

**BPER:**  
Gruppo

# BEST WAY

Business Equity Sustainability Trust

**PIANO INDUSTRIALE**  
**2019-2021**

# Disclaimer

Questo documento è stato preparato da BPER Banca S.p.A. a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e i principali dati finanziari. 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 BPER Banca S.p.A. 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 a 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

## Introduzione al Gruppo BPER

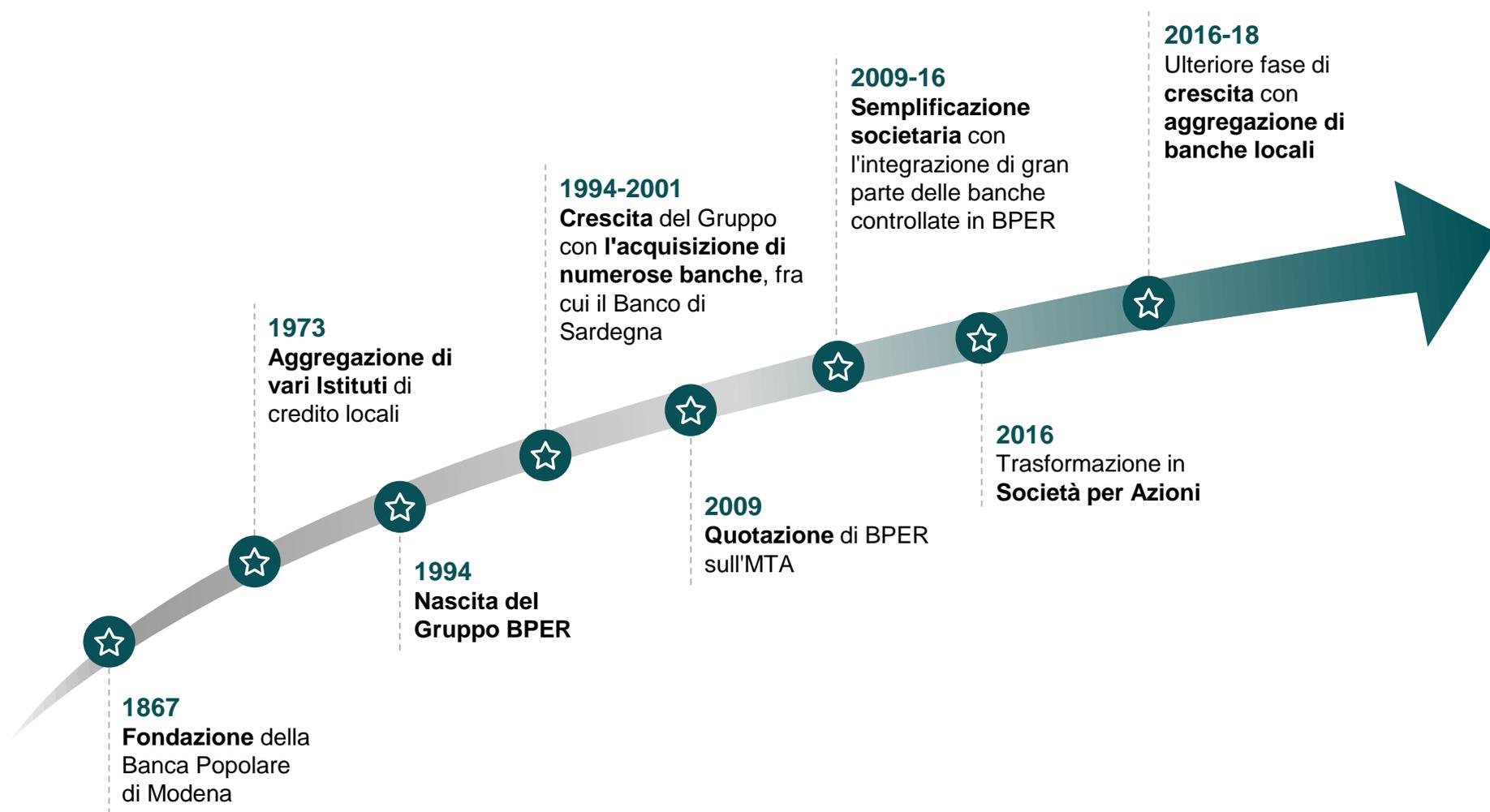
Il Piano Industriale 2019-21

Le principali iniziative progettuali

I target finanziari

Appendice

# Gruppo BPER: oltre 150 anni di storia, in continua evoluzione



# Il percorso intrapreso negli ultimi 3 anni



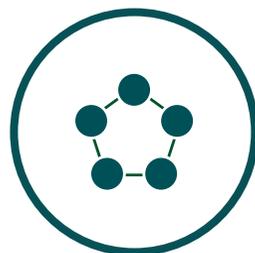
## Focus su *de-risking* e solidità patrimoniale

- Costituzione di **BPER Credit Management** (centro specifico dedicato alla gestione delle sofferenze)
- **NPE ratio lordo al 13,8%** (11,6% post operazioni straordinarie), **in diminuzione di ~10 pp rispetto al picco di giugno 2016**
- **CET1 e Tier 1 ratio** fully phased FY 2018 pari a, rispettivamente, **~11,9% e 12,0%**



## Sviluppo del modello commerciale

- Introduzione di un team e modelli di servizio dedicati
- Costituzione di una **fabbrica prodotto (Banca di Sassari)** specializzata nel **credito al consumo**
- **Rinnovo dell'accordo di Bancassurance** con UnipolSai



## Semplificazione e ottimizzazione del modello operativo

- Revisione del **modello di back-office**
- *Delaying* di strutture centrali<sup>1</sup>
- **Semplificazione del presidio della rete**



## Evoluzione del modello distributivo

- Razionalizzazione dell'assetto territoriale (**180<sup>2</sup> sportelli chiusi**) e implementazione del modello **hub&spoke**
- Introduzione **filiali «cashlight» (143 sportelli)**
- Sviluppo **multi-canalità**

1. Semplificazione del numero delle unità organizzative  
2. Di cui 50 su Carife

# Tre operazioni strategiche annunciate a febbraio 2019

Crescita dimensionale, creazione di valore, accelerazione nel *de-risking*, solidità patrimoniale confermata



## Descrizione

- Acquisto di **tutte le azioni ordinarie e privilegiate** possedute dalla **Fondazione di Sardegna** nel **Banco di Sardegna** (“BdS”) a fronte di **nuove azioni BPER** e di uno **strumento convertibile AT1** emesso da BPER

- **Acquisto in contanti del 100% di Unipol Banca**
- **Vendita al Gruppo Unipol di un portafoglio sofferenze** per un valore lordo contabile pari a **~€1,0 Mld**

- **Acquisto in contanti con Banca Popolare di Sondrio del 39,99% di Arca SGR**
- **Partecipazione di BPER *pro-forma* in Arca SGR pari a 57%**

## Razionale Strategico per il Gruppo BPER

- **Significativo miglioramento** del livello di **capitale regolamentare**
- **Accelerazione del processo di ottimizzazione dei costi** per BdS
- Ulteriore **semplificazione della struttura di Gruppo**

- **Acquisto di una banca che ha completato un forte processo di *de-risking***
- **Crescita dimensionale** e della base clienti. Sviluppo della **rete distributiva**
- **Accelerazione nel processo di *de-risking***
- **Significativa creazione di valore**

- **Valorizzazione di Arca SGR come *player* di riferimento nell'*asset management* in Italia**, rafforzandone ulteriormente il **posizionamento competitivo e contribuendo a svilupparne la capacità distributiva e industriale**

***Op. non inclusa nello sviluppo del Piano Industriale 2019-21***

## Potenziali Upside

- Accelerazione della **strategia multi-canale** (filiali, banca online «MyUnipol Banca», contact center, rete di promotori)
- **Assurbanca**: sviluppo di un approccio innovativo alla distribuzione di prodotti bancari attraverso i canali distributivi assicurativi
- Rafforzamento del **credito al consumo** (i.e. *partnership* Finitalia-UnipolSai) in sinergia con Banca di Sassari
- Sviluppo della **capacità distributiva e industriale di Arca SGR** anche valutando la possibilità di ampliamento della compagine azionaria a soggetti che possano contribuire allo sviluppo dei canali distributivi o all'ulteriore diversificazione ed ottimizzazione della sua capacità produttiva e di innovazione

# Punto di partenza del Piano Industriale 2019-21

Accelerazione della crescita nell'orizzonte di Piano grazie alle operazioni straordinarie

	BPER 2018 <sup>1</sup>	BPER 2018 PF <sup>2</sup>	Variazione
Crediti lordi alla clientela (€Mld)	51	57	+13%
Totale raccolta (€Mld)	91	148	+63%
Margine di intermediazione (€M)	2,163	2,506	+16%
Utile pre tasse (€M)	346	510	+48%
# Clienti (M)	2.2	2.7	+23%
# Dipendenti	11,615	13,815	+19%
# Filiali	1,218	1,476	+21%
NPE Ratio lordo (%)	13,8%	11,6%	-2.2p.p
CET 1 ratio fully phased (%)	11,9%	11,4%	-0.5p.p
Tier 1 ratio fully phased (%)	12,0%	11,8%	-0.2p.p

1. Dati FY2018 ordinari

2. Pro forma per le operazioni straordinarie annunciate l'8 febbraio 2019: operazioni con Unipol Gruppo e acquisizioni minoranze di Fondazione Sardegna in Banco di Sardegna. Impatti escludono quelli derivanti dall'aumento della partecipazione in Arca SGR

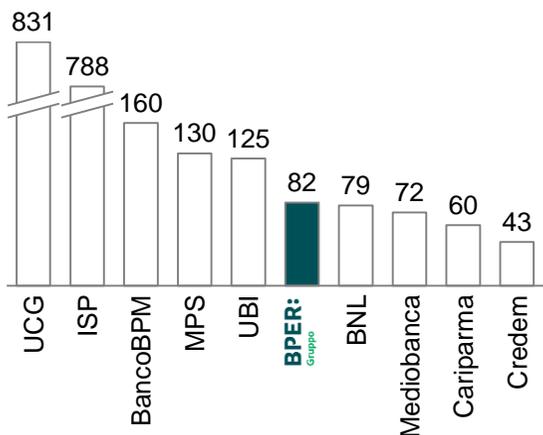
# BPER: un Gruppo forte, radicato e con una solida base clienti

Dati BPER pro-forma per Unipol Banca

## BPER: Gruppo

### Fra i principali Gruppi bancari in Italia

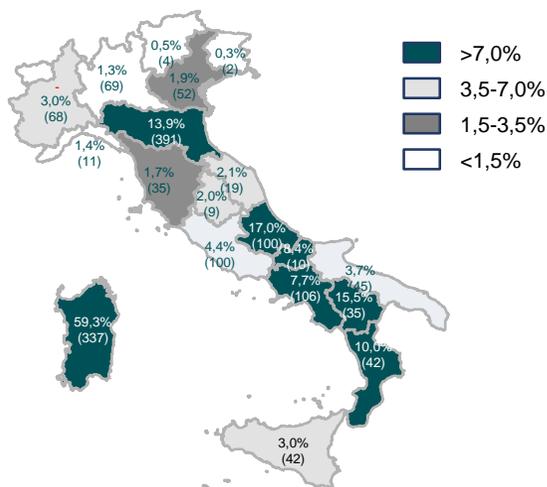
Totale attivo 2018<sup>1</sup> (€Mld)



**#6** Gruppo bancario in Italia

### Network presente su tutto il territorio nazionale

Quota di mercato degli sportelli (%)

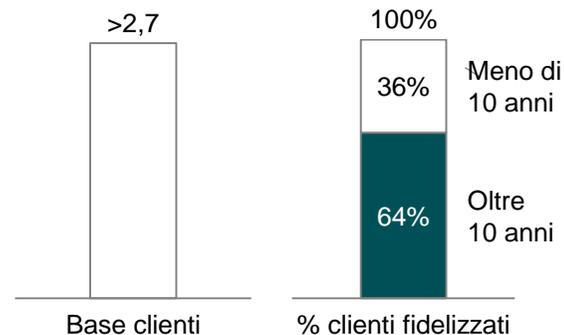


**#7** Regioni con quota di mercato >7%

### Base clienti ampia e fortemente fidelizzata

# clienti (M)

Clienti per anzianità di relazione<sup>2</sup> (%)



**>2,7 M** Clienti, di cui il 64% da oltre 10 anni

1. BNL e Cariparma al 31/12/2017  
2. Dato riferito alla sola BPER Banca

# Un Gruppo articolato con una forte identità

**BPER:**  
Gruppo

5 Banche  
commerciali

**BPER:**  
Banca

 Banco di Sardegna  
BPER: Gruppo

**Unipol**<sup>1</sup>  
BANCA

**CRB** CASSA  
DI RISPARMIO  
DI BRA  
BPER: Gruppo

 Cassa  
di Risparmio  
di Saluzzo S.p.A.  
BPER: Gruppo

*Asset management*

**OPTIMA**  
BPER: Gruppo

 **ARCA**  
SOE

*Credito al consumo  
e monetica*

 **BANCA DI SASSARI**  
BPER: Gruppo

**Finitalia**<sup>1</sup>  
IL CREDITO IN TEMPO REALE

*Banca  
Lussemburghese*

**BPER:**  
Bank Luxembourg

Una gamma  
completa  
di prodotti  
e servizi

*Servizi assicurativi*

 **ARCA VITA** (19,7%)

(98,1%)

 **ARCA ASSICURAZIONI**

*Leasing*

**BPER:**   
Leasing (33,5%)

*Factoring*

**BPER:**  
Factor

*Gestione sofferenze*

**CREDIT  
MANAGEMENT**  
BPER: Gruppo

*Operations e IT*

**BPER:**  
Services

1. Società non ancora parte del Gruppo, la cui integrazione avverrà al completamento degli iter autorizzativi di Vigilanza. Finitalia società controllata da Unipol Banca

# Agenda

Introduzione al Gruppo BPER

**Il Piano Industriale 2019-21**

Le principali iniziative progettuali

I target finanziari

Appendice

# Il Piano si colloca in un contesto macroeconomico caratterizzato dal rallentamento della crescita e da un'elevata incertezza



- Rallentamento della crescita del PIL globale, e in particolare dei paesi emergenti e in via di sviluppo<sup>1</sup>
- Peggioramento delle stime sull'andamento del commercio mondiale<sup>1</sup>



- Rallentamento della crescita dell' Area Euro<sup>2</sup>
- Produzione industriale tedesca in calo del 3,9% annuo a dicembre 2018<sup>3</sup>



- Indebolimento della ripresa economica, con crescita attesa inferiore all'1% per i prossimi 2 anni<sup>4</sup>
- Produzione industriale in sensibile calo nel corso del 2018 (-5,5% a dicembre)<sup>5</sup>

## Andamento macroeconomico

## Elementi d'attenzione e di incertezza

- Tensioni commerciali tra USA e Cina
- Rallentamento dei consumi dei paesi emergenti a seguito dell'apprezzamento del dollaro

- Incertezza legata alle elezioni Europee 2019, con spinte sovraniste in alcuni paesi
- Futuri rapporti tra Unione Europea e Regno Unito ancora in via di definizione
- Revisione del Quantitative Easing da parte della BCE

- Elevata volatilità dello *spread* BTP-Bund
- Effetti non immediatamente verificabili della nuova legge di bilancio

1. Fonte: Global Economic Prospect della Banca Mondiale. Rispetto a 06/2018, le stime sulla la crescita del PIL dei paesi emergenti e in via di sviluppo sono state tagliate di 0,3, 0,5 e 0,2 pp. rispettivamente per il 2019, 2020 e 2021 2. Fonte: Banca Centrale Europea 3. Fonte: Destatis - Istituto Federale di Statistica Tedesco 4. Stime Prometeia 5. Fonte: stime ISTAT (01/2019) relative al confronto tra dicembre 2017 e 2018

# Il Piano Industriale 2019-21

3 pilastri supportati da 3 leve trasversali

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



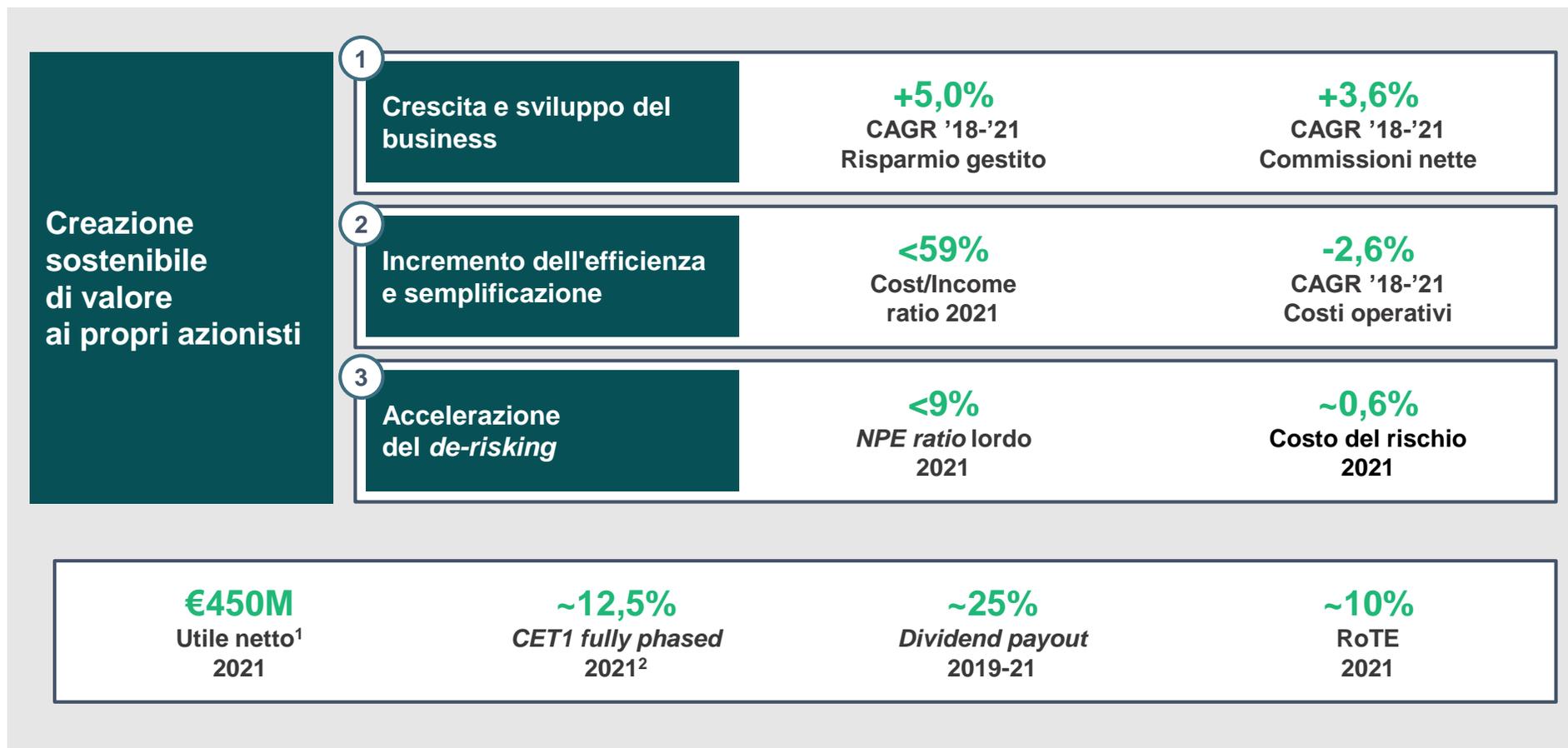
Trasformazione **digitale** della relazione con i clienti e dei processi interni

Le **persone** al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la **Società**

Creazione di valore per gli *stakeholders*

# I Target finanziari chiave del Piano Industriale 2019-21



1. Utile netto include il contributo delle *Minorities*

2. Esclude il potenziale beneficio nel passaggio di Unipol Banca a modelli interni e la potenziale conversione dell'AT1 di €150M

# Agenda

Introduzione al Gruppo BPER

Il Piano Industriale 2019-21

**Le principali iniziative progettuali**

I target finanziari

Appendice

# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione digitale della relazione con i clienti e dei processi interni

Le persone al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la Società



# Crescita e sviluppo del business

## Rafforzamento della *partnership* di Bancassicurazione con Arca Vita e Arca Assicurazioni

### Iniziative

**Rafforzamento dell'offerta e del modello distributivo**

- **Piena integrazione** tra **offerta** assicurativa e offerta bancaria
- Rafforzamento in chiave **multicanale** della filiera di Bancassicurazione
- Lancio di campagne vendita per l'**aumento della penetrazione** dei prodotti assicurativi e del premio medio

**Creazione di strutture e ruoli dedicati**

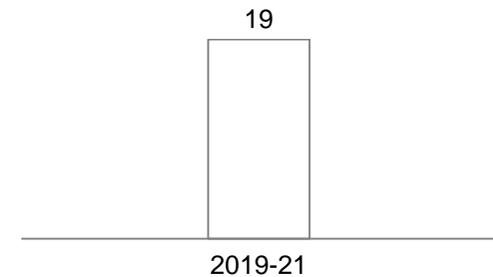
- Creazione di **strutture dedicate** per il presidio e l'indirizzo di *Bancassurance*
- Introduzione di **figure specialistiche** e potenziamento di figure dedicate alla Bancassicurazione
- Avvio di un piano di profondo **change management** interno

**Integrazione informatica**

- **Integrazione dei sistemi IT** di Arca Vita e Arca Assicurazioni con quelli di BPER

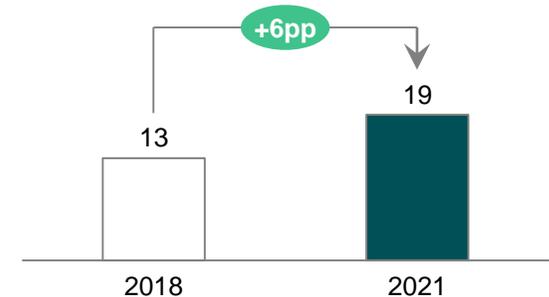
### Crescita annua media delle polizze erogate<sup>1</sup>

%



### Penetrazione prodotti assicurativi<sup>1</sup>

%



1. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie e relativo ai prodotti "assicurazione danni e salute" su clienti privati



# Crescita e sviluppo del business

## Full potential del wealth management

### Iniziative

#### Rafforzamento delle fabbriche prodotto

- **Rafforzamento e accentramento** in Optima<sup>1</sup> dei servizi di investimento del Gruppo (gestione patrimoniale e *advisory*)
- **Valorizzazione della SICAV lussemburghese** in chiave *multimanager* per la clientela *private* e *personal*

#### Sviluppo e specializzazione del modello distributivo

- Sviluppo dei **centri dedicati** alla clientela *private* (25-30 unità sul territorio)
- **Rafforzamento** della *task force* dedicata al **servizio dei Key Clients**
- Sviluppo della rete di **promotori finanziari** di Unipol Banca anche in aree con limitato presidio delle filiali BPER

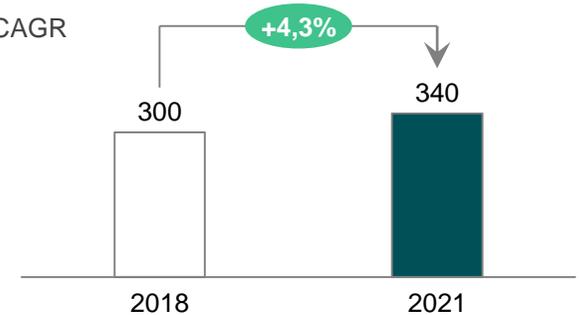
#### Razionalizzazione e innovazione dell'offerta

- **Razionalizzazione** dell'offerta con riconfigurazione delle linee di gestione patrimoniale
- Sviluppo dell'offerta di **investimenti alternativi** per clientela ad alto potenziale

### Commissioni raccolta indiretta e polizze vita

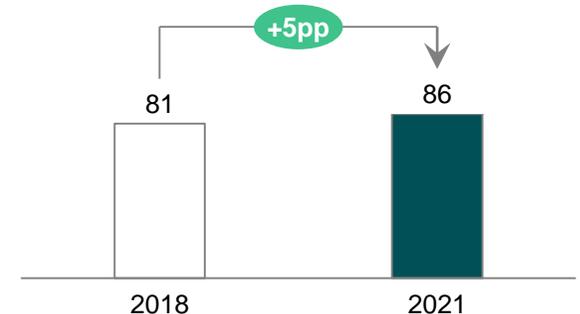
€M

● CAGR



### Raccolta gestita/raccolta indiretta (solo clienti privati)<sup>2</sup>

%



1. Società del Gruppo BPER specializzata nei servizi di investimento e nel risparmio gestito

2. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie



# Crescita e sviluppo del business

Pieno sviluppo di Banca di Sassari come società prodotto di credito al consumo e monetica

## Iniziative

### Consolidamento e sviluppo del credito al consumo

- **Ottimizzazione ed automatizzazione** dei processi interni per migliorare efficienza, efficacia e *time to market*
- Estensione al **mercato non captive** di prestiti personali e cessione del quinto dello stipendio di Banca di Sassari
- Sviluppo di processi di **pre-accettazione del credito**

### Sviluppo della monetica

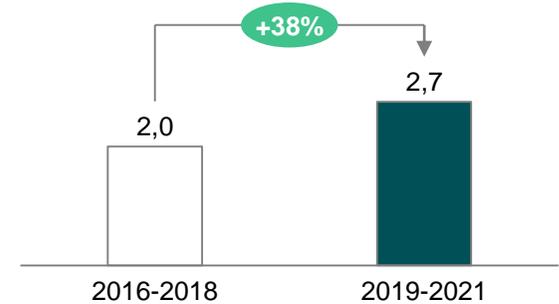
- **Ridisegno dei processi e della struttura** organizzativa al fine di garantire un maggior presidio della monetica
- Definizione di una **strategia di crescita** sulla monetica, anche verso clientela *non captive*

### Sviluppo del modello distributivo

- **Rafforzamento dei canali** diretti e indiretti, sia tradizionali, sia digitali

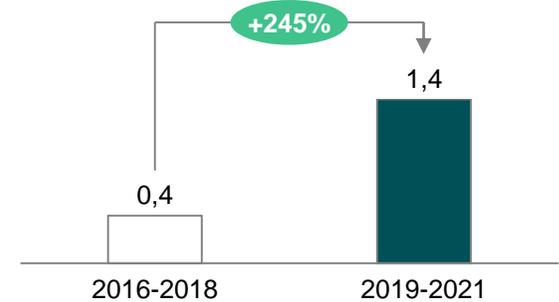
## Nuove erogazioni prestiti personali

€Mld



## Nuove erogazioni cessione del quinto dello stipendio

€Mld





# Crescita e sviluppo del business

## Rafforzamento del servizio di *global advisory* per le imprese

### Iniziative

#### Rafforzamento del *global advisory* imprese

- **Rafforzamento** di team **specialisti multi-servizi**, sia a livello centrale che territoriale
- Costante **monitoraggio dei bisogni della clientela** per aumentare la *lead generation*
- Focus sulle **esigenze finanziarie e consulenziali** con particolare attenzione ai temi di:
  - Internazionalizzazione
  - Ricerca di fonti di finanziamento agevolate e/o strutturate

#### Specializzazione settoriale

- Creazione di un **team di professionisti** altamente **specializzato** dedicato allo sviluppo di imprese in settori di eccellenza

#### Finanza di impresa e Investment Banking

- Supporto ai clienti ad alto potenziale nella gestione degli **eventi straordinari** quali:
  - Accesso al mercato dei capitali
  - Finanza per la crescita

### Nuova produzione impieghi Corporate e PMI

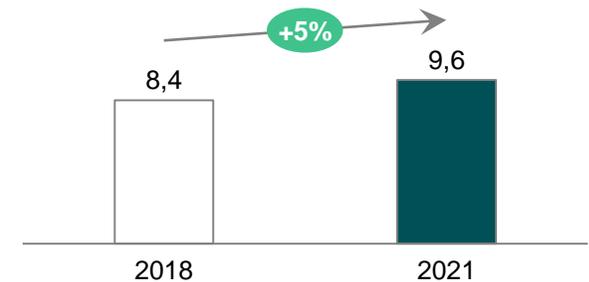
€Mld



### Stock impieghi breve termine Corporate e PMI

€Mld

● CAGR



# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione digitale della relazione con i clienti e dei processi interni

Le persone al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la Società



# Evoluzione del modello distributivo

## Riorganizzazione *footprint* territoriale (-230 filiali) e nuovi *format* di filiale

### Iniziative

#### Razionalizzazione del *footprint* territoriale

- **Chiusura di 230 filiali (-16%)**, di cui oltre il 50% entro la fine del 2019

#### Riorganizzazione del modello di governo del territorio

- **Riorganizzazione ed efficientamento** delle strutture centrali adibite al presidio della Rete per un più equilibrato governo del territorio

#### Nuovi modelli e di gestione della transazionalità

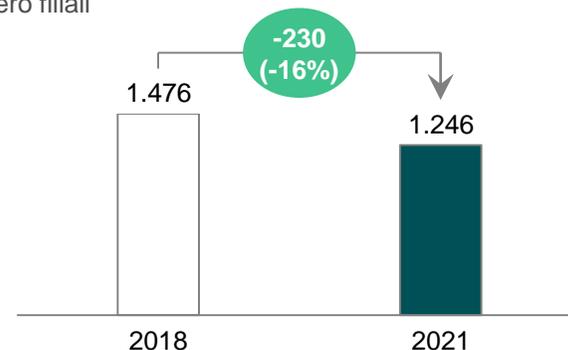
- Diffusione di filiali **cashless**, ampliamento del perimetro **cashlight** ed installazione di **machine-self evolute** (CSA<sup>1</sup>, ATM evoluti e *Remote Teller*)
- Creazione di **filiali lean** con format coerenti al mercato presidiato

#### Ottimizzazione dei processi in filiale

- **Semplificazione** dei processi amministrativi e di gestione del contante
- **Accentramento** a *middle e back office* di attività non commerciali (es. lavorazione pagamenti) con focus su **attività di front-end** a maggiore valore aggiunto

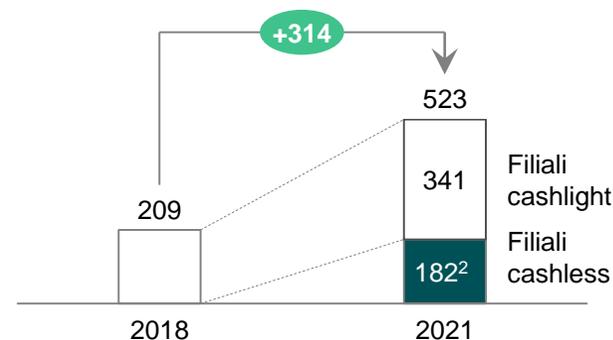
### Presenza sul territorio

Numero filiali



### Filiali cashlight e cashless

Unità



1. CSA: Cassa Automatica

2. Di cui 73 convertite da caslight a cashless



# Razionalizzazione della struttura

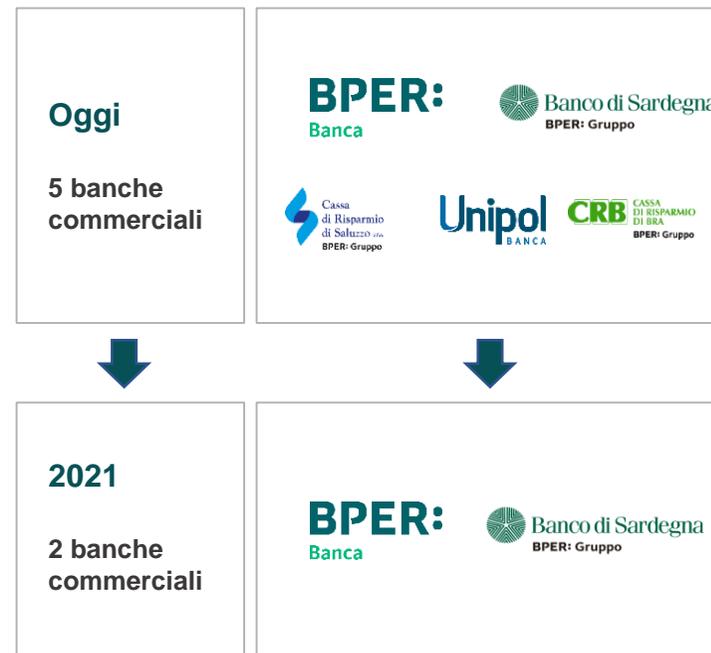
## Semplificazione dell'assetto societario

### Iniziative

Riduzione delle entità legali e rafforzamento della governance

- Profilo target del Gruppo caratterizzato da:
  - **Due banche commerciali:** prevista l'incorporazione in BPER Banca di Unipol Banca, Cassa di Risparmio di BRA e Cassa di Risparmio di Saluzzo
  - **Incorporazione di BPER Services** in BPER Banca
  - Una **gamma completa** di società prodotto, con il rafforzamento della società di credito al consumo
  - Possibile **ulteriore integrazione** di società minori

### Evoluzione banche commerciali del Gruppo





# Valorizzazione del Real Estate

## Creazione di un centro specialistico e ottimizzazione degli spazi

### Iniziative

Creazione di un polo di active Real Estate management

- Accentramento della Governance sul *Real Estate* di Gruppo in un unico **centro specializzato** di **portfolio asset management** (immobili strumentali e non strumentali)
- **Arricchimento** delle competenze sul Real Estate attraverso inserimenti dedicati
- Potenziali **partnership** strategiche con consulenti specializzati e/o società di **servicing/advisory**
- **Gestione proattiva delle garanzie immobiliari** in modo integrato con la filiera del credito

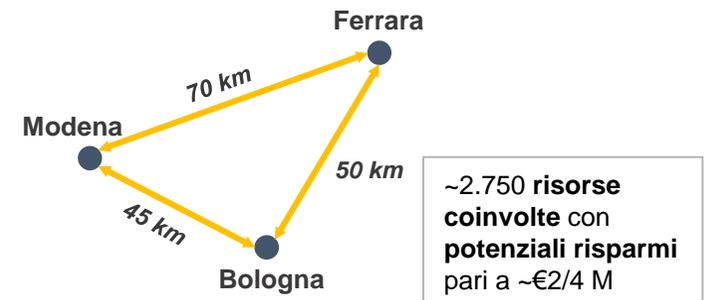
Ottimizzazione degli spazi di proprietà

- **Razionalizzazione** degli spazi attraverso logiche di *space management*, revisione dell'assetto territoriale e *smart working*
- **Valorizzazione e remarketing** di strutture direzionali secondarie e di spazi strumentali
- **Riorganizzazione** dei poli di Modena, Bologna e Ferrara in seguito all'integrazione di Unipol Banca

### Patrimonio immobiliare di Gruppo



### Poli di Modena, Ferrara e Bologna





# Revisione dei processi operativi

Ottimizzazione processi in *Operations* e continua evoluzione del mondo IT

## Iniziative

Revisione End-to-End dei processi in *Operations*

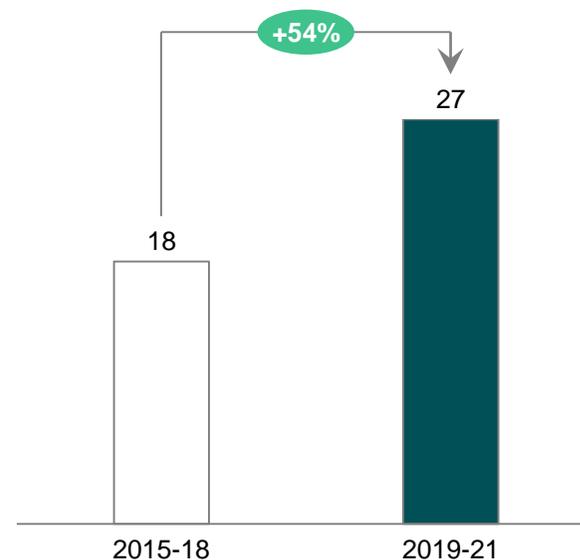
- **Semplificazione ed innovazione** dei processi in ottica *lean*
- Gestione dell'organico e pianificazione del lavoro attraverso modelli di **performance** e **capacity management**
- Aumento della produttività dei processi attraverso:
  - **Dematerializzazione** e creazione di strumenti di controllo e governo End-to-End
  - Attivazione di sistemi di **robotica e Artificial Intelligence**

Evoluzione dei sistemi IT

- **Internalizzazione** in BPER dei **sistemi IT** utilizzati da Unipol Banca, con conseguenti benefici di scala
- **Estensione** e utilizzo di tecnologie **cloud** per favorire il *time to market* e l'efficienza operativa
- Attivazione di un modello organizzativo e di tecnologie di governo capaci di garantire **sicurezza** e **forte automazione**

## Investimenti<sup>1</sup> ITxIT

€M



1. I dati sugli investimenti ITxIT comprendono le spese opex ASA IT running, le spese opex ASA IT one-off e le spese capex per sviluppi IT, non includono gli investimenti necessari all'integrazione di Unipol Banca e Finitalia

# Piano risorse

Prevista riduzione del personale di 1.300 unità entro il 2021

## Iniziative

### Uscite

- **~1.700 uscite complessive:**
  - 1.486 grazie a pensionamento e adesione al Fondo di Solidarietà
  - 230 uscite per scadenza dei contratti di somministrazione

### Riconversione del personale

- **Ricollocazione di parte del personale** su attività a maggior valore aggiunto
- **Aumento** del rapporto tra personale di rete e strutture centrali

### Nuove assunzioni

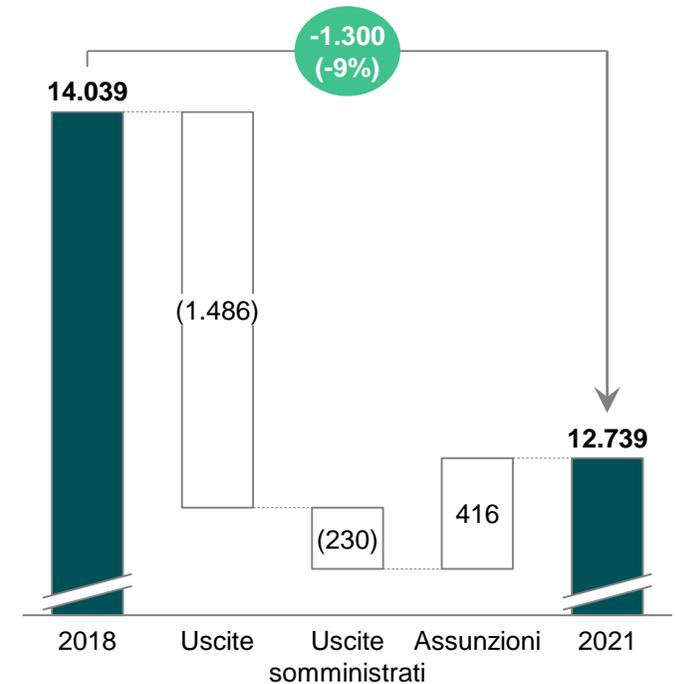
- **Assunzioni di ~400 unità**
  - Acquisizione di nuove competenze, inserimento di professionisti a sostegno dello sviluppo del business
  - Supporto al ricambio generazionale

### Benefici

- La manovra del personale permette **risparmi *running* superiori a €80 M annui**
  - A fronte di un **costo one-off pari a ~€180-200 M**

## Evoluzione organico del Gruppo

HC



# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione digitale della relazione con i clienti e dei processi interni

Le persone al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la Società



# Accelerazione del *de-risking*

## Evoluzione del processo di gestione del credito

### Iniziative

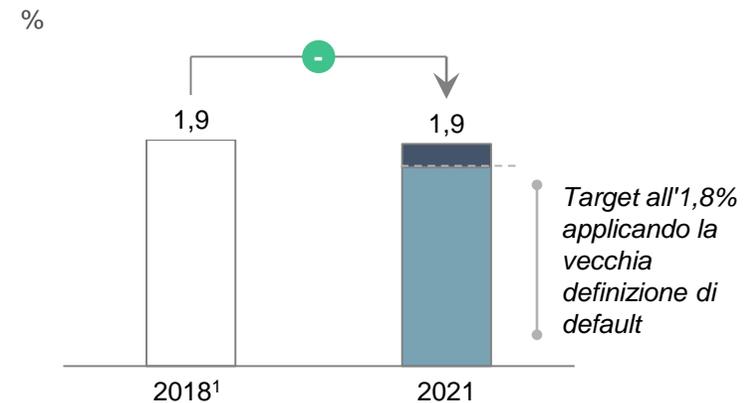
**Rafforzamento dell'*underwriting***

- **Rafforzamento del processo** di analisi in fase di *underwriting*, in modo particolare sul segmento Corporate
- **Maggior controllo** dell'erogazione grazie a sistemi di valutazione delle performance commerciali collegati alla qualità del credito
- Estensione dei **modelli interni** di gestione del credito a CR Bra, CR Saluzzo, al segmento large corporate e potenzialmente anche ad Unipol Banca

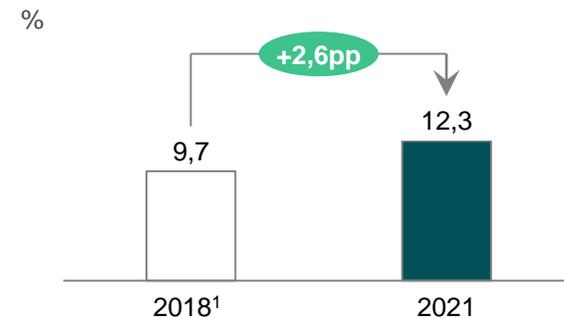
**Introduzione nuova filiera creditizia: gestione proattiva**

- Definizione di un modello organizzativo di **gestione proattiva** del portafoglio crediti anche ai primi segnali di anomalia
- Utilizzo proattivo della **forbearance**, con interventi mirati su specifiche *asset class*
  - Industrializzazione del *tool* di sostenibilità delle misure di *forbearance*
- Creazione di una filiera dedicata alla **gestione dei crediti in bonis**

### Default rate



### Cure rate



1. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie

# Accelerazione del *de-risking*

## Nuovo modello di gestione dei crediti deteriorati

### Iniziative

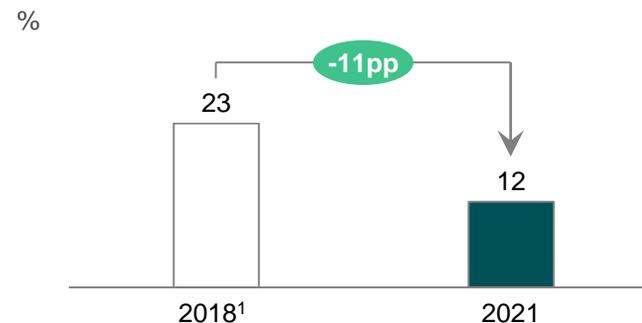
**Evoluzione del processo di gestione del credito deteriorato**

- Implementazione di un nuovo disegno organizzativo che prevede la **specializzazione** delle nuove unità dedicate per segmento di clientela (Corporate, Retail ed Immobiliare)
- **Efficientamento** del processo di *work-out*
- **Estensione del perimetro** delle pratiche assegnate in outsourcing per il recupero del credito
  - Benefici attesi sui tassi di recupero
- **Rafforzamento** e riorganizzazione dei processi di gestione e di recupero di BPER Credit Management per segmento di clientela

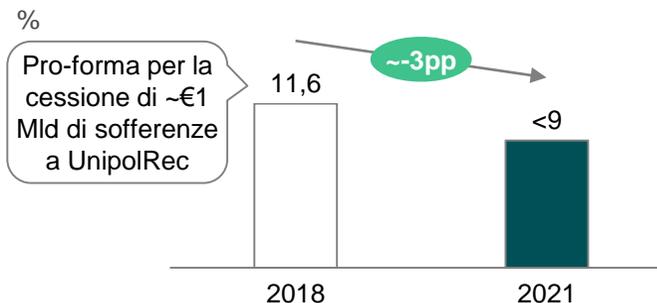
**Cessioni**

- **Gestione attiva** del portafoglio di crediti deteriorati
  - Riduzione significativa dello *stock* anche mediante cessioni aggiuntive rispetto al ~€1 Mld di sofferenze ceduto a UnipolRec
- Migrazione sulla **nuova piattaforma di gestione e recupero** delle sofferenze (Laweb 4)

### Danger rate



### NPE ratio lordo



1. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie

# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione **digitale** della relazione con i clienti e dei processi interni

Le persone al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la Società

# Trasformazione digitale

## Nuovo assetto distributivo multicanale e forte spinta all'innovazione

### Iniziative

#### Forte investimento sull'omnicanalità

- Evoluzione dei sistemi IT al fine di garantire piena **omnicanalità**
- **Integrazione** dei canali con il nuovo **CRM**
- Introduzione di strumenti di **real time marketing**
- **Ottimizzazione** dell'indirizzamento della clientela sui vari canali di contatto (*right channeling*)
- **Rinnovo** della piattaforma di *corporate banking*

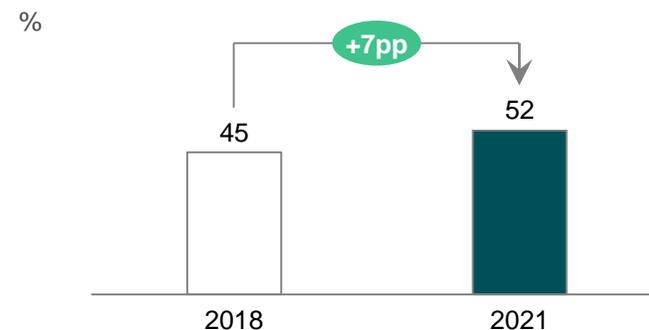
#### Digitalizzazione del processo di vendita

- **Ampliamento** della gamma prodotti vendibili e **attivabili online**
- Estensione del **digital lending** anche ai non clienti

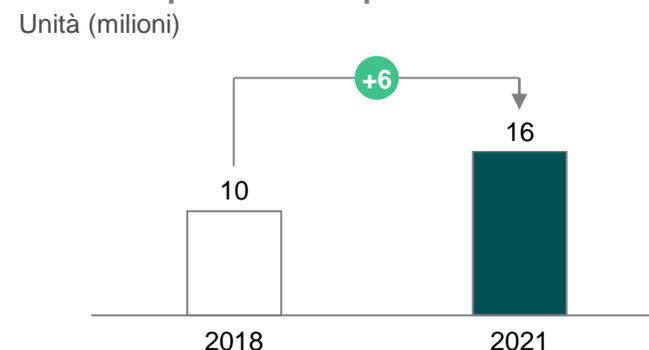
#### Forte spinta all'innovazione tramite apertura al mondo Fintech

- Sviluppo di una soluzione **light banking** sulla piattaforma di **open banking** di Fabrick
- **Riduzione dell'effort IT** tramite il maggior utilizzo di soluzioni di *open banking e/o white label*

### Penetrazione Internet Banking Privati<sup>1</sup>



### Numero operazioni dispositive online<sup>1</sup>



1. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie

# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione digitale della relazione con i clienti e dei processi interni

Le **persone** al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la Società

# Le persone al centro dello sviluppo futuro

Forte coinvolgimento del personale con investimenti in formazione e flessibilità

## Iniziative

### Forte coinvolgimento del personale

- Lancio di iniziative per il **riconoscimento** e la **valorizzazione della diversità** e l'**inclusione** di tutto l'organico (es. genere, età, nazionalità)
- Continuo dialogo con il personale e mantenimento di forti relazioni industriali
- Evoluzione del **welfare aziendale**
- Introduzione di un sistema di incentivazione (LTI) legato al raggiungimento degli obiettivi del piano

### Formazione e sviluppo professionale dell'organico

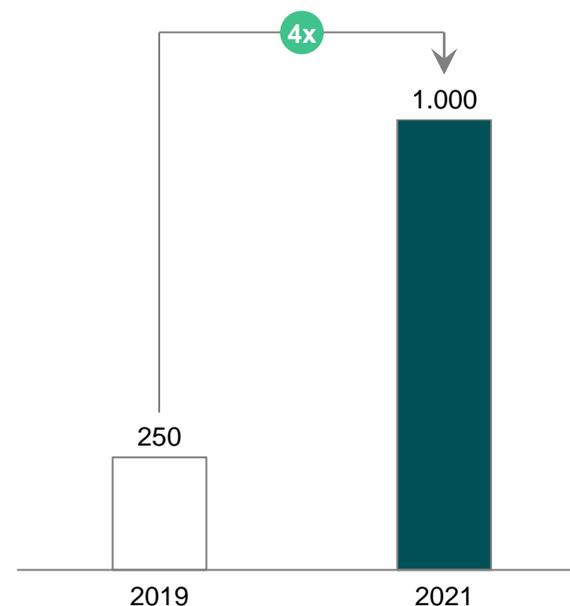
- Disegno ad hoc di **percorsi di formazione e di coaching**
- Particolare attenzione allo sviluppo di competenze digitali e di *leadership*
- Definizione di percorsi di formazione specifici per la crescita di figure chiave (es. gestori Privati e Corporate)
- Valorizzazione delle competenze dei dipendenti provenienti da Unipol Banca

### Programmi di flessibilità

- Attivazione di **modelli di lavoro flessibili**
  - **Decentramento** di alcune attività in *hub* territoriali (*hub working*)
  - Evoluzione dello *smart working*

## Dipendenti coinvolti nel progetto di *hub working*<sup>1</sup>

Unità



1. Dato riferito al solo perimetro di BPER Gruppo ante operazioni straordinarie

# Il Piano Industriale 2019-21

Crescita e sviluppo  
del business



Incremento dell'efficienza  
e semplificazione



Accelerazione  
del *de-risking*



Trasformazione digitale della relazione con i clienti e dei processi interni

Le persone al centro dello sviluppo futuro

BPER come modello di riferimento per la **Società**

# Il Piano Industriale 2019-21

## 3 iniziative a Piano per rispondere al meglio ai bisogni dei territori



### BPER Banca per l'ambiente

**Riduzione dei consumi energetici** di BPER Banca tramite l'incremento dell'efficienza e l'utilizzo di energie rinnovabili

- ☆ **Riduzione del 10% dei consumi energetici<sup>1</sup>**

Implementazione di un **Sistema di Gestione Ambientale** secondo la norma UNI EN ISO<sup>2</sup>

Incentivi alla **mobilità sostenibile** dei dipendenti, tra cui:

- Installazione 4 colonnine per la ricarica delle auto elettriche
- Lancio di un'app per il car pooling dei dipendenti



### BPER Banca per la comunità

#### #LaBancaCheSaLeggere

Promozione della cultura e della lettura come chiavi di arricchimento sociale

*Incontri con l'autore* al BPER Forum Monzani<sup>3</sup> e in altre sedi

- ☆ **+ 20% incremento annuo eventi<sup>3</sup>**

*Nati per leggere*, programma di educazione alle letture per famiglie

- ☆ **~10.000 libri donati in arco piano<sup>3</sup>**

Impegno per l'**educazione finanziaria** delle giovani generazioni

- ☆ **~66.000 studenti coinvolti<sup>3</sup>**

Educazione finanziaria per bambini e famiglie con un volume dedicato

- ☆ **Redazione e distribuzione di 3.000 libri in arco piano<sup>3</sup>**



### Sostenibilità nella value chain

Definizione di un rating di sostenibilità per i fornitori

- ☆ **~200 fornitori valutati<sup>3</sup>**

Gestione di rating ESG *unsolicited* per BPER Banca e richiesta di rating *solicited*:

Standard Ethics Rating

- ☆ **Obiettivo di raggiungere il livello EE entro il 2021**

Rating CDP

- ☆ **Obiettivo di raggiungere il livello C- entro il 2021**

# Agenda

Introduzione al Gruppo BPER

Il Piano Industriale 2019-21

Le principali iniziative progettuali

**I target finanziari**

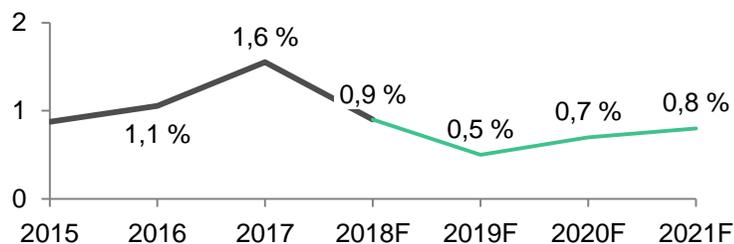
Appendice

# Previsioni macroeconomiche e finanziarie

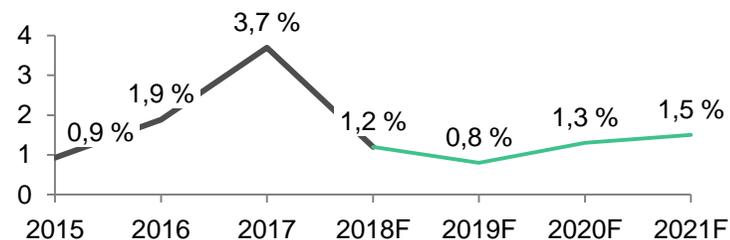
Segnali di rallentamento della crescita nei prossimi anni inducono ad un approccio prudente nelle stime

## Scenario Macroeconomico

### PIL Italia (reale)



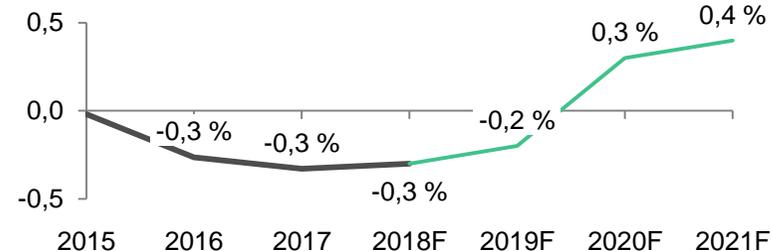
### Produzione industriale



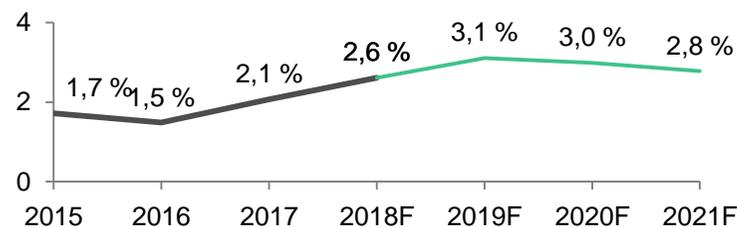
Le previsioni macroeconomiche del prossimo triennio presentano una crescita moderata e più lenta rispetto al triennio scorso

## Tassi di mercato

### Euribor 3M



### BTP 10Y



Le previsioni sui tassi si presentano in lieve rialzo, con l'Euribor atteso tornare in territorio positivo solo dal 2020 in poi

Fonte: stime Prometeia, scenario macroeconomico dicembre '18

# I dati 2018 sono stati pro-formati per consentire la confrontabilità con i target 2021

## Interventi

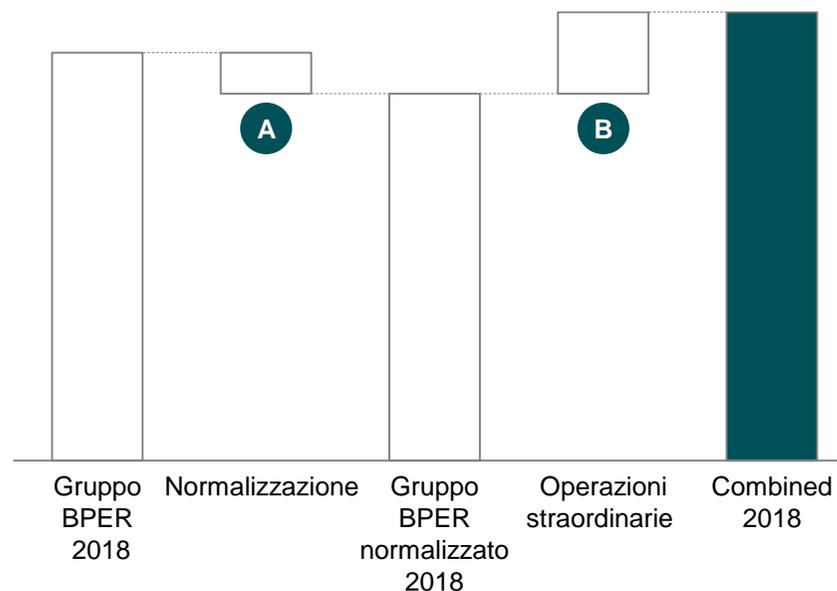
- Al fine di fornire una **rappresentazione** il più possibile **chiara e confrontabile con i target 2021**, è stato ricostruito sul 2018 un perimetro pro-forma di dati omogenei con i target 2021

- A** I dati di BPER 2018 sono stati quindi **normalizzati** per:
- Impatti di natura non ricorrente<sup>1</sup>
  - Allineamento dell'aliquota fiscale 2018 a quella applicata al 2021

- B** I dati 2018 sono stati poi **pro-formati** per considerare l'impatto delle **operazioni straordinarie** annunciate a febbraio 2019:
- Acquisizione delle quote di minoranza del Banco di Sardegna
  - Acquisizione del 100% di Unipol Banca
  - Cessione di €1,0 Mld GBV di sofferenze al Gruppo Unipol

- Non è stato invece considerato** alcun impatto dall'aumento della partecipazione di BPER in **Arca Holding**

## Logica di definizione dei dati 2018



1. Impairment di avviamenti ed immobili, perdite su cartolarizzazione AQU1, contributi straordinari ai fondi di salvaguardia, dividendi straordinari su Nexi e plusvalenze su Mutine

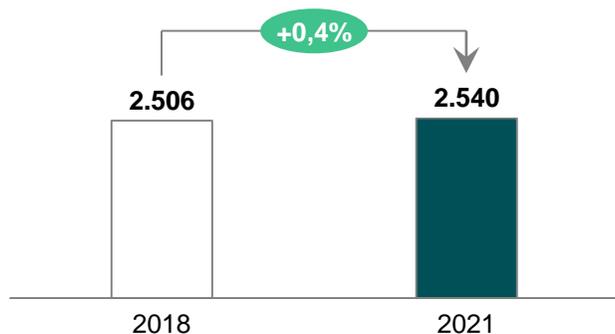
# Principali target finanziari per il 2021

Aumento della redditività...

## Redditività operativa

€M

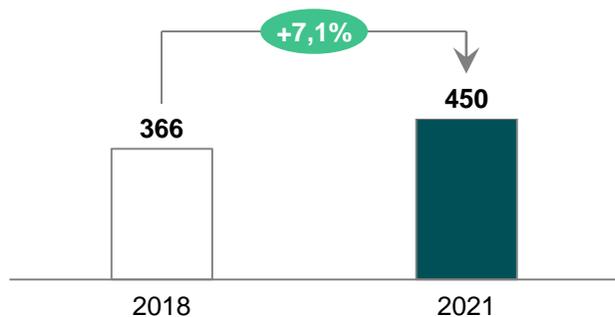
● CAGR



## Utile netto<sup>1</sup>

€M

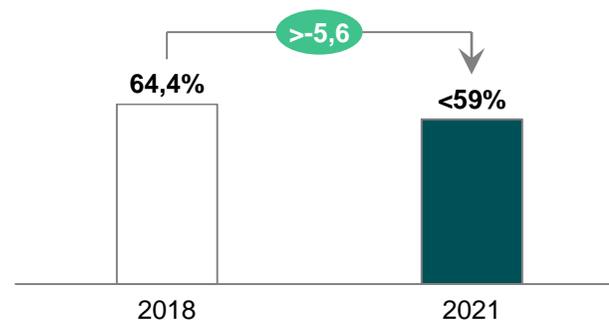
● CAGR



## C/I ratio

%

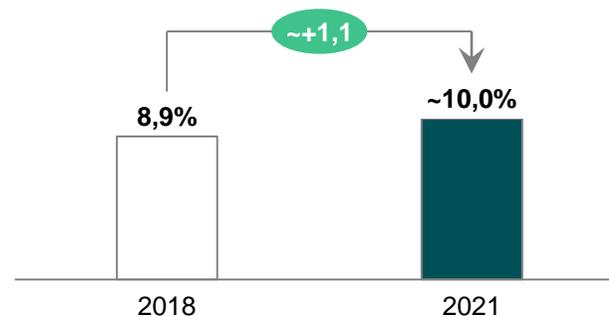
● Δ pp



## RoTE

%

● Δ pp

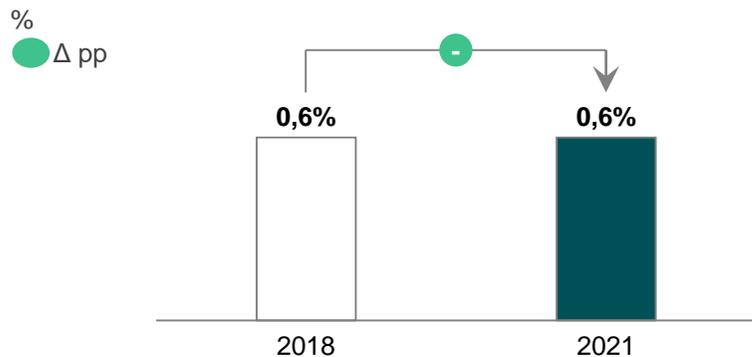


1. Utile netto include il contributo delle *Minorities*

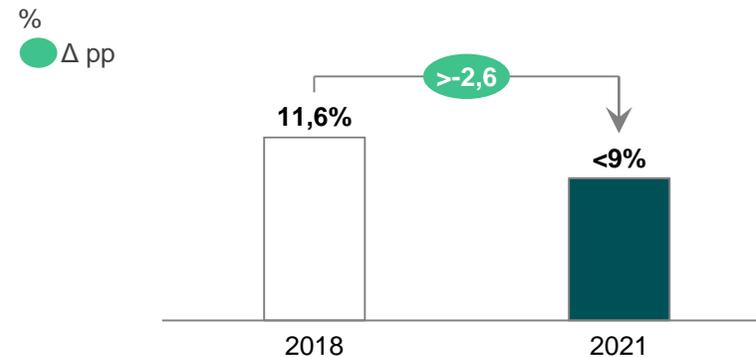
# Principali target finanziari per il 2021

... e ulteriore rafforzamento della qualità degli attivi e della solidità patrimoniale

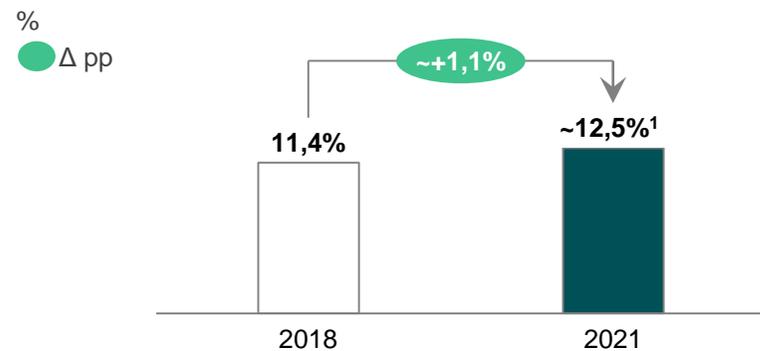
## Costo del rischio



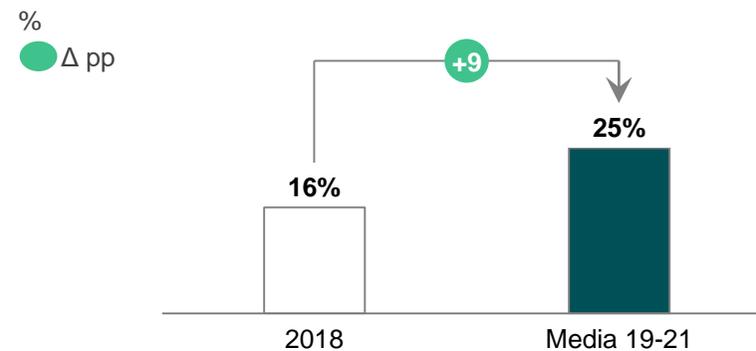
## NPE Ratio lordo



## CET1 Ratio fully phased



## Dividend payout



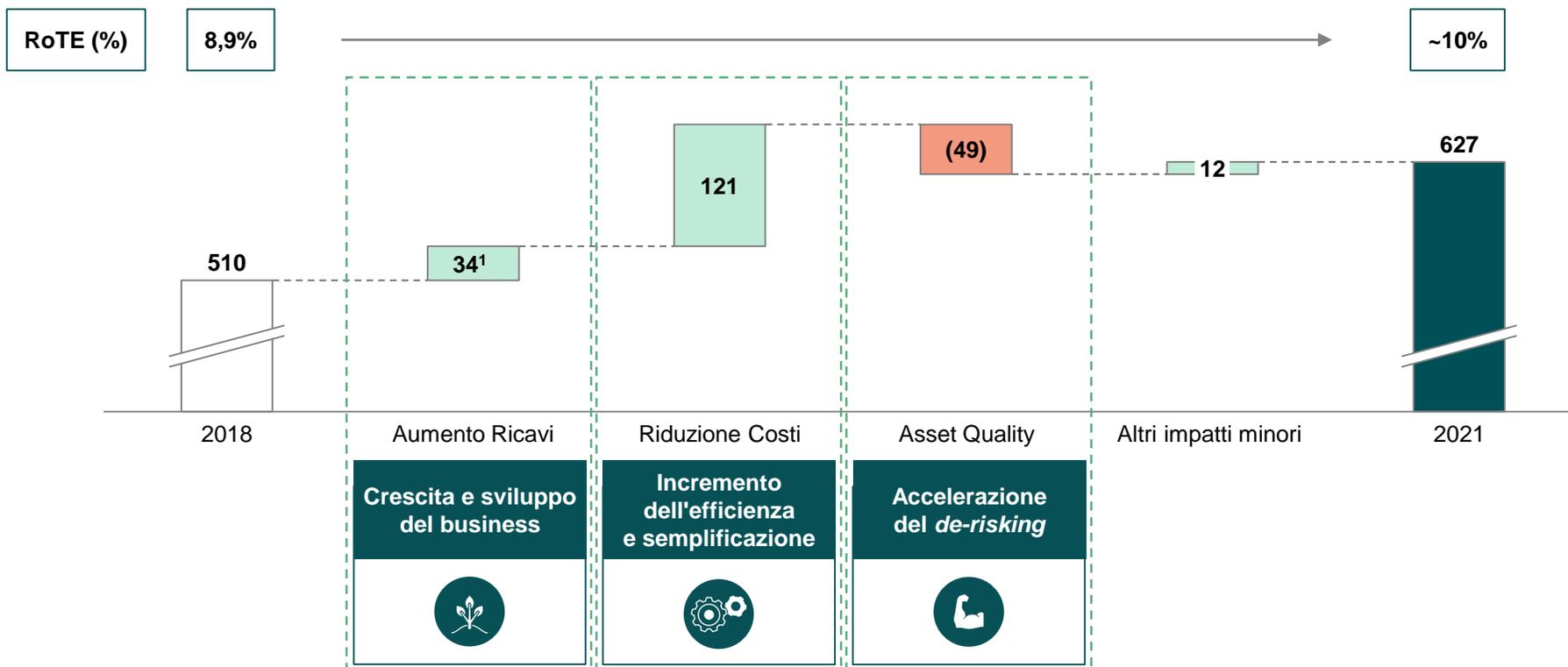
1. Esclude il potenziale beneficio nel passaggio di Unipol Banca a modelli interni e la potenziale conversione dell'AT1 di €150M

# Risultato pre tasse

Efficientamento operativo e maggiore incisività commerciale guidano l'aumento del risultato pre tasse

Utile pre tasse

€M

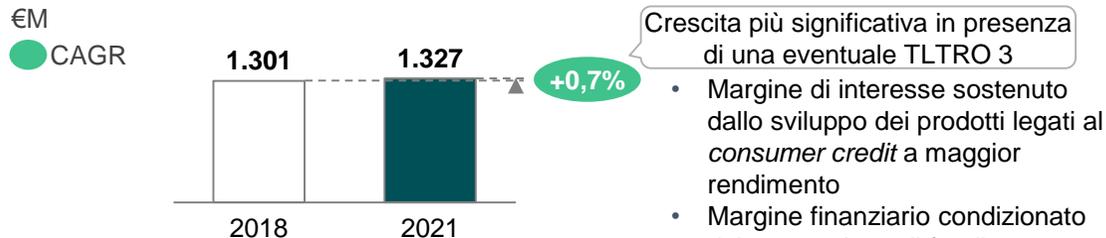


1. Nel 2018 BPER ha beneficiato di un risultato particolarmente positivo nella finanza derivante da plusvalenze su titoli  
Nota: i dati in questa pagina potrebbero non sommarsi perfettamente per questioni di approssimazione

# Redditività operativa

Redditività operativa supportata dal significativo aumento delle commissioni

## Margine di interesse



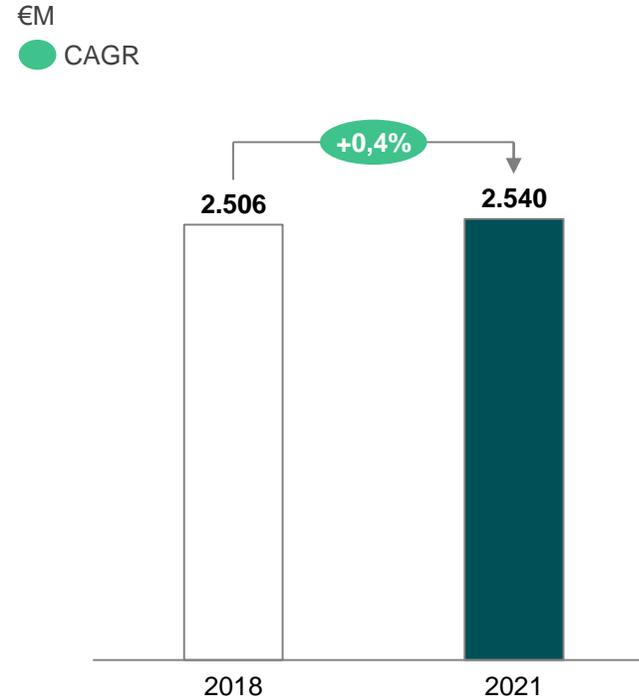
## Commissioni nette



## Altri proventi



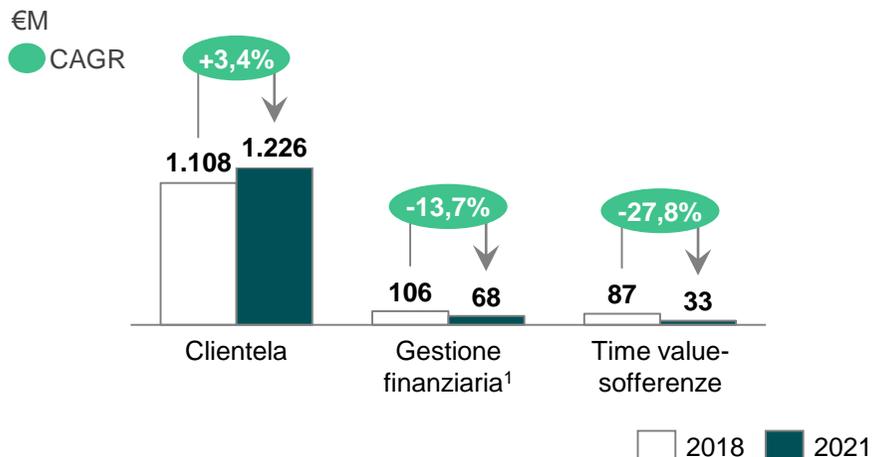
## Redditività operativa



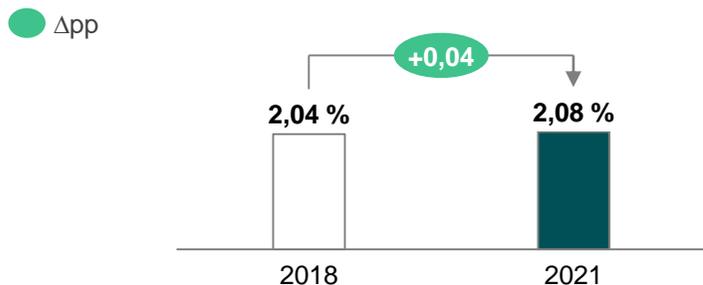
# Margine di interesse e Commissioni

Aumento del margine di interesse da clientela, crescita delle commissioni grazie allo sviluppo del wealth management e della Bancassicurazione

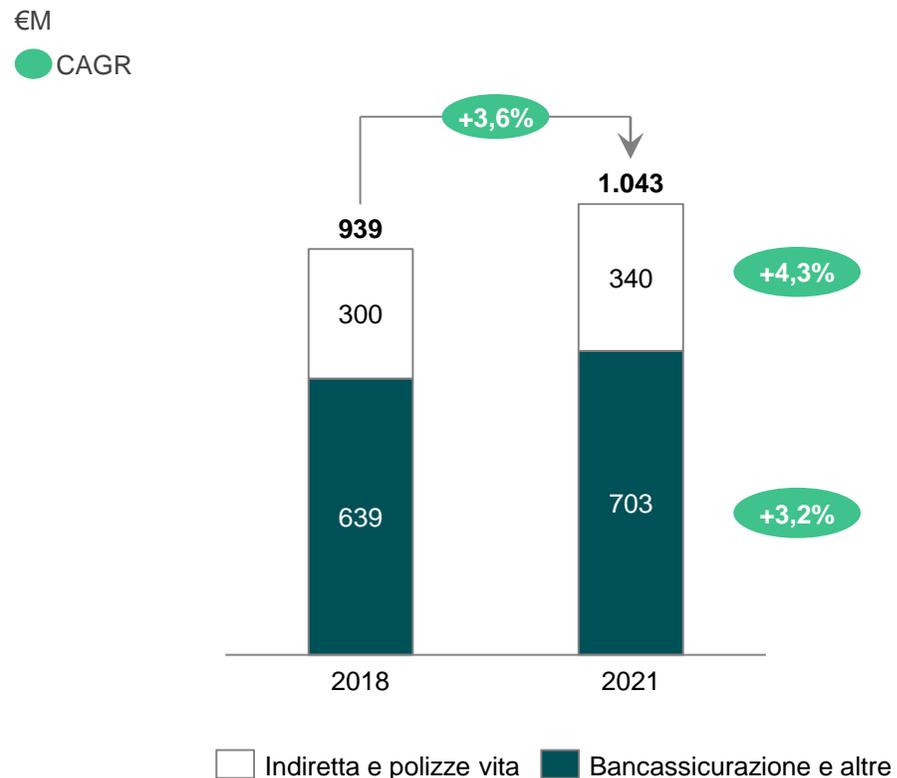
## Scomposizione margine di interesse



## Spread clientela<sup>2</sup>



## Scomposizione commissioni nette



1. Comprensivo dell'impatto del funding istituzionale  
2. Spread clientela banche allineate

# Costi della gestione

Cost/Income target inferiore al 59% grazie al calo significativo della base costi (I/II)

## Costi della gestione

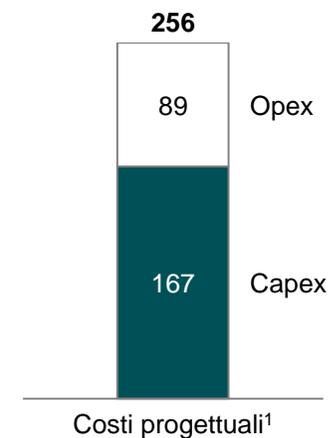
€M

● CAGR



## Investimenti

€M



1. Esclude costi di integrazione di Unipol banca

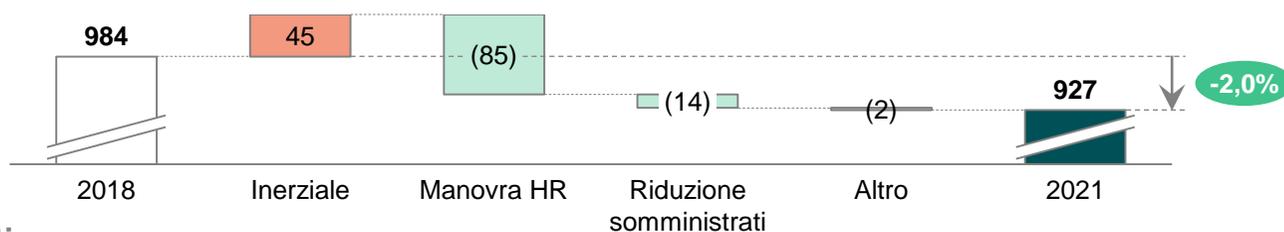
# Costi della gestione

Forte riduzione delle spese per il personale e amministrative grazie all'efficientamento della struttura operativa e processi (II/II)

## Spese per il personale

€M

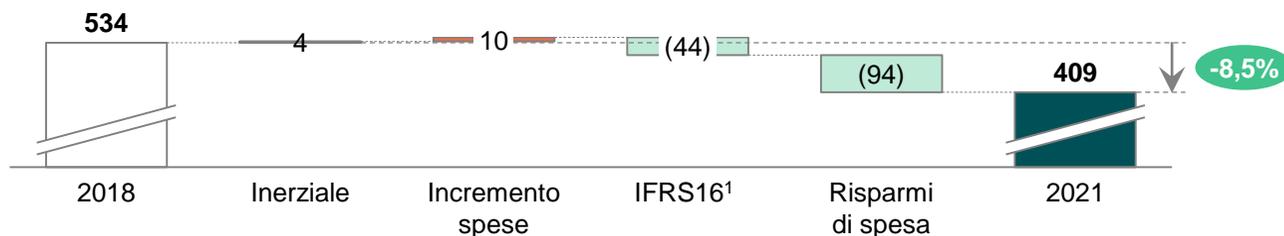
● CAGR



## Altre spese amministrative

€M

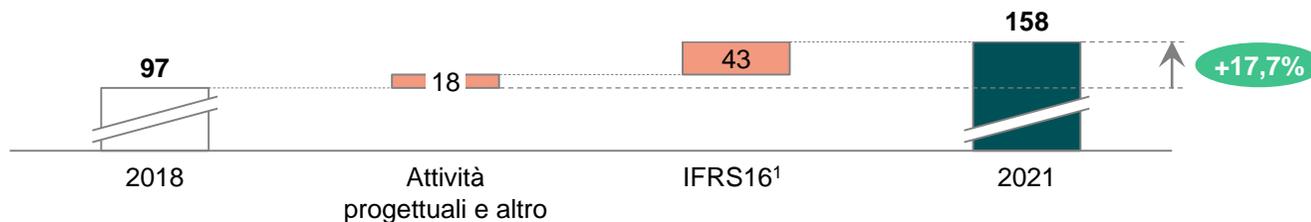
● CAGR



## Ammortamenti

€M

● CAGR



1. Dovuto all'applicazione del principio contabile IFRS16

Nota: i dati in questa pagina potrebbero non sommarsi perfettamente per questioni di approssimazione

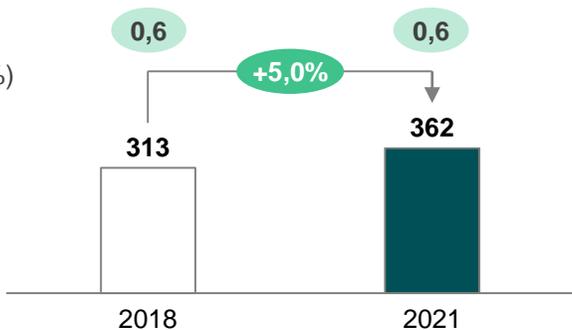
# Qualità del credito

NPE ratio lordo inferiore al 9% grazie alla riduzione dei crediti deteriorati derivante dalle iniziative di *de-risking*

## Rettifiche su crediti e costo del rischio

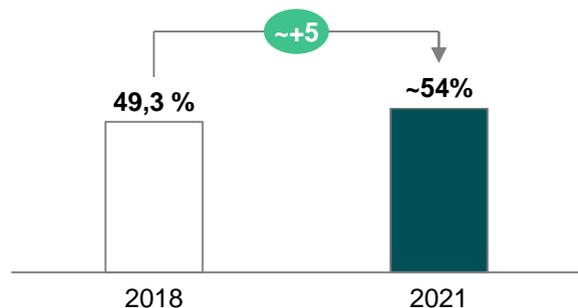
€M

- CAGR
- CoR (%)



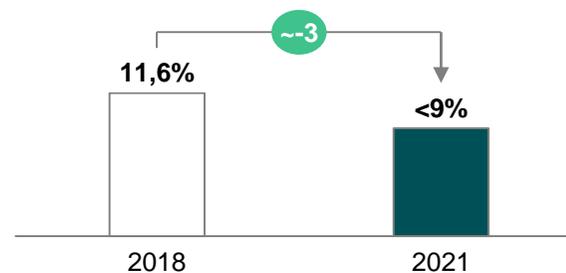
## Copertura crediti deteriorati lordi

● Δpp



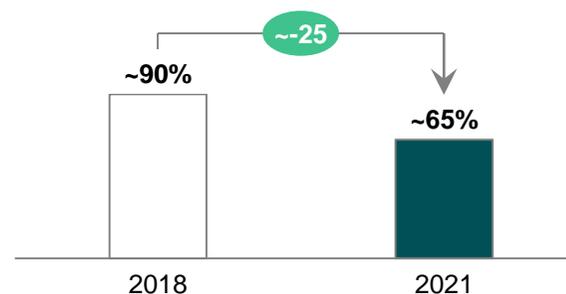
## NPE ratio lordo

● Δpp



## Texas ratio

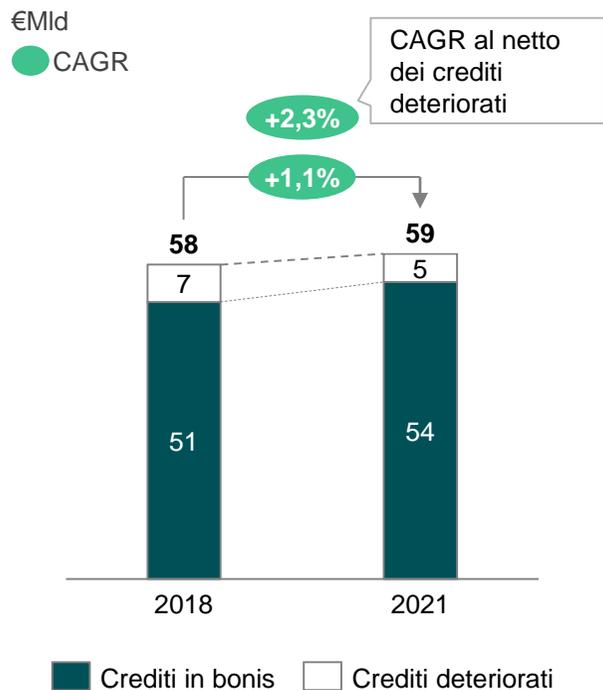
● Δpp



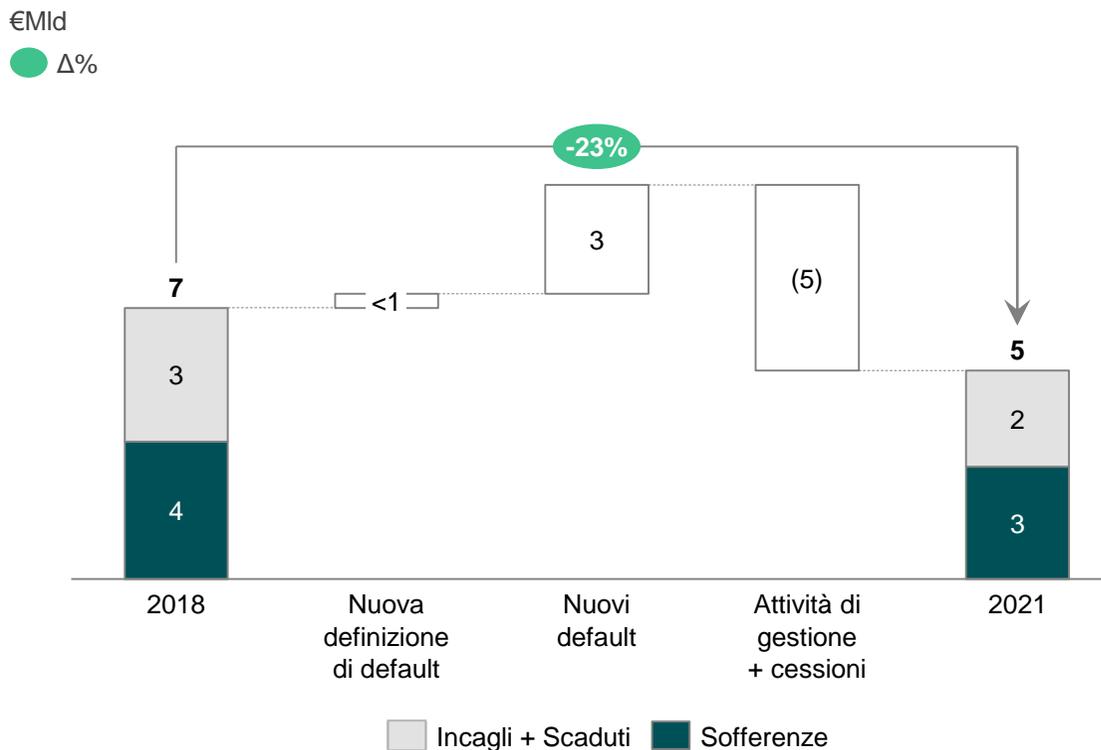
# Finanziamenti

Significativa riduzione dei crediti deteriorati, in calo del 23% rispetto a fine 2018 grazie all'attività di gestione affiancata da ulteriori cessioni di sofferenze e UTP

## Finanziamenti lordi



## Evoluzione dei crediti deteriorati lordi 2018-21



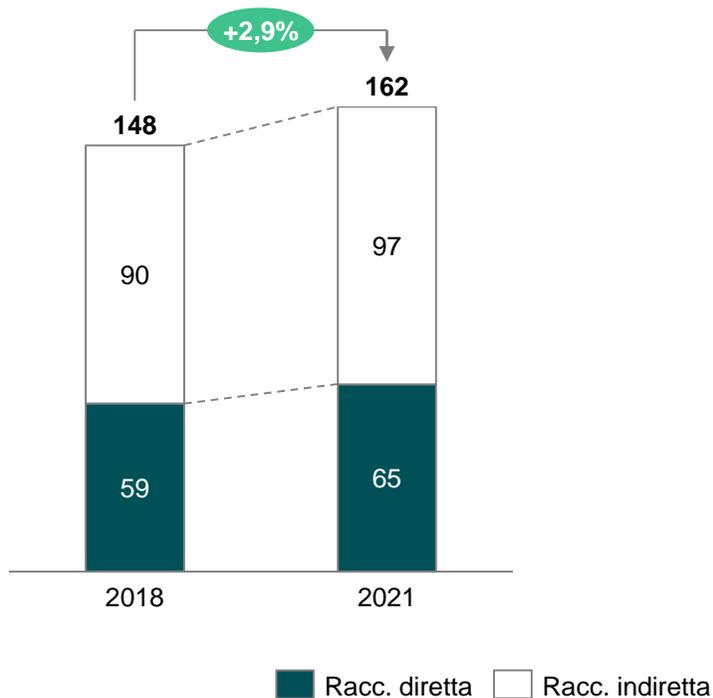
# Raccolta totale

Crescita della raccolta guidata dal risparmio gestito e dalle emissioni istituzionali

## Raccolta totale

€Mld

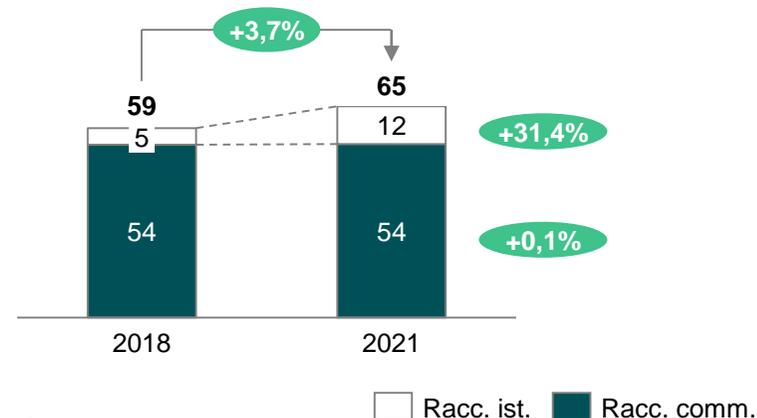
● CAGR



## Raccolta diretta

€Mld

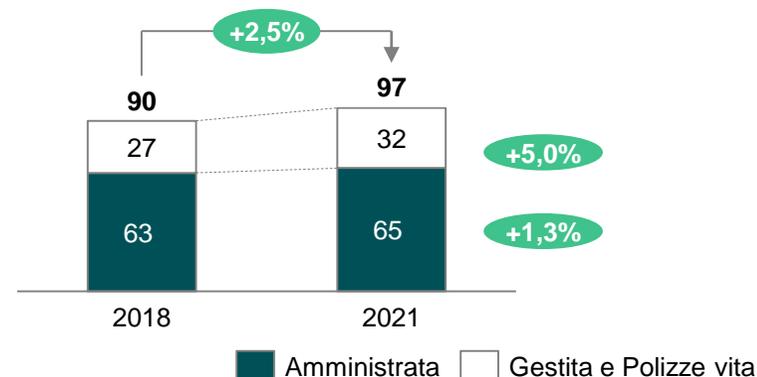
● CAGR



## Raccolta indiretta

€Mld

● CAGR

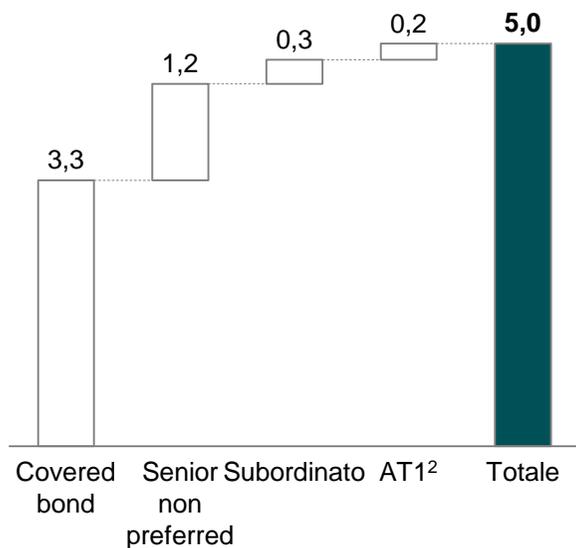


# Raccolta istituzionale

Emissioni istituzionali in crescita anche a compensazione del rimborso del TLTRO

## Emissioni istituzionali

€Mld



## Stock raccolta istituzionale e interbancaria

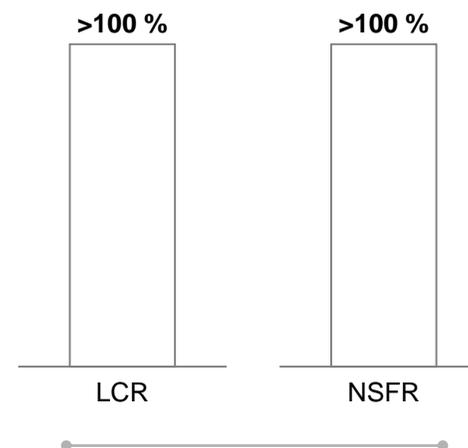
€Mld

Funding	2018	2021	CAGR '18-'21
Covered Bonds	2,0	4,5 <sup>1</sup>	30,6%
AT1 <sup>2</sup>	0,2	0,2	-
Subordinato	0,5	0,8	16,0%
PCT passivi	2,4	5,0	26,9%
Senior non preferred		1,2	-
<b>Raccolta istituzionale</b>	<b>5,1</b>	<b>11,7</b>	<b>31,4%</b>
Funding BCE+interb.	11,6	6,5	-17,6%
<b>Totale</b>	<b>16,7</b>	<b>18,2</b>	<b>2,9%</b>

€750 M di Covered Bonds a tasso variabile in scadenza nel 2020

## Requisiti regolamentari di *funding* e liquidità al 2021

%



**Coefficienti di liquidità al 2021 del Gruppo ampiamente superiori ai requisiti regolamentari**

1. €4,5 Mld di Covered Bonds al 2021 risultanti da nuove emissioni per €3,3 Mld e €0,75 Mld in scadenza nel 2020

2. Già incluso nel pro-forma iniziale

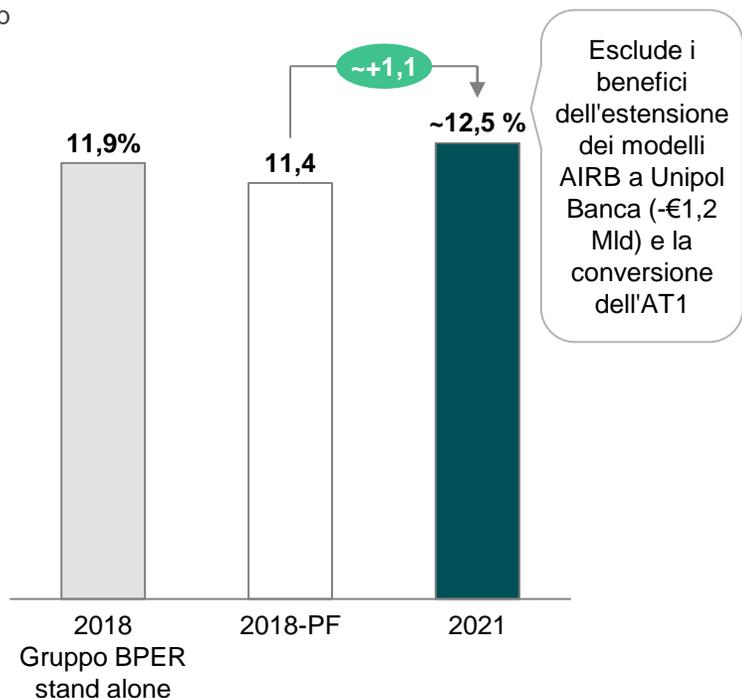
# Capitale regolamentare

Solidità patrimoniale ulteriormente rafforzata dalla crescita organica e dall'estensione dei modelli AIRB

## CET 1 ratio fully phased

%

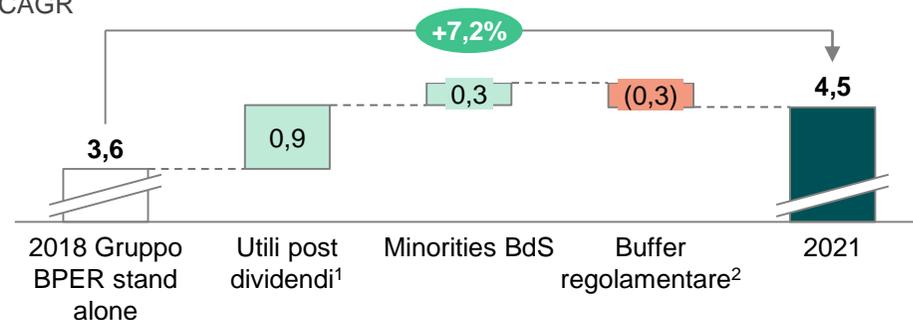
● Δpp



## Capitale CET 1

€Mld

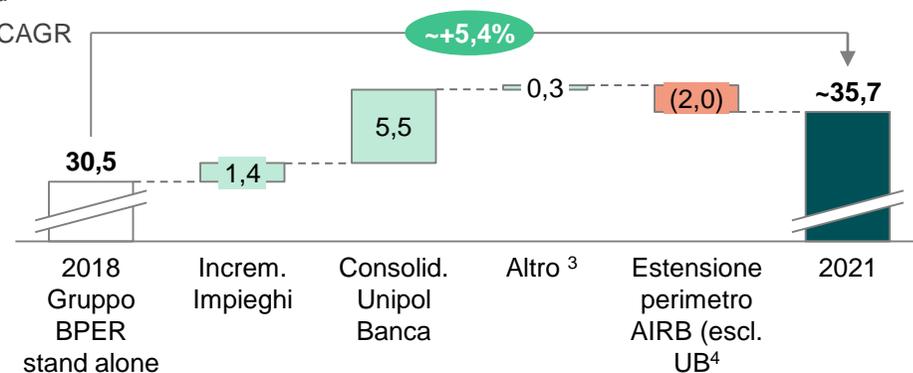
● CAGR



## RWA

€Mld

● CAGR



# Conto economico, stato patrimoniale e indicatori principali

Conto economico (€M)	2018-PF	2021	CAGR '18-'21
Margine di interesse	1.301	1.327	+0,7%
Commissioni nette	939	1.043	+3,6%
Altri proventi <sup>1</sup>	266	170	-14,0%
<b>Redditività operativa</b>	<b>2.506</b>	<b>2.540</b>	<b>+0,4%</b>
Costi della gestione	-1.615	-1.494	-2,6%
<b>Risultato gestione operativa</b>	<b>891</b>	<b>1.045</b>	<b>+5,5%</b>
Rettifiche totali	-313	-362	+5,0%
<b>Risultato gest. post rettifiche</b>	<b>578</b>	<b>683</b>	<b>+5,7%</b>
Utile pre tasse	510	627	+7,1%
<b>Utile netto<sup>2</sup></b>	<b>366</b>	<b>450</b>	<b>+7,1%</b>

Stato patrimoniale (€Mld)	2018-PF	2021	CAGR '18-'21
<b>Finanziamenti netti verso clientela</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>+1,6%</b>
<b>Raccolta diretta (clientela + istituzionale)</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>+3,7%</b>

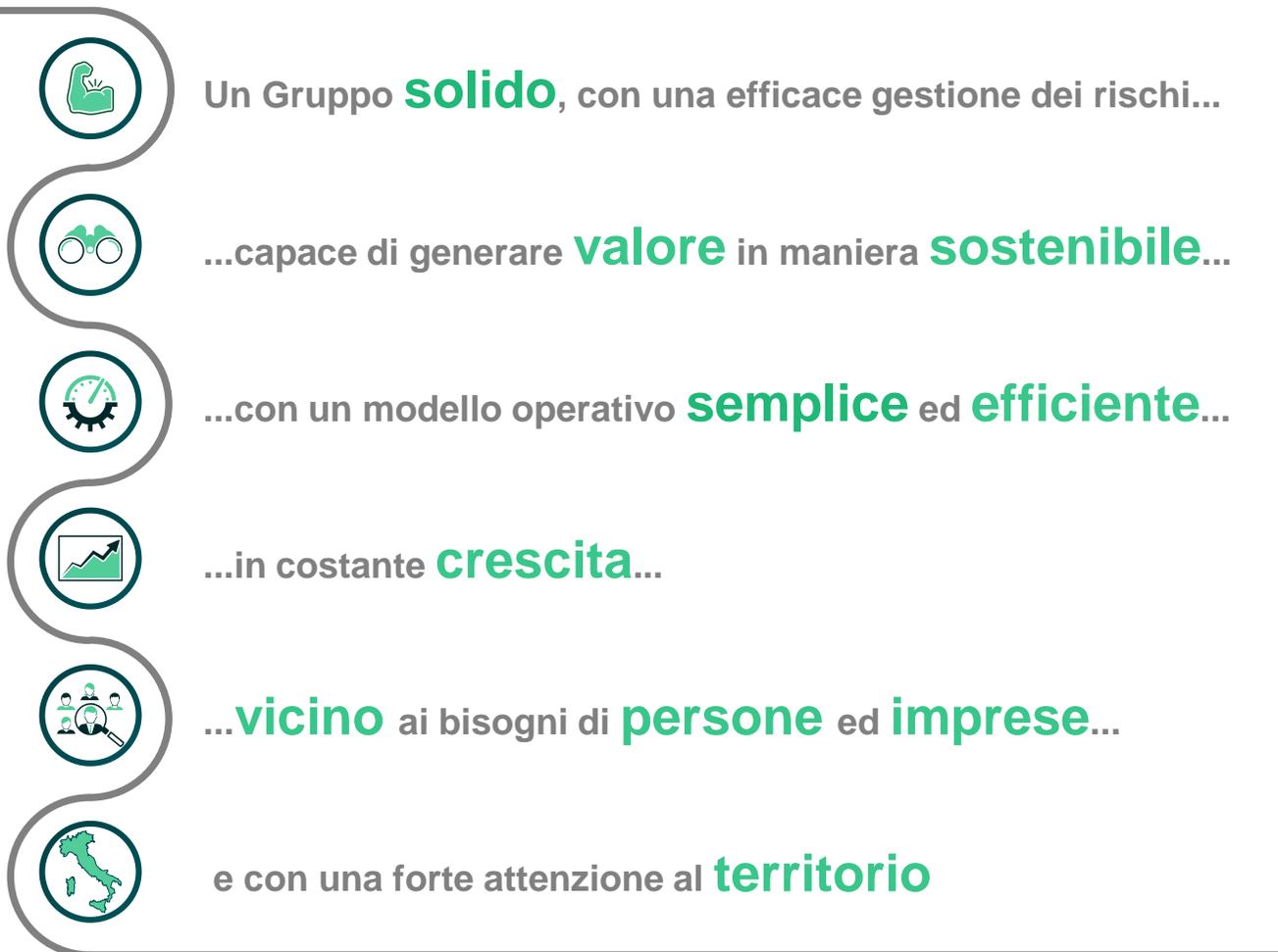
Indicatori (%)	2018-PF	2021	Δpp '18-'21
RoTE	8,9	~10,0	~+1,1
C/I ratio	64,4	<59	>-5,4
Costo del credito	0,6	0,6	-
Aliquota fiscale	28	28	-
NPE ratio lordo	11,6	<9	~3
Copertura crediti deteriorati	49,3	~54	>+4,7
CET 1 ratio fully phased	11,4	~12,5	~+1,1
Dividend pay-out <sup>3</sup>		25	

1. Dividendi, risultato negoziazione attività finanziarie, altri oneri e proventi di gestione

2. Utile netto include il contributo delle *Minorities*

3. Dato riferimento alla media 2019-21

# BPER 2021



CET 1 ratio  
fully phased:  
~12,5%

ROTE<sup>1</sup>:  
~10%

C/I:  
<59%

Commissioni  
nette (CAGR)<sup>1</sup>:  
+3,6%

Finanziamenti  
lordi:  
€ 59 Mld

Clienti:  
2.700.000

1. In arco Piano

# Agenda

Introduzione al Gruppo BPER

Il Piano Industriale 2019-21

Le principali iniziative progettuali

I target finanziari

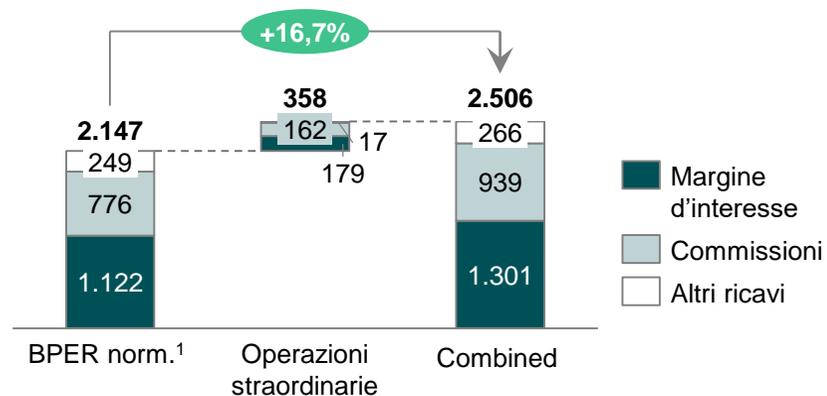
Appendice

# Dati 2018 pro-forma (I/II)

Ricostruzione numeri 2018 includendo nel perimetro le operazioni straordinarie

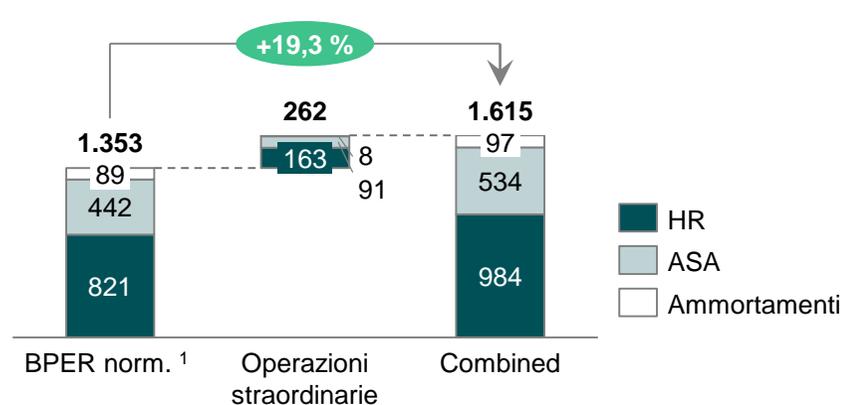
## Redditività operativa

€M



## Costi della gestione

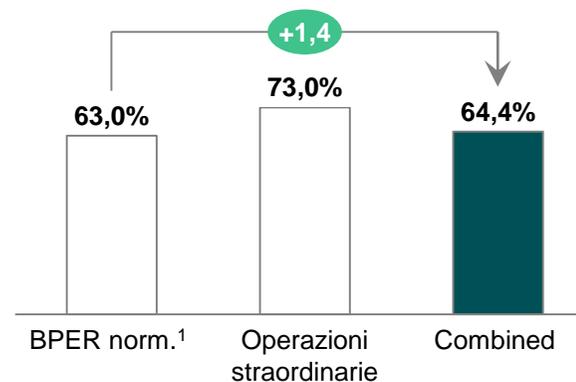
€M



## C/I

%

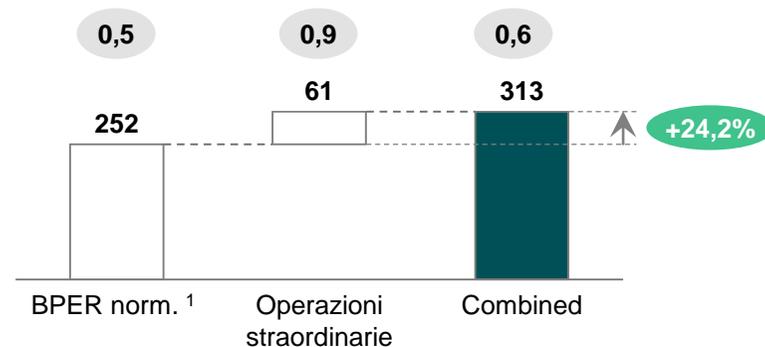
● pp



## Rettifiche su crediti

€M

● Costo del rischio (%)



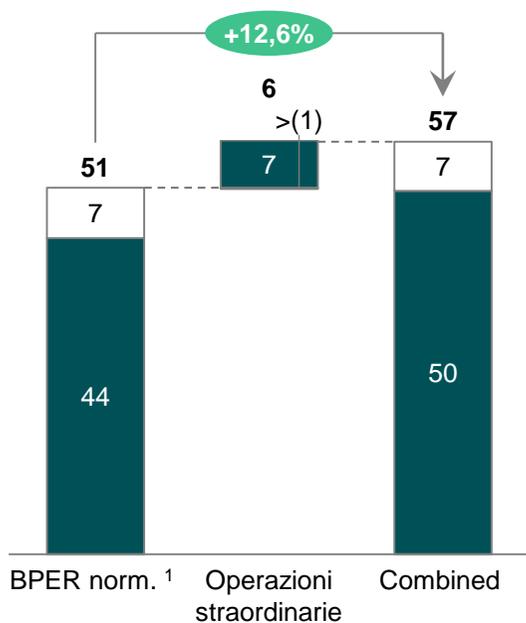
1. Dati BPER 2018 normalizzati per le poste non ricorrenti

# Dati 2018 pro-forma (II/II)

Ricostruzione numeri 2018 includendo nel perimetro le operazioni straordinarie

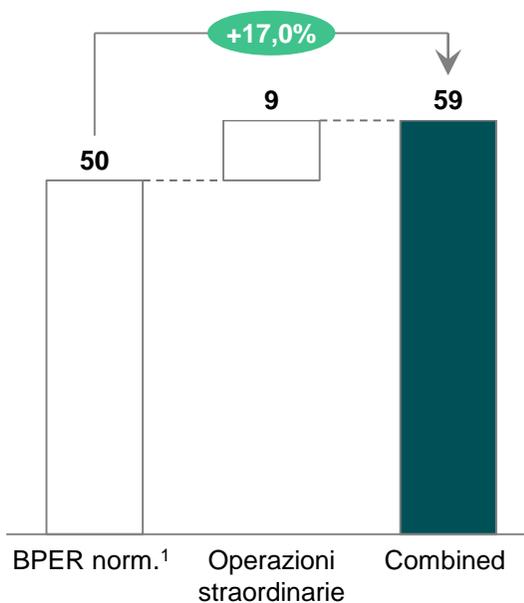
## Impieghi lordi

€Mld



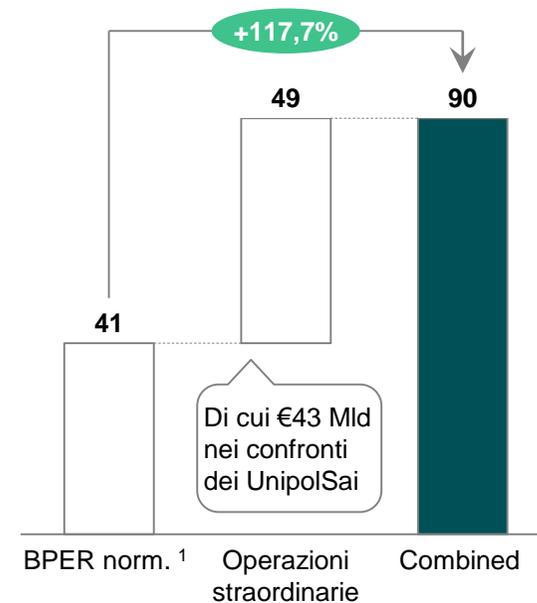
## Raccolta diretta

€Mld



## Raccolta indiretta

€Mld



□ Crediti dubbi ■ Crediti in bonis

1. Dati BPER 2018 normalizzati per le poste non ricorrenti

# Conto economico, stato patrimoniale e indicatori principali proforma 2018

(€M se non indicato diversamente)

	BPER	Normalizzaz. <sup>1</sup>	BPER Norm.	Operaz. Straord.	Combined	
<b>Conto economico</b>	Redditività operativa	2.163	(16)	2.147	358	2.506
	Costi della gestione	(1.383)	30	(1.353)	(262)	(1.615)
	<b>Ris. gestione operativa</b>	<b>780</b>	<b>14</b>	<b>794</b>	<b>97</b>	<b>891</b>
	Rettifiche totali	(309)	57 <sup>1</sup>	(252)	(61)	(313)
	<b>Ris. gest. post rettifiche</b>	<b>472</b>	<b>71</b>	<b>542</b>	<b>36</b>	<b>578</b>
	<b>Utile pre tasse</b>	<b>346</b>	<b>142</b>	<b>487</b>	<b>22</b>	<b>510</b>
<b>Stato patrimoniale</b>	<b>Utile netto<sup>2</sup></b>	<b>446</b>	<b>(96)</b>	<b>350</b>	<b>16</b>	<b>366</b>
	<b>Finanziamenti netti verso clientela (€Mld)</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>54</b>
	<b>Raccolta diretta (clientela + istituzionale) (€Mld)</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>59</b>
<b>Indicatori</b>	<b>C/I ratio (%)</b>	<b>63,9%</b>	<b>-</b>	<b>63,0%</b>	<b>73,0%</b>	<b>64,4%</b>
	<b>Costo del credito (%)</b>	<b>0,7%</b>	<b>-</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,6%</b>
	<b>RoTE (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,6%</b>	<b>-</b>	<b>8,9%</b>
	<b>NPE ratio lordo (%)</b>	<b>13,8%</b>	<b>-</b>	<b>13,8%</b>	<b>-</b>	<b>11,6%</b>

1. Dati normalizzati per la perdita da cessioni delle tranche Mezzanine e Junior della cartolarizzazione delle sofferenze AQUÍ che nel conto economico consolidato riclassificato 2018 è inclusa nella voce "Trading"

2. Utile netto include il contributo delle *Minorities*

# Contatti per investitori ed analisti finanziari

## Gilberto Borghi

Responsabile Investor Relations

 Via San Carlo, 8/20 - 41121 Modena - Italia

 +39 059 2022194

 gilberto.borghi@bper.it

## Alessandro Simonazzi

Responsabile Pianificazione e Controllo

 Via San Carlo, 8/20 - 41121 Modena - Italia

 +39 059 2022014

 alessandro.simonazzi@bper.it

## Giulia Bruni

Investor Relations

 Via San Carlo, 8/20 - 41121 Modena - Italia

 +39 059 2022528

 giulia.bruni@bper.it

## Nicola Sponghi

Investor Relations

 Via San Carlo, 8/20 - 41121 Modena - Italia

 +39 059 2022219

 nicola.sponghi@bper.it