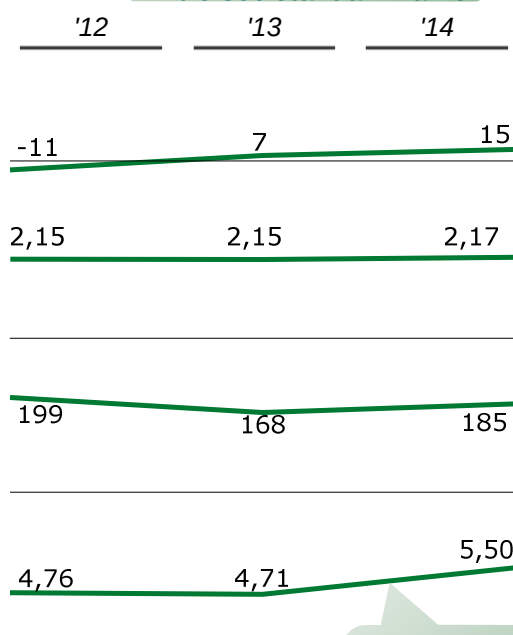
Da dove veniamo?

- **Sostenuta creazione di valore che combina redditività e crescita**



Cosa abbiamo fatto durante la crisi?

- **Rafforzamento patrimoniale**
- **Aumento delle coperture su crediti**
- **Razionalizzazione della struttura del Gruppo**
 - Banche: da 12 a 4
 - Altre società: da 21 a 13



+700 €Mio di aumento di capitale

Quali sono i nostri obiettivi per il futuro?

- **Creare le condizioni per un effettivo sviluppo delle potenzialità del Gruppo, aumentandone la redditività**



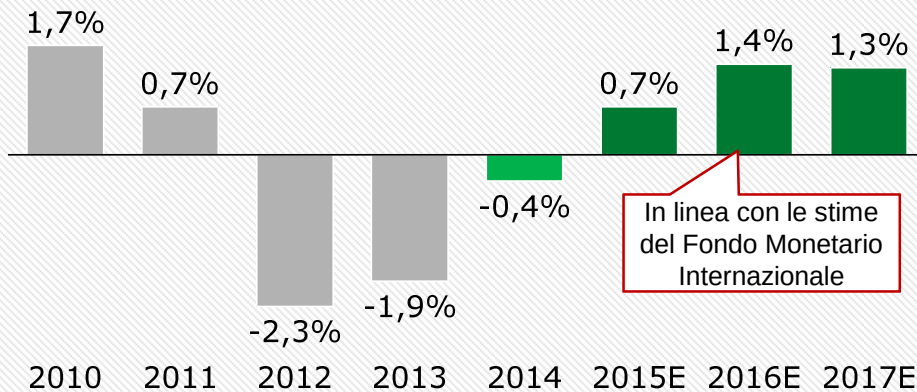
Creare e distribuire valore agli azionisti in modo sostenibile

* MINTER: in coerenza con le rappresentazioni di CE sinora utilizzate

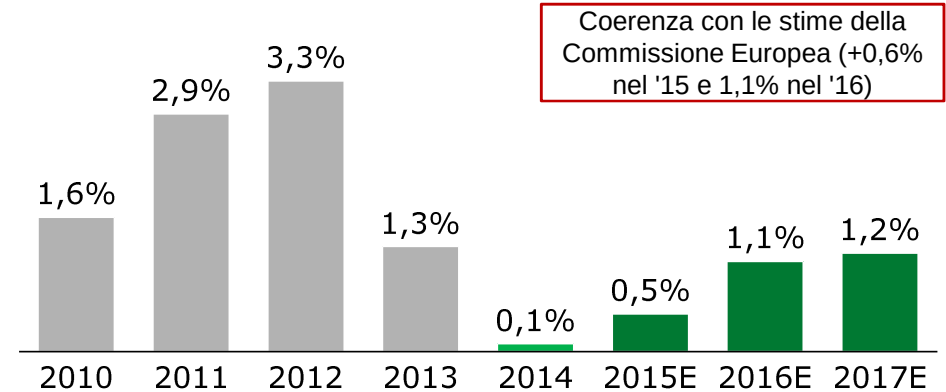
** Patrimonio Netto tangibile escluso l'utile di terzi

Scenario macroeconomico che presenta aspettative di ripresa nei prossimi anni

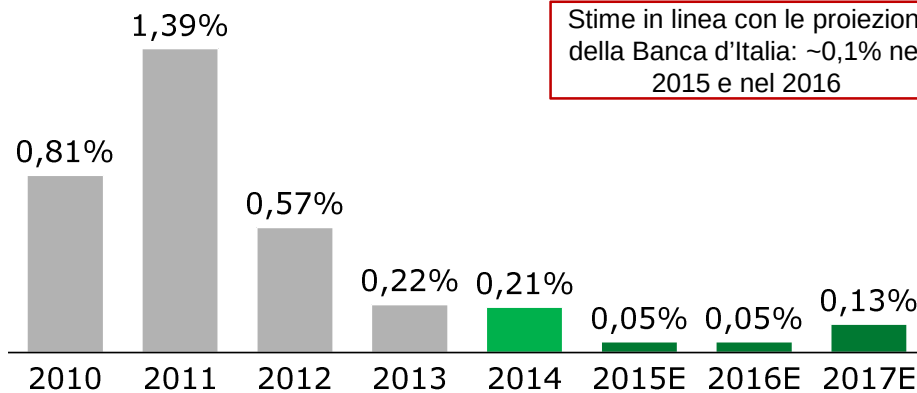
PIL nazionale* (YoY %)



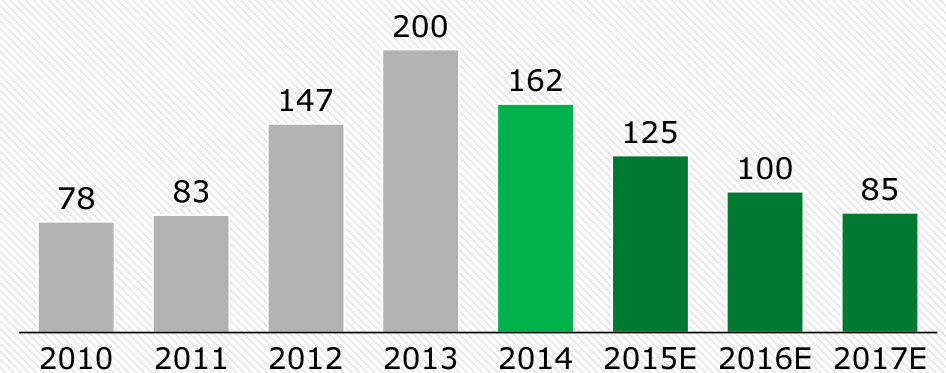
Inflazione in Italia (YoY %)



Euribor 3 mesi (media annua %)



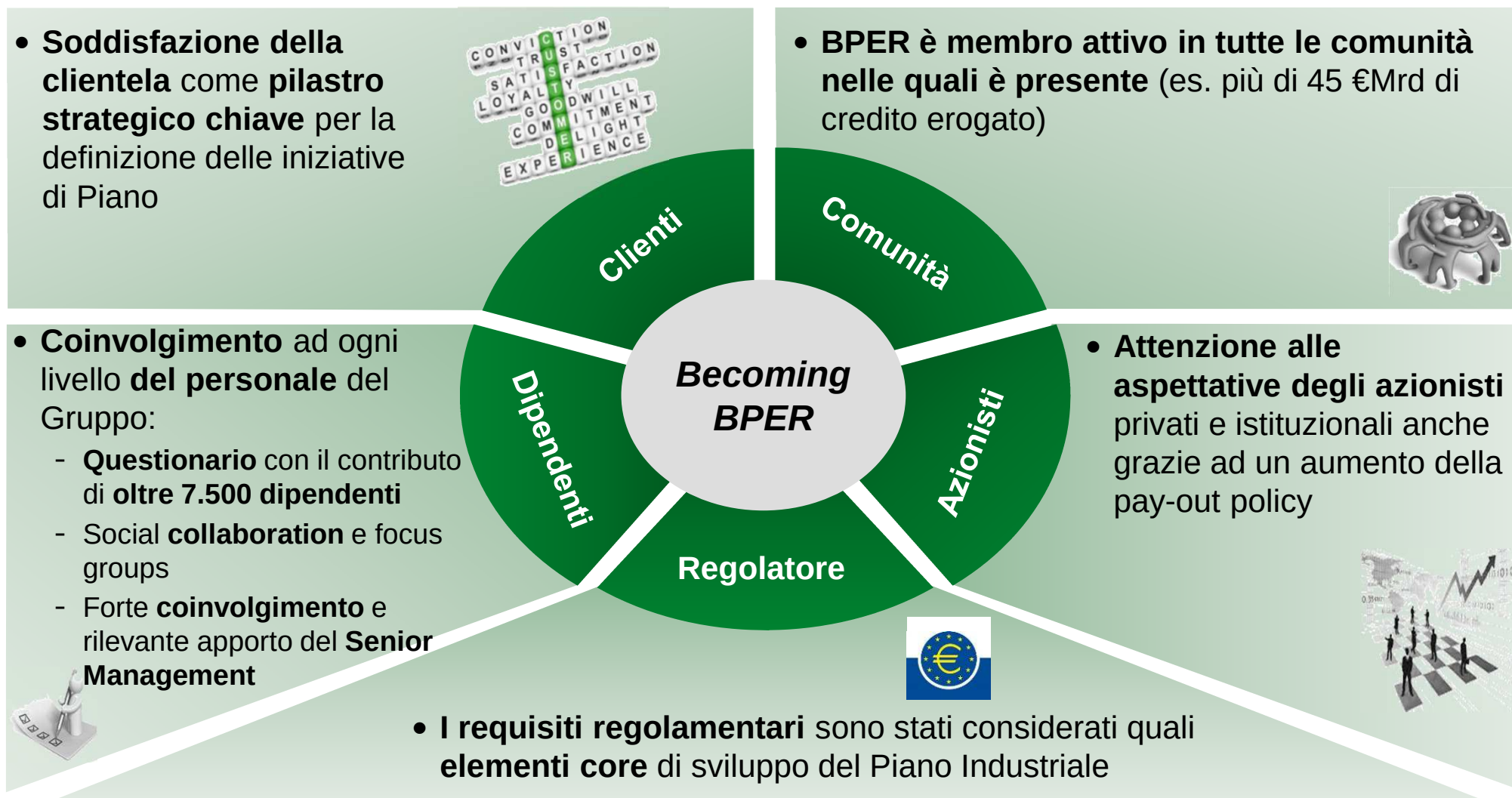
Costo del credito– Sist. bancario naz. (bps)



* PIL a prezzi correnti (al netto dell'effetto inflazione/deflazione).

Fonte: reports di Gennaio 2015 ed Ottobre 2014 di Prometeia e Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook Database (Ottobre 2014)

Piano Industriale disegnato attorno agli stakeholders chiave



Agenda

- *Becoming BPER*



Linee guida e interventi di Piano Industriale

- *Considerazioni finali*

I target finanziari chiave del Piano Industriale

Capogruppo BPER: obiettivi chiave

KPI		2014	2017	Cagr/Delta
• Utile netto	€Mio	~ 15	~ 400	
• ROTE	%	~ 0,3%	9,0%	
• Pay-out ratio	%	-	>30%	
• CET1*	%	~ 11,3%	~12%	

Creare e distribuire valore agli azionisti in modo sostenibile

1	Rafforzamento dei Ricavi	CE	Redditività operativa	€Mrd	2,22	2,30	+1,3%
		SP	Impieghi a clientela	€Mrd	43,9	47,2	+2,4%
		SP	Raccolta diretta	€Mrd	46,2	47,8	+1,2%
			• Raccolta indiretta**	€Mrd	31,2	34,9	+3,8%
	2	CE	Costi della gestione	€Mio	1.261	~ 1.230***	-0,8%
		%	Cost / Income	%	57%	53,5%***	~ -3,5%
		%	Costi / Attivo	%	2,1%	1,9%	~ 0,2%
	3	CE	Rettifiche totali	€Mio	858	~ 400	-22%
		%	Costo del credito****	Pb	185	~83	~ -100 bps
		%	RWA cred.*/Impieghi	%	82,4%	80,1%	-2,3%

* Stime basate sul metodo standardizzato di Basilea 2

** Include Polizze

*** Escluse spese straordinarie per implementare i progetti "change the bank" (11€Mio)

**** Costo del credito considerato solamente nella componente relativa alle rettifiche su crediti

CE Voci di Conto Economico

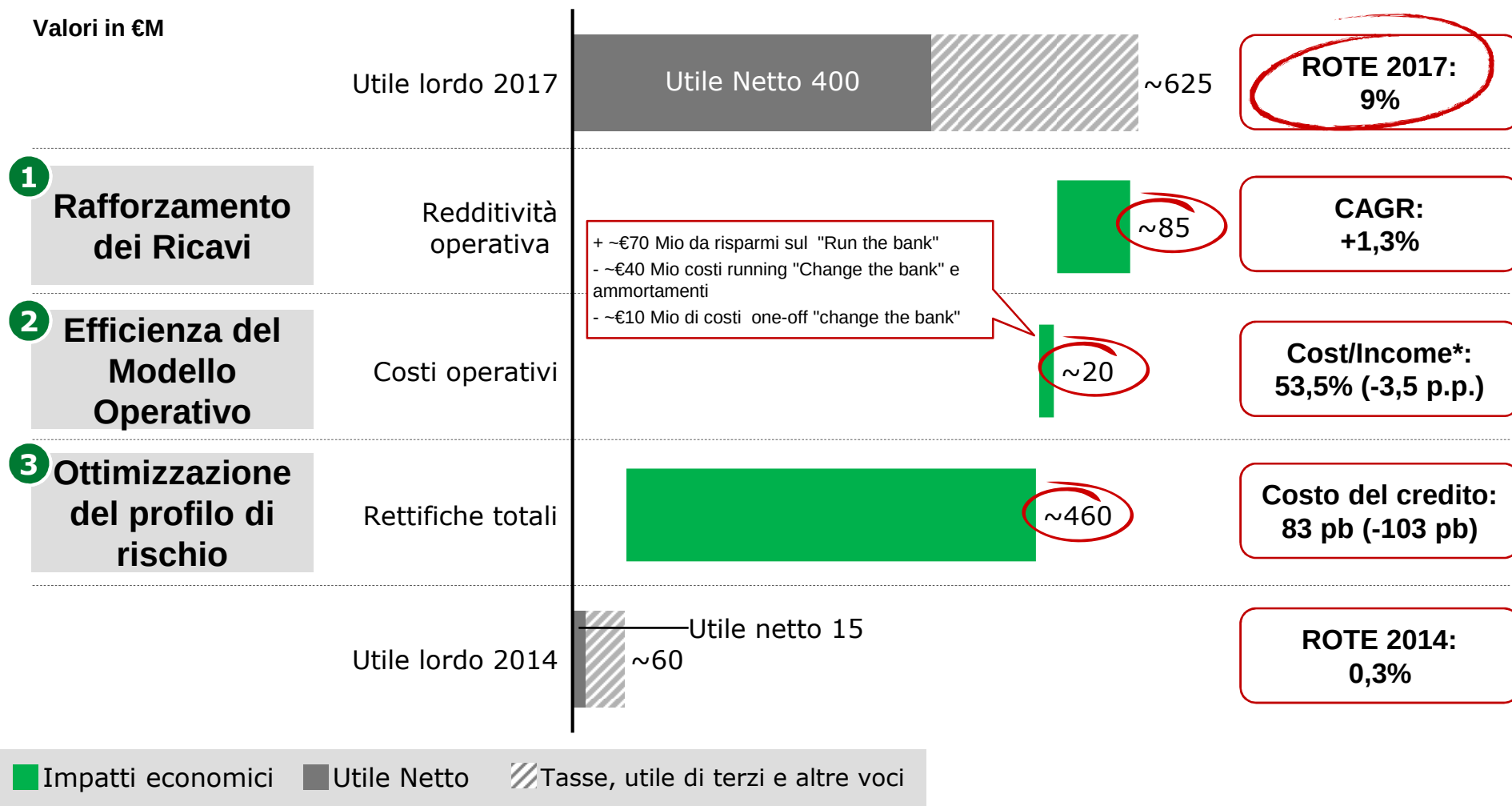
SP Voci di Stato Patrimoniale

% Percentuali

ROTE target: 9% confermato

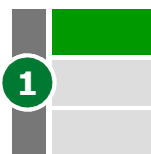
Evoluzione redditività BPER (2014 – 2017)

Valori in €M



* Escluse spese straordinarie per implementare i progetti "change the bank" (11€Mio)

Nota: valori economici arrotondati



Rafforzamento dei Ricavi: obiettivi chiave e leve di intervento

Obiettivi chiave

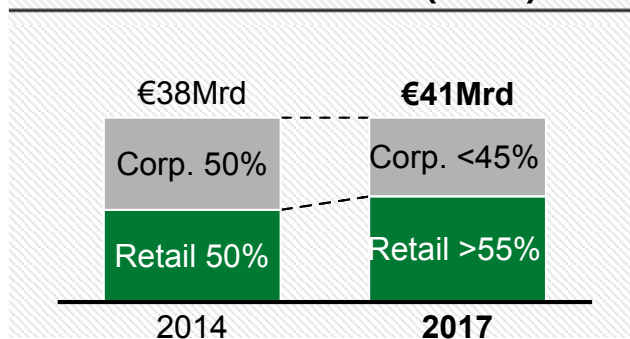
- **Rafforzare la posizione competitiva di mercato per migliorare la redditività nel medio termine:**
 - Incrementare l'**esposizione** verso la clientela **Retail** per **controbilanciare** la **pressione sui tassi attivi** e per ridurre il profilo di **rischio del portafoglio**
 - **Aumentare i ricavi da commissioni** incrementando l'attività di consumer finance, asset management e servizi ad elevato valore aggiunto (es. factoring; credito al consumo...)

Leve di intervento

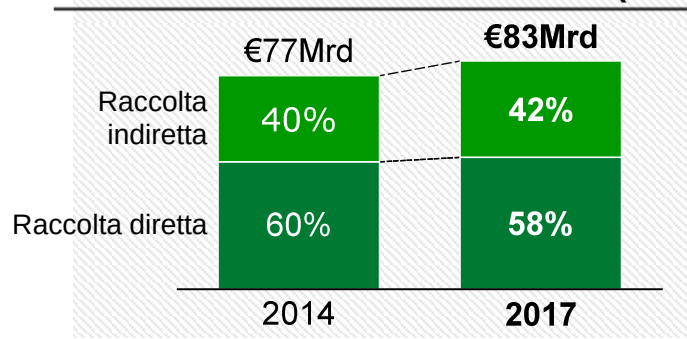
- **Ottimizzazione e specializzazione del modello distributivo** (es. gestori dedicati)
- Sviluppo dell'**Asset Management**
- Sviluppo dell'attività di **Consumer Finance**
- Investimenti su **Digitale** e **Omnichannel**

Principali evidenze

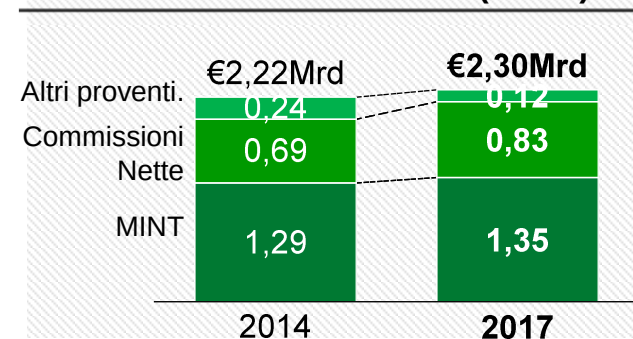
IMPIEGHI IN BONIS* (€MRD)



RACCOLTA DIRETTA E INDIRETTA** (€MRD)



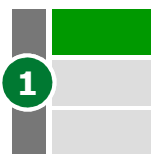
REDDITIVITA' OPERATIVA (€MRD)



Crescita della redditività operativa di ~€85M con un CAGR 2014-2017 del ~1,3%

* Considerati impieghi lordi in bonis

** Include Polizze



Rafforzamento dei Ricavi: ottimizzazione del modello distributivo

Iniziative

Razionalizzazione della rete

- **Ulteriore riduzione pari al 10%** del numero di **filiali**
- **Introduzione** del modello **Hub & Spoke** sul 40% della rete
- **Attivazione del modello cash-light sulle filiali** (~15% nel 2016) ed installazione di ATM evoluti in modo da ridurre le operazioni sul contante ed il numero dei cassieri
- **Concentrazione di tutte le filiali Retail in Sardegna all'interno del Banco di Sardegna**

Miglioramento del modello di servizio

- **Rafforzare la catena di trasmissione dalle funzioni commerciali centrali alle filiali di rete**
 - Ridefinizione delle politiche commerciali (budget per segmento, sistemi incentivanti, ...)
 - Evoluzione e applicazione dell'approccio commerciale
 - Rafforzamento del supporto specializzato alla forza vendita
 - Incremento delle attività pianificata e svolta dalla filiale, con elevata copertura della clientela
- **Incrementare il livello di specializzazione**
 - Aumentare il numero dei Gestori e degli Sviluppatori per acquisire nuovi clienti nelle aree ad elevato potenziale
 - Valorizzare reti selezionate di terzi per canalizzare i prodotti commerciali

Obiettivi 2017



Numero di filiali chiuse

130



Numero di filiali Hub & Spoke

531



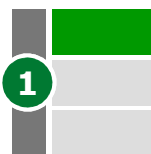
Numero di Gestori focalizzati su aree ad alto potenziale (es. Corporate, Business, Personal)

+825



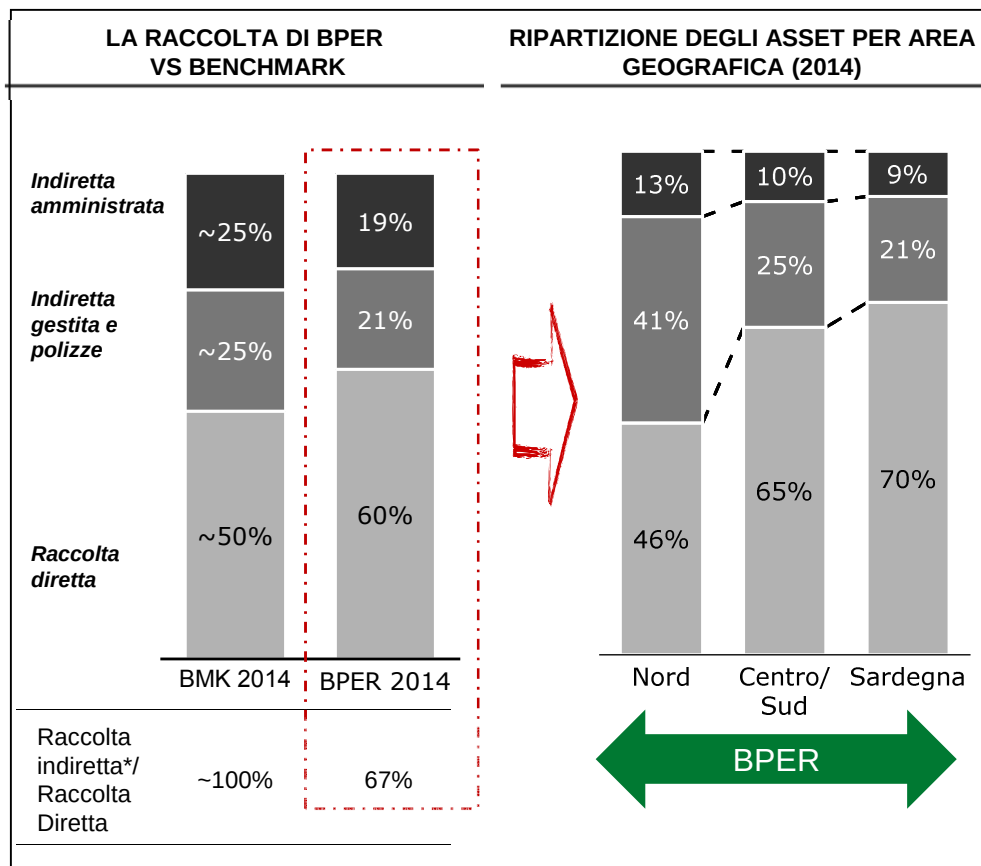
Aumento annuo della redditività/ Gestori Corporate

+30€K

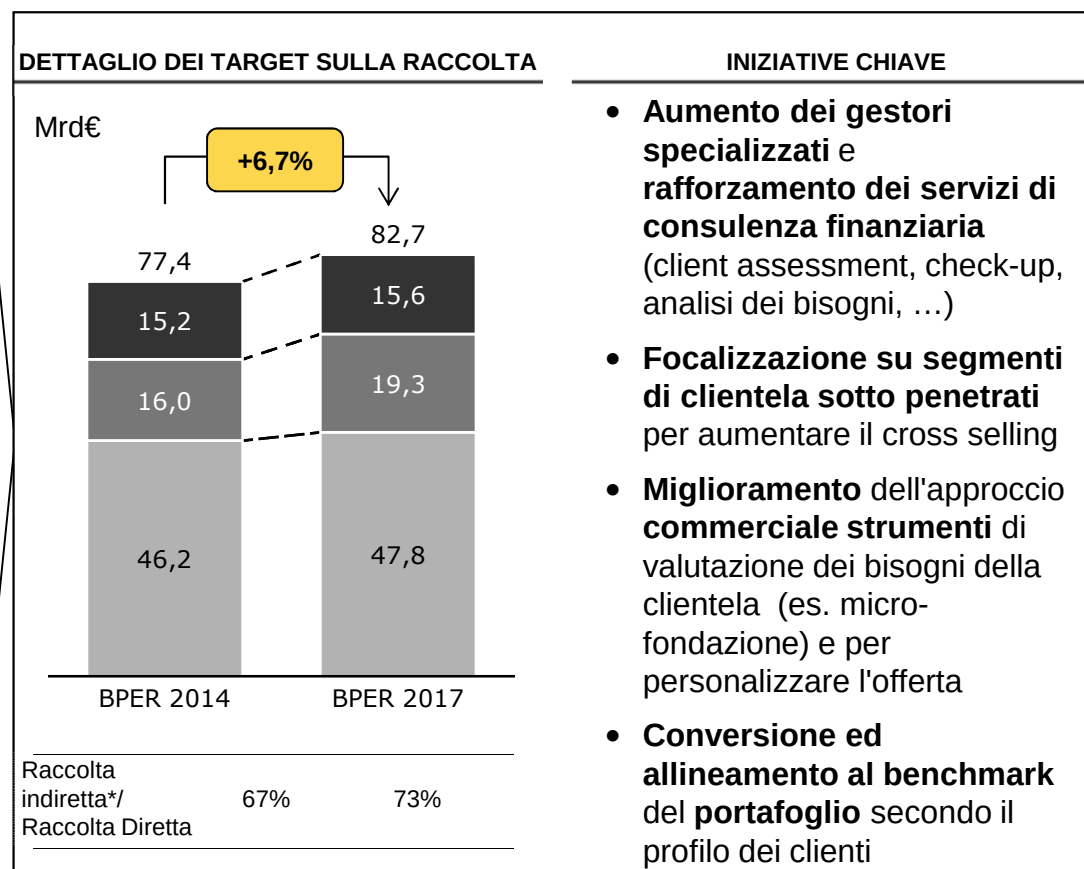


Rafforzamento dei Ricavi: Asset Management

BPER 2014

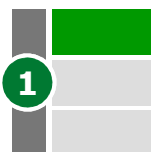


Obiettivi 2017 e principali iniziative



Potenziale significativo di incremento della penetrazione sull'Asset Management (in particolare in Sardegna e nel centro/sud d'Italia) ...

... attraverso iniziative mirate sull'Asset Management



Rafforzamento dei Ricavi: sviluppo del Consumer Finance

Iniziative

Focalizzazione della Banca di Sassari sulle attività di Consumer Finance quale società prodotto e centro di eccellenza a servizio del Gruppo BPER

Estensione del perimetro e offerta

- **Diffusione dei Prestiti Personali** a livello di Gruppo BPER
- Focus commerciale sul **prodotto CQS** (cessione del quinto)
- Sviluppo di nuove linee e di **nuovi prodotti** di Consumer Finance

Modello distributivo

- **Evoluzione del modello commerciale e distributivo** agendo sia su **clienti captive che open market** con
 - Integrazione dei canali
 - Razionalizzazione della distribuzione delle filiali in Sardegna
 - Rafforzamento dei canali distributivi

Modello operativo

- Ridefinizione del **modello operativo** tramite:
 - **Semplificazione** dei processi
 - **Centralizzazione delle attività operative** a supporto della creazione della **Fabbrica di Gruppo**

Obiettivi

Nuovi clienti

*Numero di nuovi clienti
'000*

~120



2017

Inclusi nuovi clienti BPER
o clienti nuovi per la
Fabbrica di Consumer
Finance

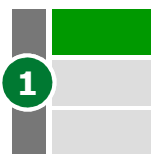
Tassi di interesse su prodotti di Consumer Finance

Dati al 31.12.2014

7,4%



2014



Rafforzamento dei Ricavi: Digitale e Omnichannel

Iniziative

Investimenti sull'Omnichannel

- **Evoluzione del modello di Call Center** per incrementare le opportunità commerciali in termini di sviluppo del business ordinario, acquisire nuova clientela e aumentare il cross selling
- Piena valorizzazione dei **nuovi processi remoti di vendita** e dell'on-line

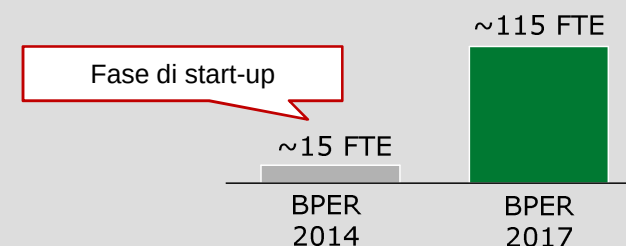
Evoluzione del modello di offerta e di servizio Omnichannel

- **Aumentare la flessibilità della clientela ad operare con BPER**: punti di contatto multipli (omnichannel) al fine di stimolare e **massimizzare le opportunità commerciali**
- Aumentare customer **loyalty, retention** e **cross-selling** per gli attuali e futuri clienti BPER omnichannel
- **Progressiva digitalizzazione dei sistemi e dei processi**
- Incrementare il tasso di **acquisizione** di nuova clientela e la redditività

La soddisfazione del cliente come driver di business nel Piano

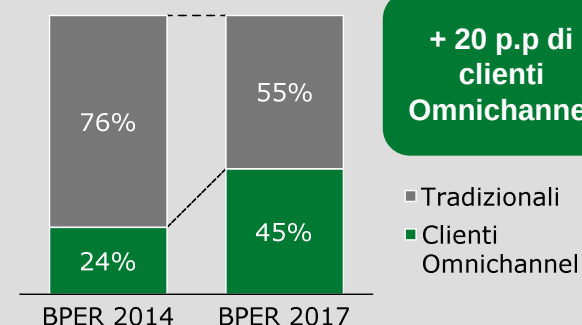
KPI

Operatori del Contact Center



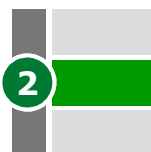
# Clients / C.C Operators	140K	~20K
---------------------------	------	------

Penetrazione dell'Omnichannel sui clienti privati



+ 20 p.p di clienti Omnichannel

■ Tradizionali
■ Clienti Omnichannel



Efficienza del Modello Operativo: obiettivi chiave e leve di intervento

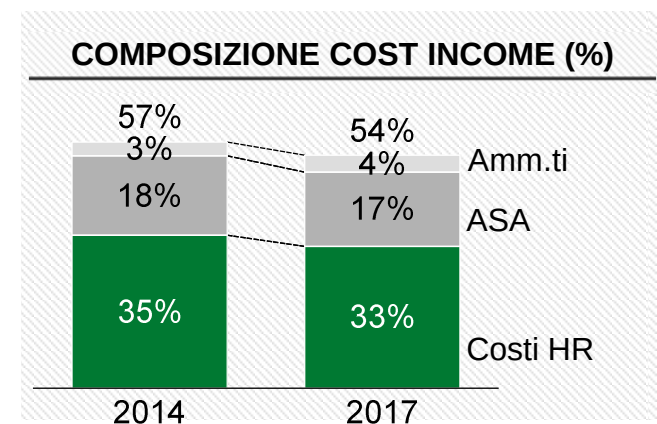
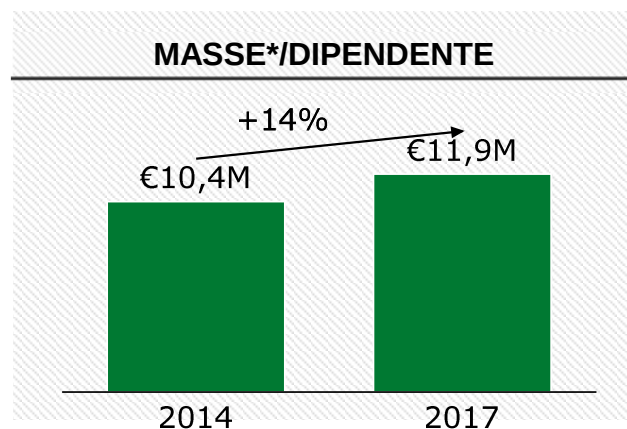
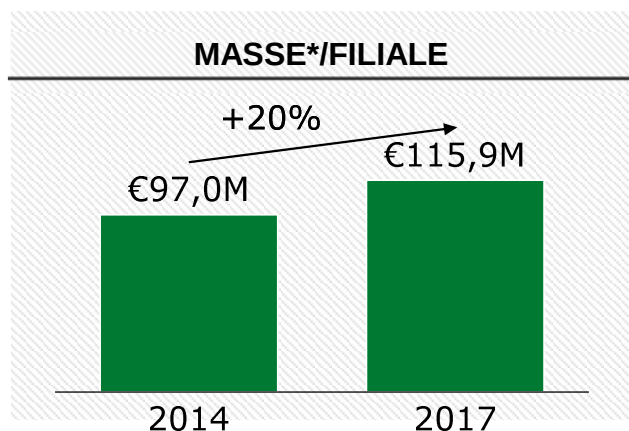
Obiettivi chiave

- Forte focus sull'ottimizzazione dei costi attraverso:
 - Semplificazione del modello operativo (es. processi di filiale)
 - Azioni di **riduzione costi** con iniziative di **semplificazione e ottimizzazione** (~ -2% CAGR di altre spese amministrative senza considerare i costi di implementazione del piano)
 - **Ottimizzazione della forza lavoro** (riduzione di ~580 risorse in arco Piano)

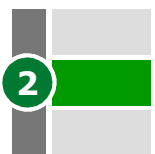
Leve di intervento

- Ottimizzazione della forza lavoro
- Semplificazione organizzativa
- Eccellenza di costo
- IT & sforzo "*Change the bank*" (oltre 140€M di investimenti in arco Piano)

Principali evidenze



Miglioramento della performance grazie alle azioni del Piano per raggiungere un cost/income ratio del ~54%



Efficienza del Modello Operativo: ottimizzazione della forza lavoro

Iniziative

Key drivers

- **Chiusura di circa 130 filiali** e sviluppo del **modello hub & spoke**
- Revisione del **modello di back office**

Principali iniziative volte all'ottimizzazione della forza lavoro

- **Piano di pre-pensionamento**
- **Ottimizzazione del turnover del personale**, ~50-60% del personale in uscita sostituito da personale interno
- Assunzioni di oltre **200 profili specializzati** in particolare per le **nuove aree di business** (es. digitale and omnichannel)

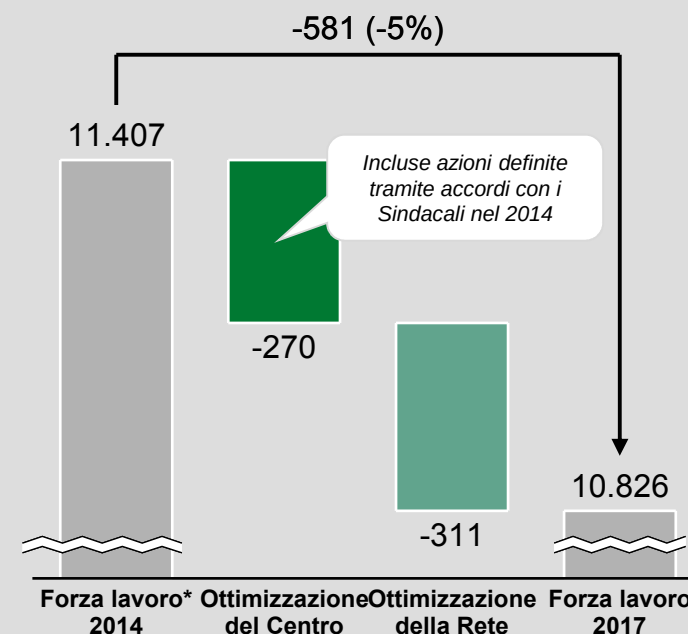
Incremento della soddisfazione delle risorse umane

- **Sviluppo di un sistema di MBO**
- **Lavoro da remoto, orari di lavoro flessibili** e opzioni di part time
- **Rafforzamento delle politiche di welfare**
- Introduzione di un modello di **certificazione della crescita professionale**
- **Riconversione e riqualificazione** delle risorse attraverso **training dedicati**
- Mantenimento di **forti relazioni industriali** sempre ispirate da **rispetto e lealtà**

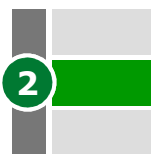
KPI

Evoluzione forza lavoro

Numero dipendenti



Riduzione dei dipendenti di ca. 5% (2017): Rete -4,3% vs. Strutture centrali -6,5%



Efficienza del Modello Operativo: Semplificazione Organizzativa e Cost Excellence

Iniziative

Semplificazione Organizzativa



Razionalizzazione organizzativa
attraverso l'eliminazione delle "Sezioni"

Cost Excellence



Semplificazione dei processi attraverso la centralizzazione delle attività di Back-Office di Rete (es. esecuzione bonifici)



Semplificazione delle strutture organizzative centrali
(es. accorpamenti di Uffici)



Ottimizzazione degli assets Real Estate non-core e revisione del network distributivo



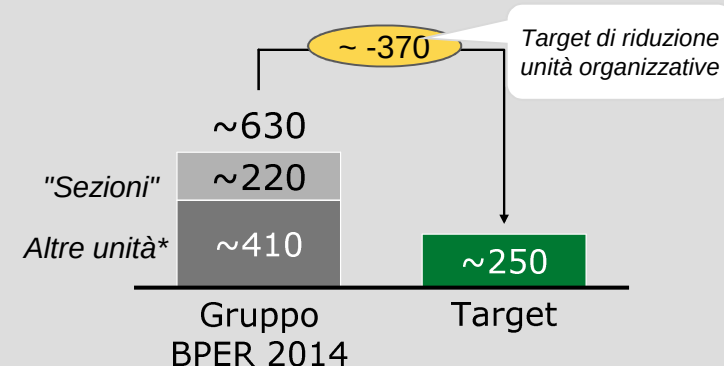
Nuovi criteri per le unità organizzative
(es. Dimensioni minime, vincoli su numero di riporti, ...)



Efficientamento dei modelli di consumo e gestione della domanda
(es. centralizzazione acquisti)

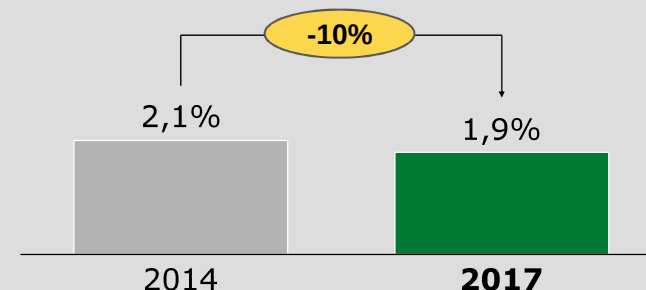
KPI

NUMERO DI UNITÀ ORGANIZZATIVE



COSTI "RUN THE BANK" / ATTIVI

Escluse Capex e Opex relative a Progetti di Piano



* Include Direzioni, Servizi e Uffici

3 Ottimizzazione del Profilo di Rischio: obiettivi chiave e leve di intervento

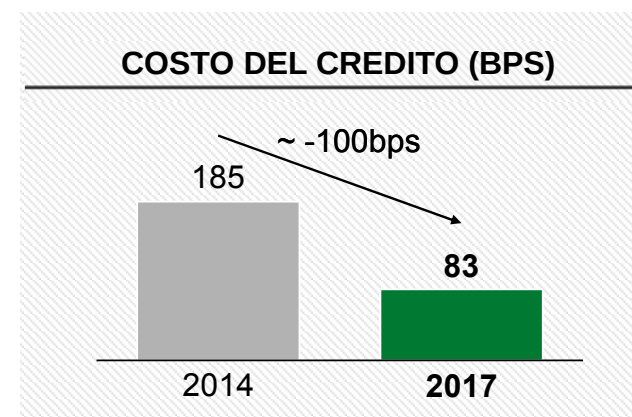
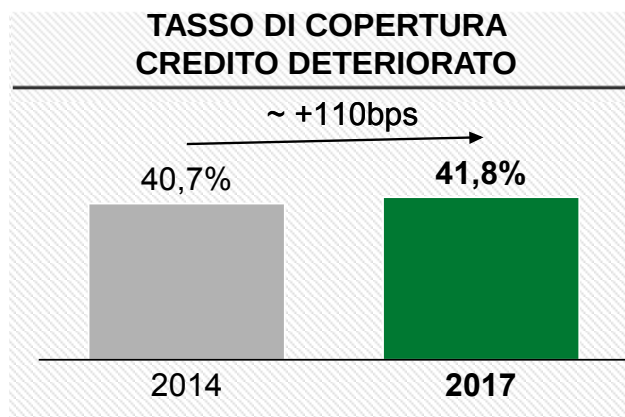
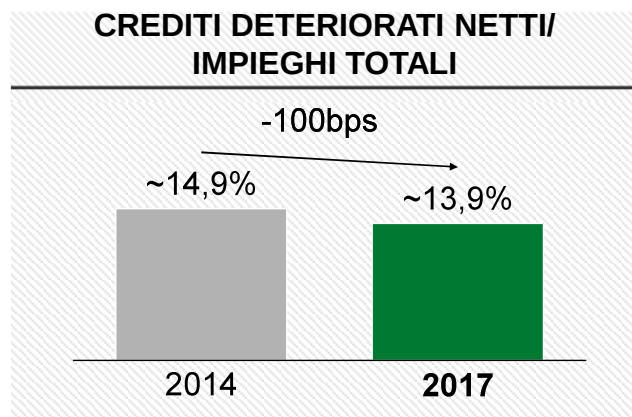
Obiettivi chiave

- **Gestione attiva** del portafoglio crediti al fine di ridurre il costo del credito
 - **Razionalizzazione** dell'esposizione verso le **classi di rischio più alte**
 - **Revisione** modello di **gestione del deteriorato** (es. gestione dei portafogli Incagli e Sofferenze) al fine di stabilizzare/ridurre gli stock in incaglio e sofferenza

Leve di intervento

- Rafforzamento del **presidio della qualità del credito**
- Miglioramento nella **gestione del deteriorato**
- Creazione di una **"Non Core Assets"** Business Unit dedicata alla gestione delle **sofferenze (NPLs)**

Impatti attesi



Riduzione delle rettifiche per complessivi ~€460M con una contrazione del rischio di credito di ~100pb

3 Ottimizzazione del Profilo di Rischio: presidio della qualità del credito ed evoluzione del modello di gestione del deteriorato

Iniziative

Rafforzamento del presidio della qualità del credito

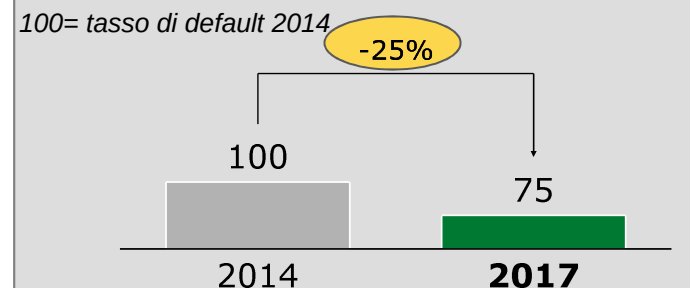
- **Rafforzamento delle strategie e delle politiche creditizie**
 - Ampliamento dei drivers e del data set a supporto delle politiche commerciali
 - Definizione di una "no lending" zone in coerenza con i target RAF
- **Industrializzazione del processo di concessione retail**
- Miglioramento delle **performance di predittività** delle procedure di valutazione del merito creditizio (es. early warning; scoring, ...)

Evoluzione del modello di gestione del deteriorato

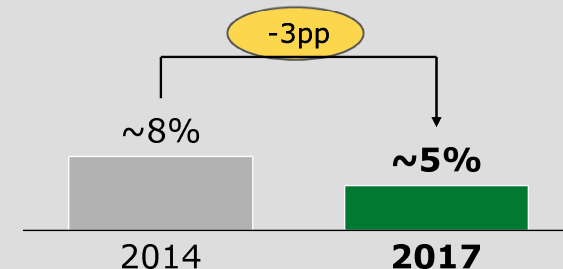
- **Industrializzazione del processo di gestione/rientro dei crediti deteriorati Retail** con due obiettivi:
 - Minimizzare il costo ed il tempo dell'intervento
 - Massimizzare il tasso di recupero sul credito
- **Segmentazione del portafoglio Incagli e specializzazione del processo di gestione:**
 - **Incagli operativi** (verdi): recupero delle relazioni commerciali / ristrutturazione del credito
 - **Incagli critici** (rossi): recupero del credito / riduzione della perdita attesa

KPI

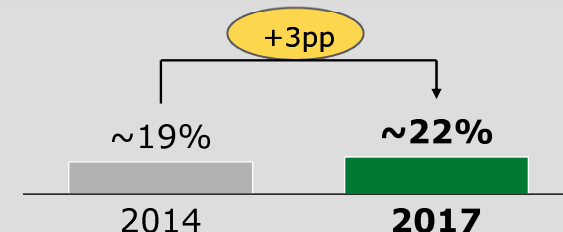
Tasso di default*



Incagli / Crediti totali



Incagli - Tasso di copertura



Ottimizzazione del Profilo di Rischio: la Business Unit "Non Core Assets"

Iniziative

Sviluppo della Governance della Business Unit

- Definizione del **perimetro della Business Unit** in termini di attività presidiate (sofferenze, garanzie immobiliari,...)
- Disegno della **struttura organizzativa della Business Unit** basato su **tre ruoli chiave**: portfolio management; asset management; struttura di monitoraggio e supporto organizzativo

Efficientamento del modello gestionale

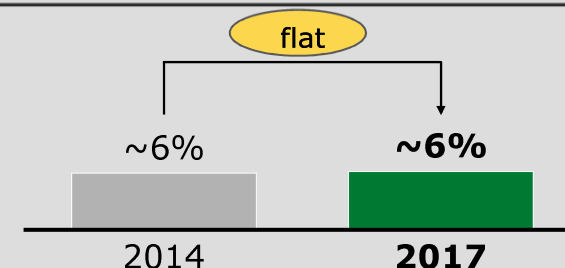
- Segmentazione del portafoglio** in asset class, in funzione delle diverse forme tecniche e garanzie.
- Evoluzione del modello operativo incrementando la quota di portafoglio gestito mediante partnership** e introducendo monitoraggio di dettaglio su performance ed efficienza gestionale
- Segregazione attività amministrative** del processo di recupero

Metriche chiave e modello di monitoraggio

- Introduzione di specifici **KPIs per monitorare la generazione e gestione del valore** del portafoglio NPLs

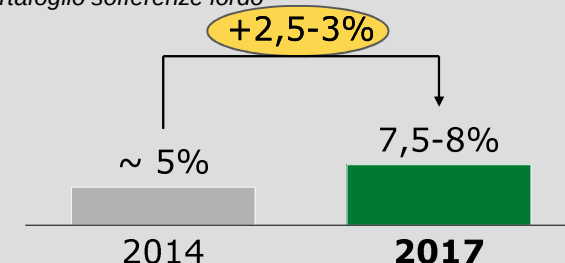
KPIs

Sofferenze nette / Crediti netti



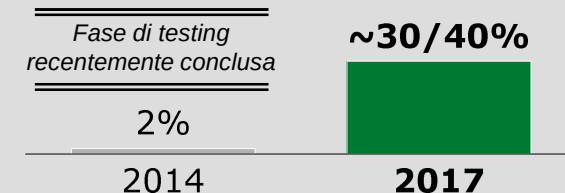
Tasso di recupero medio

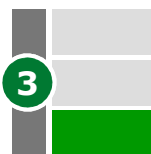
Flussi di cassa di recupero annuale / Valore medio del portafoglio sofferenze lordo



Quota di portafoglio in Partnership

In termini di numero di pratiche sofferenze



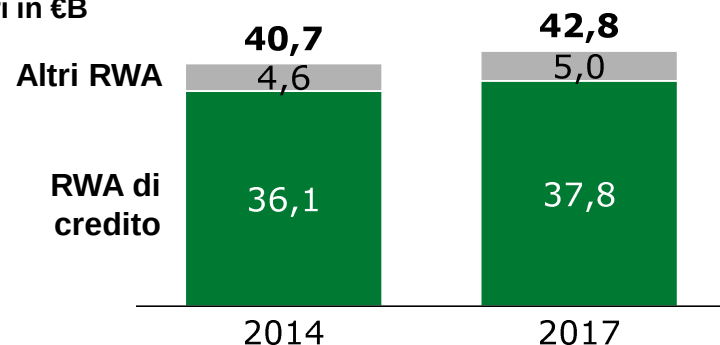


Ottimizzazione del Profilo di Rischio: continuo focus sulla solidità patrimoniale

Ottimizzazione degli RWA

EVOLUZIONE DEGLI RWA (€B)

Valori in €B



RWA/ Asset
totali %

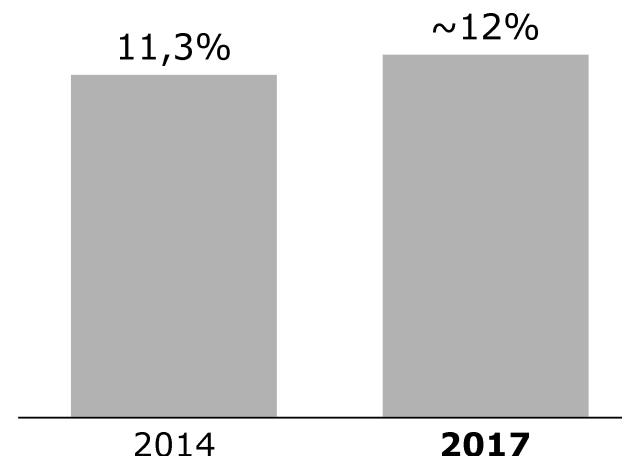
67,1%

66,3%

- **Incremento degli RWA in valore assoluto** spiegato principalmente dall'aumento degli attivi
- **Crescita selettiva degli impieghi e remix degli attivi** che porta ad una minore incidenza degli RWA sugli asset totali

Miglioramento della solidità patrimoniale

EVOLUZIONE DL CET1 RATIO BPER (2014-17)



- Attuale **CET1 di BPER** pari a ~ 11,3% e crescita al **2017** fino a ~12%
- **Dividend payout superiore al 30%:** *potenziale revisione della politica di pay-out in funzione degli impatti derivanti dalla validazione dei modelli interni ovvero da altre iniziative strategiche rilevanti*

Ottimizzazione del Profilo di Rischio: RAF e requisiti regolamentari come elementi centrali di sviluppo del piano industriale

Piena conformità con i requisiti del Regolatore...

Piena Compliance

- Piena conformità con i **requisiti normativi e quale parte integrante della strategia, del modello di business e dei processi operativi** del Gruppo

Interfaccia dedicata con il Regolatore

- Creazione di **un'unità interna dedicata quale interfaccia unica con il Regolatore**

Focus del Piano Industriale

- Piano Industriale con **focus specifico sull'evoluzione del quadro regolamentare** (ad es. SREP, Piano di Recovery & Resolution, ...), con **progetti e iniziative dedicate**

...facendo leva sul RAF per la definizione del Piano

- Sviluppo del **RAF** che agisca quale **strumento decisionale strategico**
- **RAF quale punto di riferimento** per la definizione del Piano Industriale

Capitale

Liquidità

Rischi

Performance

- RAF strutturato intorno ad un **set di indicatori primari** (con diverse soglie: risk profile, appetite, limit, tolerance, ...) e articolato in **indicatori secondari** al fine di **guidare i processi chiave e di supportare lo sviluppo del business**

Agenda

- *Becoming BPER*
- *Linee guida e interventi di Piano Industriale*



Considerazioni finali

Osservazioni finali – Becoming BPER

5 S

Solidità

*Diventare una banca **più solida**, garantendo livelli di redditività e politiche di dividendi sostenibili nel tempo, mantenendo un'efficace gestione di liquidità e capitalizzazione, nel rispetto dei vincoli definiti dal RAF di Gruppo*

Semplicità

*Progettare una banca **più semplice**, più veloce e più efficiente, grazie alla razionalizzazione organizzativa, alla semplificazione dei processi ed al supporto di un'offerta omnichannel integrata*

Specializzazione

***Aumentare la specializzazione e la qualità** di servizi e prodotti del Gruppo BPER, attraverso una maggiore focalizzazione sui segmenti ad alto valore aggiunto e la creazione di un'unità specializzata nella gestione dei NPL*

Selettività

***Allocazione selettiva** delle risorse chiave della banca (dipendenti, capitale, tecnologia) in maniera strategica sui diversi segmenti di business e tra le differenti aree territoriali in funzione del potenziale*

Stakeholder

Creare rilevante valore** per tutti gli **stakeholder** in modo **sostenibile e duraturo nel tempo

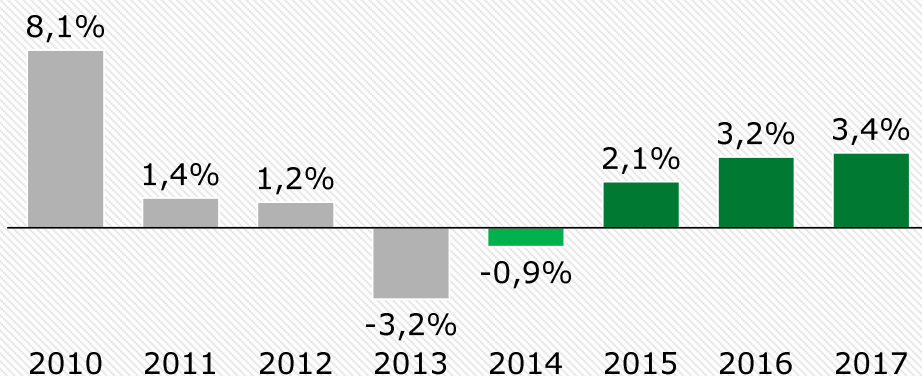
Becoming
BPER

Becoming
BPER

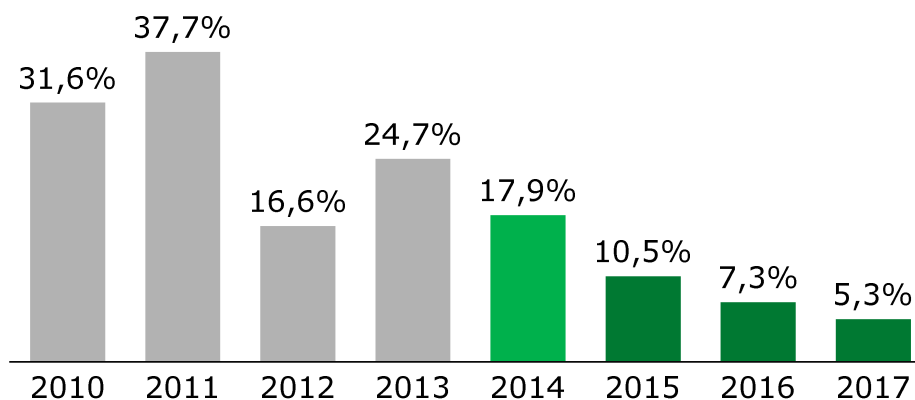
Allegati

Indicatori macroeconomici italiani - Focus sul sistema bancario

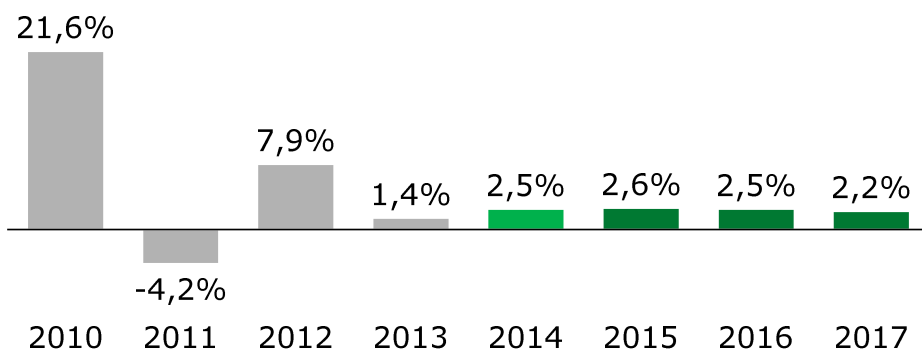
Totale crediti (% YoY)



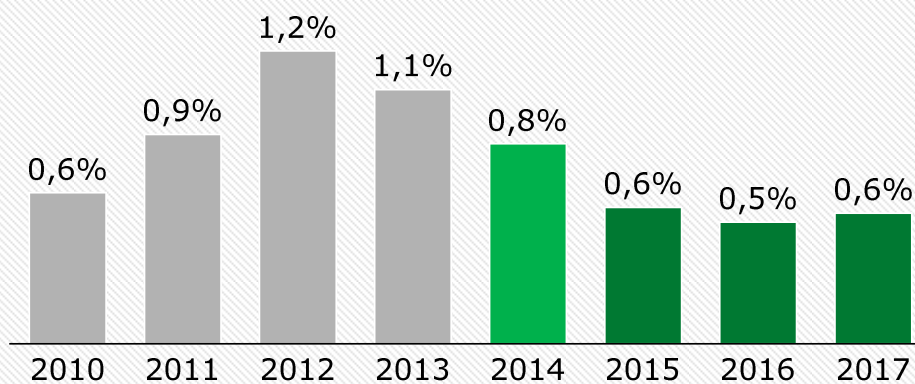
Totale NPL (% YoY)



Totale depositi (% YoY)



Tasso medio sui depositi (%)



Indicatori finanziari chiave – Indicatori di stato patrimoniale

Voci di stato patrimoniale

€ Miliardi	2014	2017	Delta 2014-17	CAGR 2014-17
Asset totali	60,7	64,5	3,8	2,0%
<i>Crediti a clientela</i>	43,9	47,2	3,3	2,4%
Raccolta diretta	46,2	47,8	1,6	1,2%
Raccolta indiretta*	31,2	34,9	3,7	3,8%
Capitale CET 1	4,6	5,1	0,5	3,7%
RWA	40,7	42,8	2,1	1,7%

RATIOS

	2014	2017	Delta 2014-17
Crediti/Raccolta diretta	95%	99%	3,6%
Raccolta indiretta*/Raccolta diretta	67%	73%	5,4%
Gestita e polizze/Raccolta indiretta*	51%	55%	4,1%
Crediti deteriorati netti/Totale crediti	14,9%	13,9%	-1,0%
<i>Sofferenze/Totale crediti</i>	6,4%	6,4%	-%
<i>Incagli netti/Totale crediti</i>	6,6%	4,1%	-2,5%
Tasso di copertura delle sofferenze	56,6%	56,7%	0,1%
Tasso di copertura degli incagli	18,8%	21,5%	2,7%
CET1 ratio	11,3%	~12%	0,7%
RWA/Asset totali	67,1%	66,3%	-0,8%

Indicatori finanziari chiave – Indicatori di conto economico

Voci di conto economico

€ Milioni	2014	2017	Delta 2014-17	CAGR 2014-17
Margine di interesse	1.292	1.350	~60	1,5%
Commissioni	691	825	~130	6,1%
Altri proventi	235	125	~-110	-18,6%
Redditività operativa	2.217	2.300	~85	1,3%
Costi operativi	-1.261	-1.240	~20	-0,6%
Costi operat. (senza costi "change the bank"*)	-1.261	-1.230	~30	-0,8%
Margine operativo	956	1.060	~100	3,5%
Rettifiche	-858	-400	~460	-22,5%
Utile netto della capogruppo**	15	400	~385	200%

RATIOS

Redditività/PBL***	0,01%	0,31%	0,3%	-
Cost / income	-57%	-54%	3%	-
Cost / asset	-2,1%	-1,9%	0,2%	-
Costo del credito (bps)	185	83	-102	-
ROTE capogruppo	0,3%	9,0%	9%	-
RORAC	0,4%	10,3%	9,9%	-

* Escluse le spese one-off per i progetti di implementazione delle attività "change the bank" (11M€)

** Escluse le tasse e i profitti di terzi e inclusi i costi "change the bank"

*** Considerando i crediti a clientela, la raccolta diretta e indiretta

Recap dei Cantieri chiave del Piano e sintesi dei progetti "complessivi"

Progetti

Fattori
abilitanti

Rafforzamento dei Ricavi

1 Filiera di Governo Centro Rete

2 Macchina Acquisition

3 Macchina Family

4 Macchina Valore Aggiunto

5 Modello di Filiale

6 Multicanalità e Contact Unit

7 Consumer Finance

8 Finanza & Capital Markets

8 progetti

Efficienza del modello operativo

9 Semplificazione processi

10 Active Real Estate

11 Go Green and Digital

12 No eccezioni

13 Evoluzione macchina IT e Operations

Capacity Planning

Interventi sull'organico

Interventi sul costo medio del lavoro

Valorizzazione dipendenti

5 progetti

Ottimizzazione del profilo di rischio

14 Indirizzi strategici del credito

15 Concessione

16 Monitoraggio Andamentale

17 Gestione Incagli

18 Presidio Sofferenze

19 RAF, Capital & Liquidity Mgmt

20 Evoluzione normativa su temi rilevanti ai fini Piano (es. SREP)

7 progetti

Attivazione di uno strutturato *Transformation Program* per garantire l'implementazione dei progetti