Banca Monte dei Paschi di Siena

Una storia italiana dal 1472

Siena, 6 febbraio 2014

Incontro AD con OO.SS. su Linee guida Piano di Ristrutturazione 2013-2017

MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

Una nuova Equity story basata sulla crescita e con un buon rapporto rischio-rendimento …

- ***Pieno rilancio di BMPS come primaria banca commerciale italiana, con una struttura di Gruppo semplificata e un buon profilo rischio-rendimento***
- ***Piano solido*** costruito su un forte track record di ristrutturazione, azioni chiaramente individuate ed ipotesi macroeconomiche prudenziali
- ***Recupero di redditività e generazione di capitale***, con obiettivo di RoTE di ~ 9% e utile netto di ~ EUR 900m entro il 2017, attraverso chiusura del gap di produttività, riduzione del costo della raccolta e significative azioni di ottimizzazione dei costi
- ***Ulteriori interventi sui costi operativi*** in caso di mancato raggiungimento di alcuni obiettivi commerciali e di redditività
- ***Rafforzamento patrimoniale*** tramite un aumento di capitale di EUR 2.5 md, che consentirà il rimborso, in via accelerata, dei Nuovi Strumenti Finanziari (NSF) (~ 70% del totale entro il 2014, in via integrale entro il 2017)
- ***Revisione integrale della struttura di bilancio e alleggerimento del rischio (de-risking)*** (Titoli di Stato Italiani/Totale Attivo a ~ 10% e rapporto impieghi/raccolta[1] a ~ 90% entro il 2017, con integrale rimborso dei finanziamenti della BCE entro il 2015)
- ***Notevole beneficio potenziale aggiuntivo*** da eventuale ripresa macroeconomica, interventi straordinari non inclusi nelle previsioni
- ***Struttura di governance pienamente trasparente, efficace e moderna*** focalizzata sulla creazione di valore per gli azionisti

1 Calcolato come impieghi alla clientela diviso depositi alla clientela e titoli emessi. Escludendo la raccolta istituzionale, il rapporto L/D nel 2017 è stimato pari al 100%.

…che sfrutta il forte slancio attuale…

Struttura di Gruppo e di Governance semplificata

- Management team interamente rinnovato, con una nuova mentalità e una nuova cultura
- Completata la semplificazione della struttura di gruppo, con rinnovato focus sul core business
- Rafforzamento delle funzioni di presidio del credito, del rischio e di compliance
- Rinnovata struttura di governance, con rimozione del limite massimo del 4% al possesso azionario

Migliora-mento della struttura di bilancio

- Notevole *derisking* e *deleveraging* degli attivi (diminuzione RWA dell'8,7% a/a[1])
- Revisione integrale delle attività finanziarie e della qualità dell'attivo completata nel primo semestre 2013
- Profilo di liquidità rafforzato (EUR 21 md di *unencumbered counterbalancing capacity* nel primo semestre 2013, riequilibrio del rapporto impieghi/raccolta[2] da 109% nel primo semestre 2012 a 101% nel primo semestre 2013)

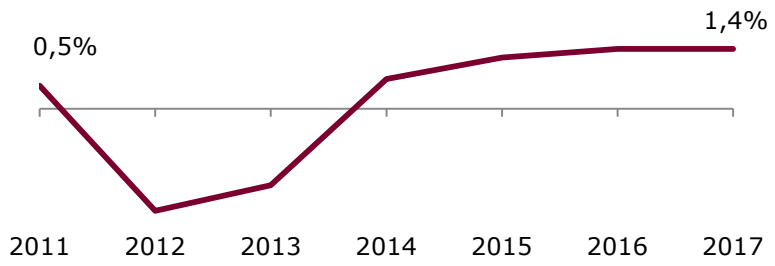
Risultati Business Plan 2012-2015

- Buona performance commerciale (+22% commissioni AUM e +60% dividendo da JV AXA tra il 1H12 e 1H13)
- Target di ottimizzazione dei costi raggiunti in anticipo
  - Chiusura 400 sportelli (100% del target), con due anni di anticipo
  - Riduzione organico, tramite 2.700 uscite (58% del target) già ottenuta

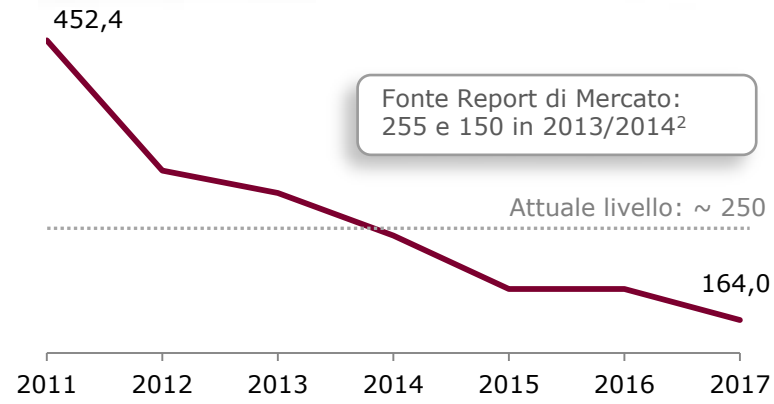
1 Da giugno 2012 a giugno 2013
2 impieghi alla clientela / depositi alla clientela e titoli emessi

…e che si basa su ipotesi macroeconomiche conservative

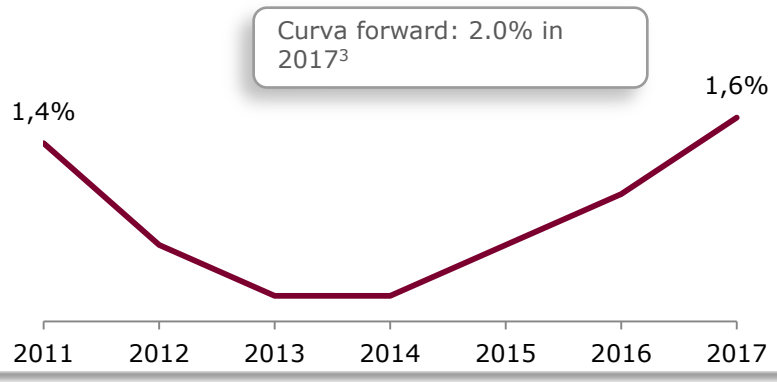
Prodotto Interno Lordo[1] (a/a %)



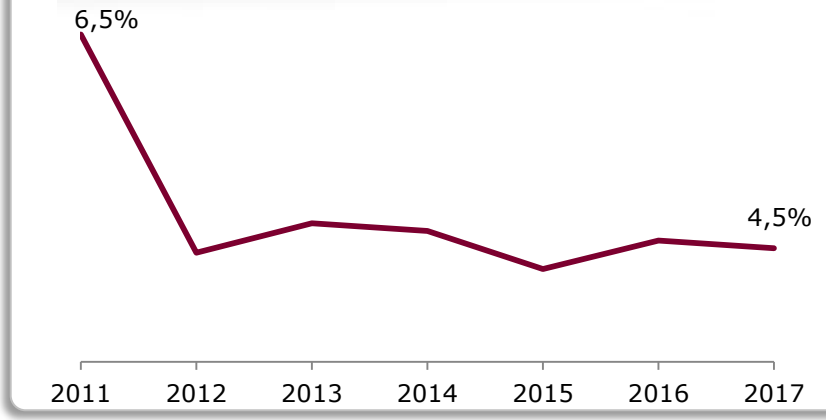
Spread BTP – BUND[1] (bps)



Euribor 3 mesi – media annua[1] (%)



BTP[1] decennale (%)



1 Fonte: BMPS Research
2 Fonte: UBS Research
3 Fonte: Bloomberg

Obiettivi chiave 2017

Crescita (CAGR 12-17)	Ricavi (%)	+0.8
	Costi operativi (%)	-4.8
Efficienza	Costi / ricavi (%)	~ 50
Rischio	Costo del credito (bps)	90
	Δ Titoli di Stato 1H13 - 2017 (EUR md, AFS)	~ -6
Struttura patrimoniale	Impieghi / raccolta[1] (%)	~ 90
	CET1 (phased-in)[2] (%)	~ 10
Redditività	RoTE (%)	~ 9
	ROA (%)	~ 0.5
	Utile netto (milioni di euro)	~ 900

1 Calcolato come impieghi alla clientela diviso depositi alla clientela e titoli emessi. Escludendo la raccolta istituzionale, il rapporto L/D nel 2017 è stimato pari al 100%.
2 CET1 secondo la normativa "Basilea 3", phased-in all'80% nel 2017, assumendo c. 160 punti base spread BTP - Bund. CET1 'fully phased in' previsto al 9.3% nel 2017.

Driver principali

1 Aumento redditività

- ***Riduzione del costo del funding*** per colmare il divario rispetto al sistema
- ***Recupero produttività commerciale attraverso iniziative mirate***, per riallineare la performance di MPS alla media dei principali competitor italiani

2 Efficienza costi operativi

- **Riduzione organico 11-17**: **~ 8.000 uscite** (di cui ~ 2.700 già conseguite dal 2011 al 1H 13)
- **Riduzione altre spese amministrative 11-17**: **~ EUR 440m** (di cui ~ EUR 140m conseguibili entro fine 2013)
- **Ulteriore intervento sui costi operativi** in caso di mancato raggiungimento di alcuni obiettivi commerciali e di redditività

3 Derisking

- **Prudenziale politica di accantonamento su crediti** in arco di piano
- Ulteriore **riduzione attività finanziarie:** titoli di Stato italiani in AFS (con copertura su rischio tasso) in riduzione da EUR 23md[1] a circa EUR 17md[2] per fine 2017
- **Riequilibrio rapporto impieghi/raccolta**

4 Rafforzamento patrimoniale

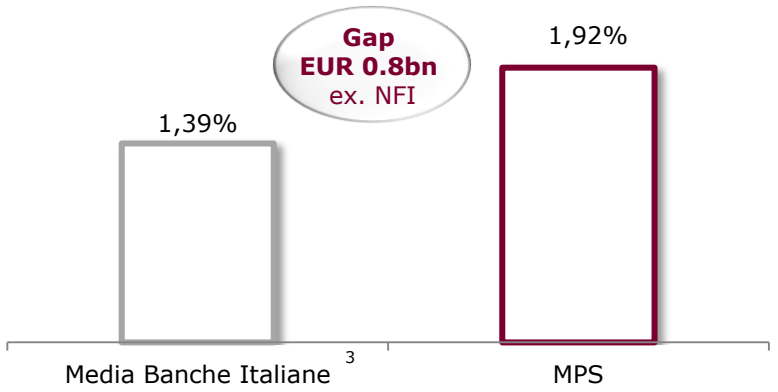
- **Aumento di capitale[3] di EUR 2.5 md**
- **Rimborso integrale dei Nuovi Strumenti Finanziari** entro il 2017, di cui EUR 3md (~ 70% del totale) già nel 2014
- **Continuo *deleveraging*** delle attività a basso valore aggiunto

I dettagli del Piano e degli interventi verranno presentati successivamente all'approvazione da parte della Commissione Europea

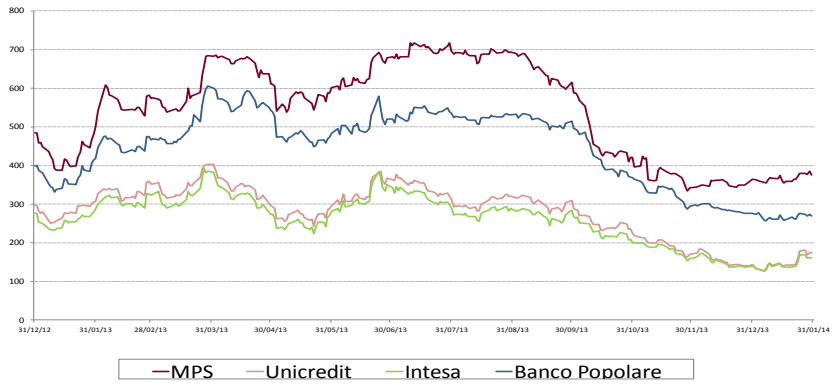
1 Al 1H13
2 Valore nominale
3 Soggetto ad approvazione dell'Assemblea degli Azionisti

1 Riduzione del costo del funding

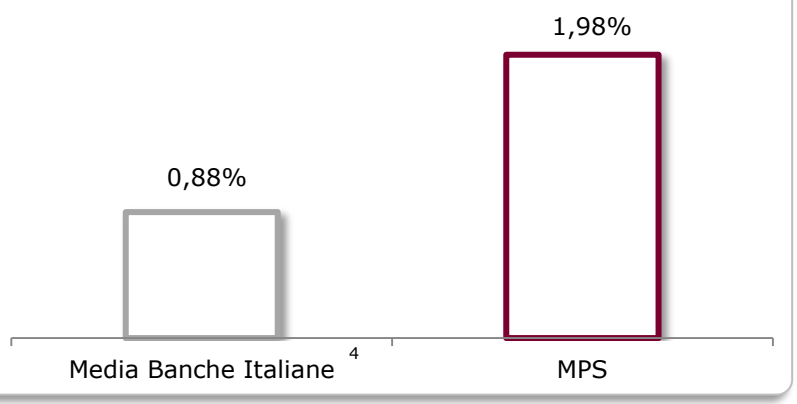
Costo totale raccolta[1]/Volumi[2]



CDS 5 anni banche italiane



Costo raccolta corporate (EUR 17bn stock)

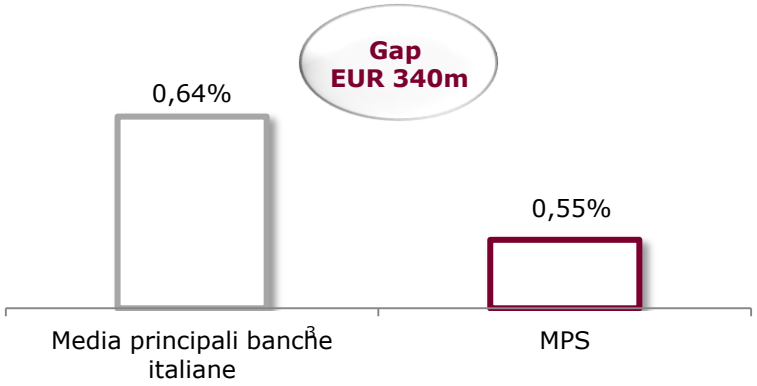


- Nonostante il deleveraging delle attività finanziarie, il **recupero di redditività** si baserà sui seguenti fattori:
  - **miglioramento del costo del funding,** ora notevolmente più alto di quello dei principali concorrenti italiani (costo dei prestiti alle imprese 110bps più elevato rispetto ai pari competitor[5], costo obbligazioni (stock di EUR 45 md) ~ 30bps in più rispetto ai pari competitor[5])
  - **riduzione rischio di bail-in** in seguito all'approvazione del Piano di Ristrutturazione da parte del DG Comp e all'attuazione dell'aumento di capitale

1 Dati 1H 13 annualizzati. Considerati gli interessi passivi da Nota integrativa Relazione finanziaria 1H13
2 Totale passivo escluso patrimonio di Gruppo
3 UCI, UBI, BPM and BPER. Dati non disponibili per ISP e BAPO
4 Campione ABI "Banche Maggiori e Grandi" costituito da 10 banche italiane
5 UCI, ISP, BAPO, UBI, BPM e BPER

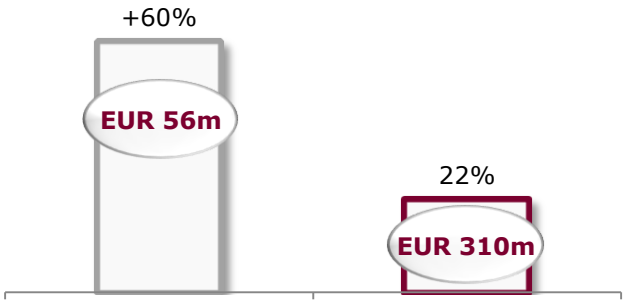
1.1 Recupero produttività commerciale

Totale commissioni nette [1]/Totale volumi[2]

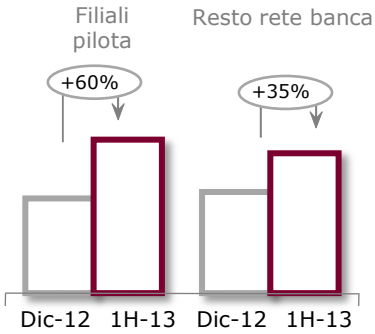


- **Driver del recupero di redditività**:
  - **Aumento produttività commerciale,** per colmare il divario rispetto ai competitors
  - **Miglioramento del mix prodotti** come già evidenziato dai risultati del 1H13
  - **Riduzione costi LTRO** pari a EUR 100m per FY13

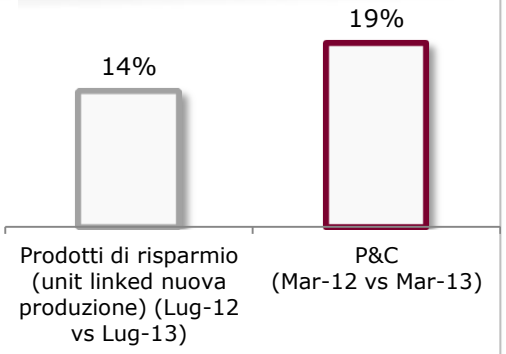
Prime evidenze: risultati 1H13 vs 1H12



Contact Rate



Aumento quota di mercato Bancassurance (%)



1 Include totale flussi commissionali, come ad es. totale commissioni su bancassurance, LTRO, Civs, Chianti Classico
2 Raccolta diretta e indiretta + impieghi alla clientela
3 ISP, BAPO, UBI, BPM e BPER. Dati non disponibili per UCI

Recupero produttività commerciale – nuove iniziative

Lancio nuova Area Private Banking

- Nuove regole per la filiera commerciale e distributiva per i clienti Private
- Numerose iniziative in atto per il **rilancio dei servizi di asset management e consulenza**, con particolare focus sui clienti "high value"
- Inserimento **nuovi private banker**

Leadership in Bancassurance, Gestioni patrimoniali, carte & acquiring

AXA MPS ridefiniamo / la protezione in banca — CartaMontepaschi — ANIMA

- **Polizze vita**: forte ricomposizione del portafoglio prodotti da polizze tradizionali a polizze a maggior redditività (Unit Linked: quota di mercato 27% su nuovo business, luglio 2013)
- **Flusso netto positivo OICR** grazie a massiccio collocamento di fondi Target Date (EUR2.3md[1])
- **Previdenza**: totale produzione **+31% a/a e incremento quota di mercato** (**+19%** al 1Q13)
- Nuova **offerta carte e acquiring** in corso

Lancio nuovo Progetto Banca Online

widiba

- **Lancio nuovo progetto Banca On Line "Widiba"**
- Assunto **nuovo responsabile**

Aumento Produttività Retail

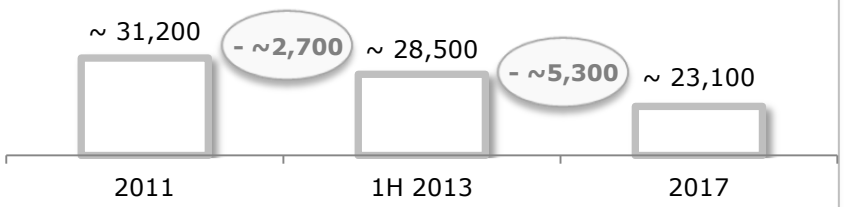
PROGETTO REGATA

- Piano strutturato e continuativo di **microcampagne mirate con impatto positivo sul contact rate** (+30/40% 2Q vs 1Q 2013)
- Definizione e collaudo di nuovi **processi industrializzati di gestione delle vendite** (es. progetto Regata) nella rete distributiva
- **Forte migrazione sui canali online** grazie alla nuova piattaforma di Internet Banking e alle App (numero di operazioni di IB +34%; +205% app scaricate)[2]

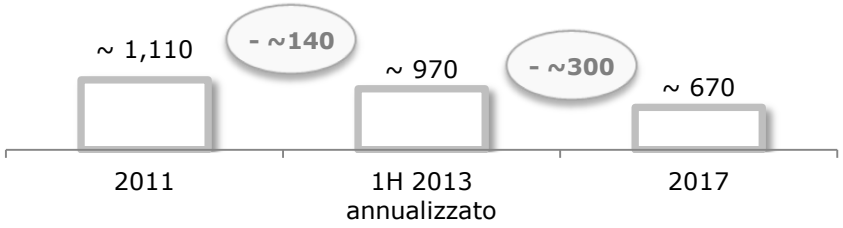
1 A settembre 2013
2 Giugno 2013 a/a

2 Ottimizzazione costi operativi

Organico: evoluzione

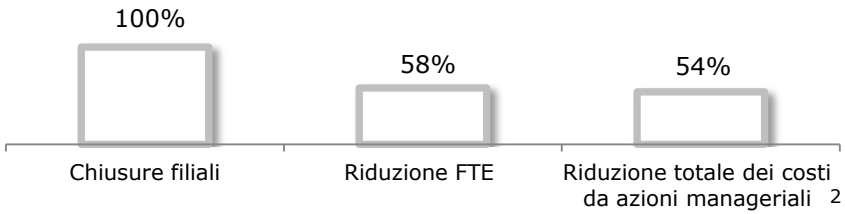


ASA: evoluzione (EUR m)



Track record rincipali risultati

% di conseguimento rispetto a target piano precedente (11-15)



Riduzione

- Riduzione organico di ~ 8.000 unità entro il 2017 (per ~ EUR 500m di riduzione del costo del personale)
  - Riduzione di ~2.700 unità già conseguita dal 2011 al 1H13, soprattutto attraverso manovre di ricomposizione degli organici
  - Rimanenti 5.300 da realizzare attraverso cessione di attività non strategiche, esternalizzazione ed altre iniziative
- Riduzione altre spese amministrative di ~ EUR 440m, di cui:
  - ~ EUR 140m[1] conseguibili entro fine 2013 attraverso la chiusura di 400 sportelli a bassa redditività, semplificazione della struttura di gruppo e asset disposal
  - L'ulteriore riduzione, per un risparmio di costo di ~ EUR 300m, sarà realizzata attraverso: chiusura di altri 150 sportelli, ristrutturazione dell'operazione "Chianti Classico", interventi di space management, rinegoziazione dei contratti di fornitura, riduzione dei costi IT e asset disposal
- Ulteriori interventi sui costi operativi da attuare in caso di mancato raggiungimento di alcuni obiettivi commerciali e di redditività

1 Stimato come differenza tra il dato del primo semestre 2013 annualizzato e la base 2011
2 Escluso costo progetto Back Office ed inclusi benefici attesi nel 2014-2015 da interventi già attuati / individuati e in corso.

2.1 Evoluzione del profilo risorse umane

Linee guida strategiche

Focus sulla meritocrazia e promozione di una cultura basata sui risultati attraverso:

- Sistema incentivante (MBO) che si evolve da obiettivi aziendali a target di team ed individuali.
- Introdotto nuovo processo di talent e performance management per lo sviluppo del capitale umano in ottica meritocratica

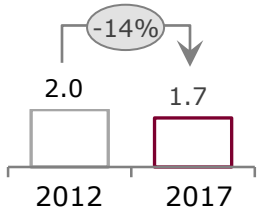
Stabilire una cultura di miglioramento continuo

- Focus su programmi di *job rotations* e *job posting*
- Nuovo sistema di formazione: MPS Academy

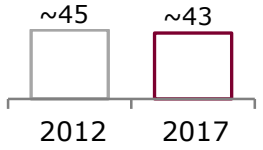
Relazioni sindacali basate sul dialogo continuo al fine di raggiungere gli obiettivi di piano industriale

Targets

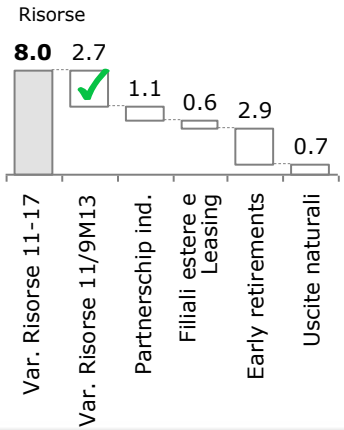
Costi del Personale *(€Mld)*



Età Media

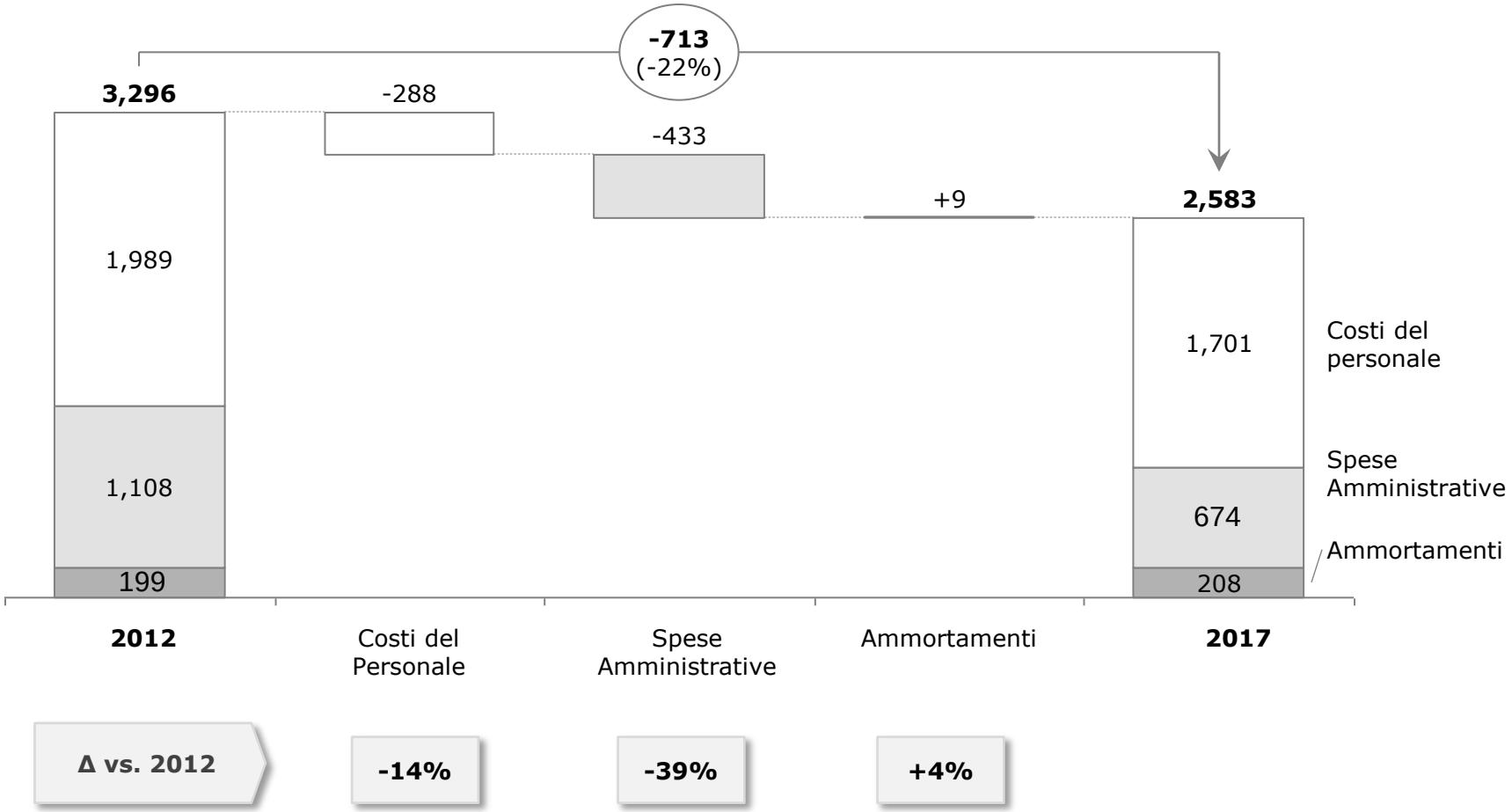


Uscite *('000)*



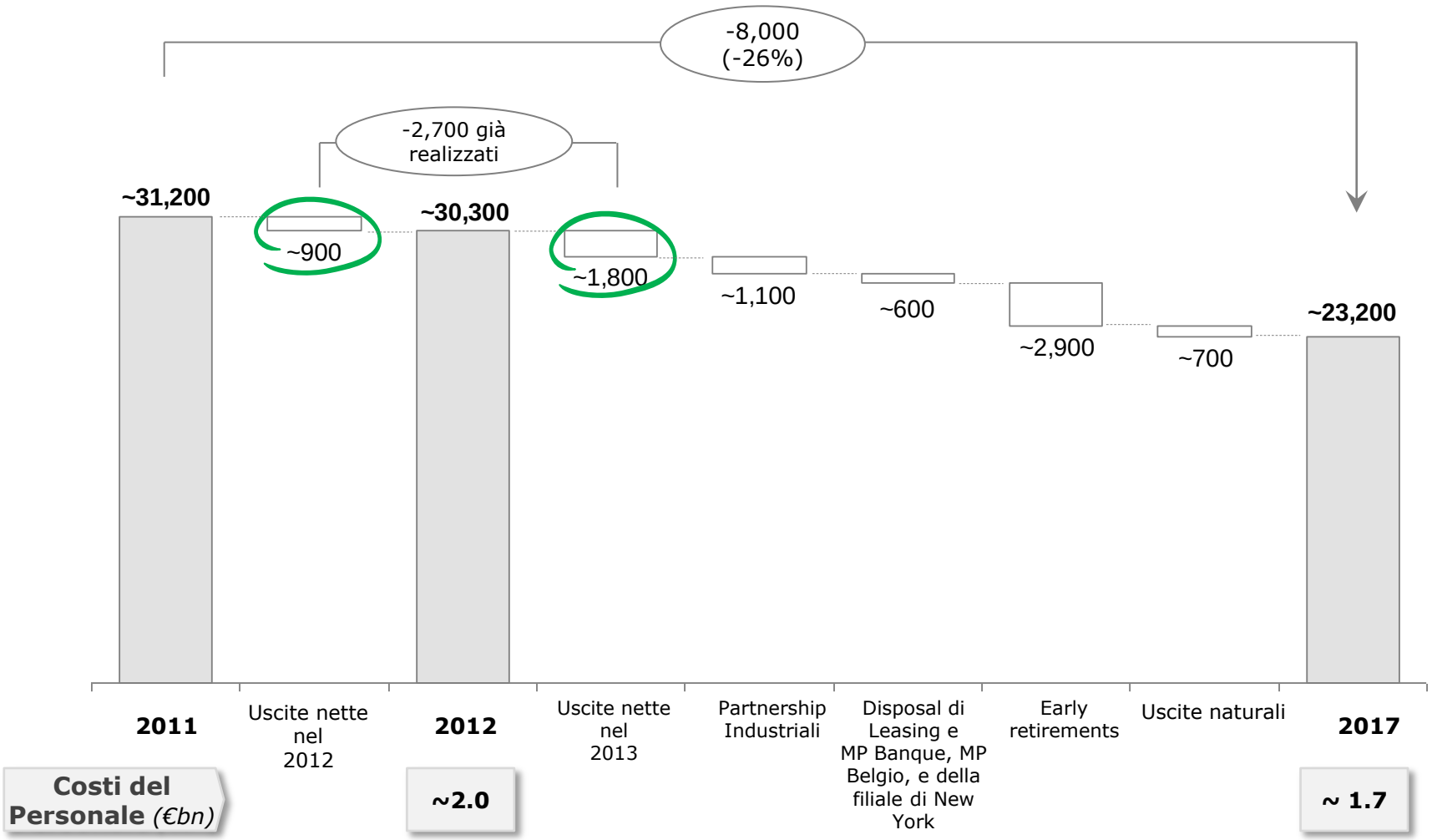
2.2 Ottimizzazione dei costi operativi attraverso la riduzione dei costi del personale e la revisione delle spese amministrative

Evoluzione costi operativi *(€m)* **2012–2017**



2.3 Riduzione del personale attraverso un solido piano basato su leve ad alta probabilità di successo

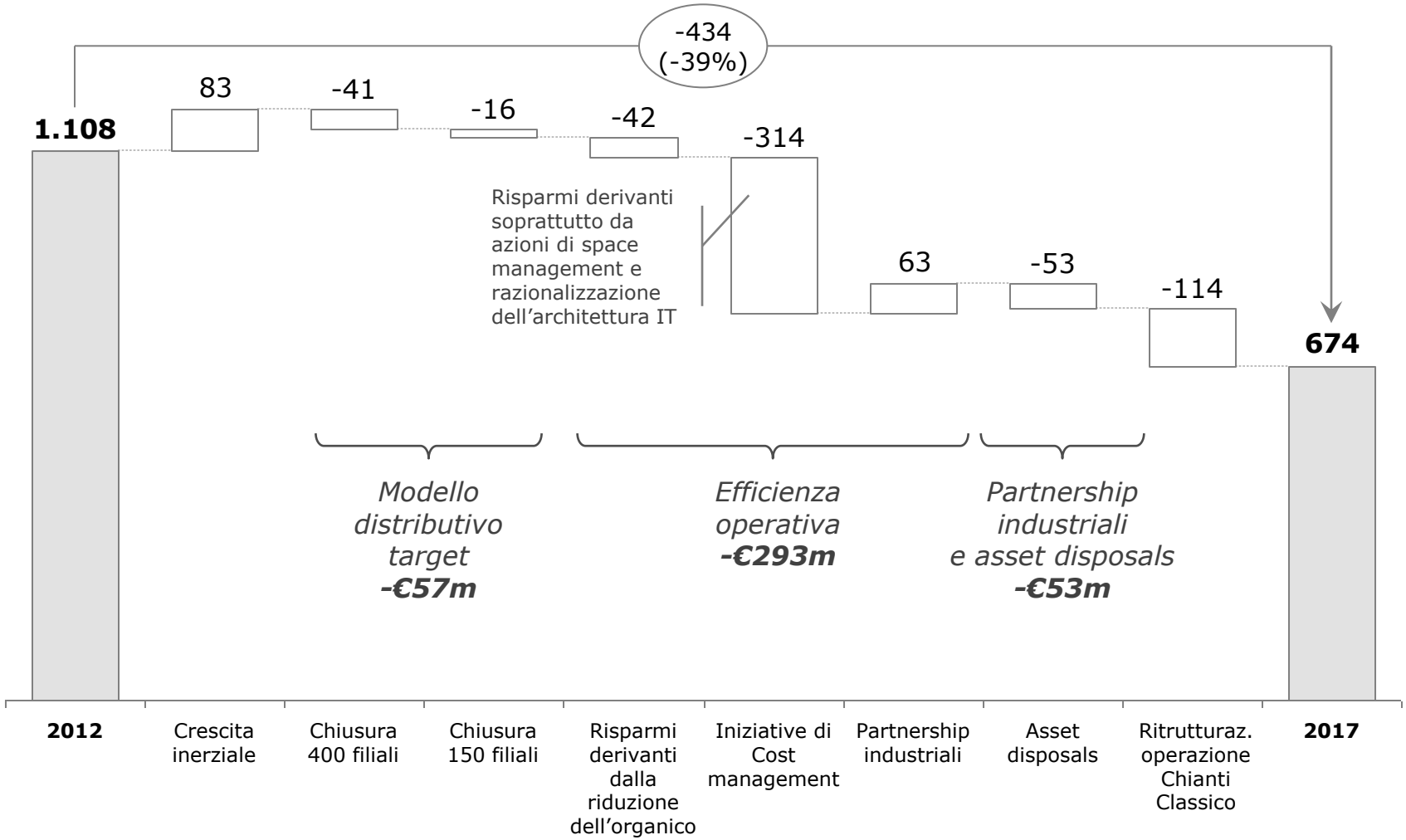
Evoluzione del numero dei dipendenti 2011–2017



2.4

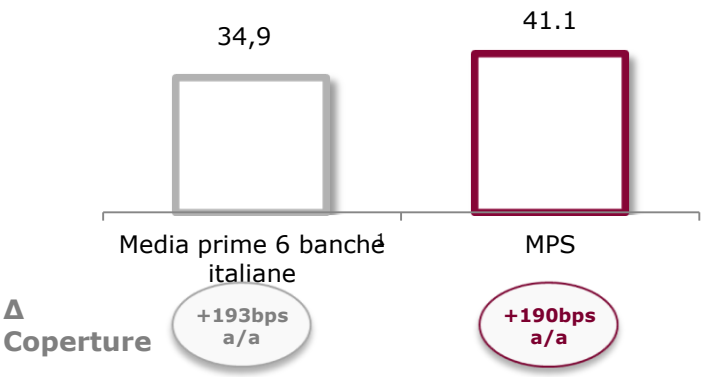
Riduzione delle altre spese amministrative-dettaglio

Evoluzione altre spese amministrative 2012–2017 *(€m)*



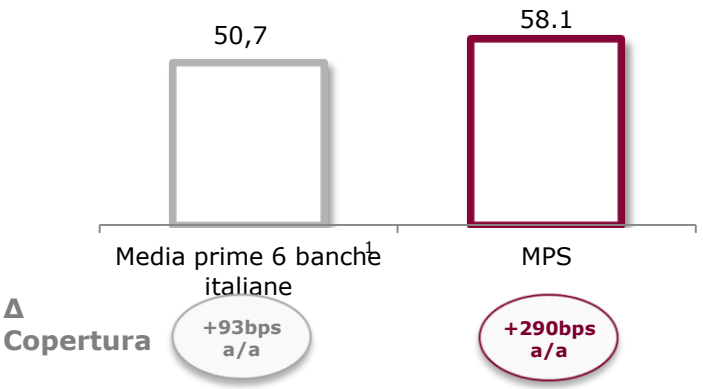
3 De-risking tramite una rigorosa gestione del rischio creditizio …

Copertura crediti deteriorati 1H13 (%)

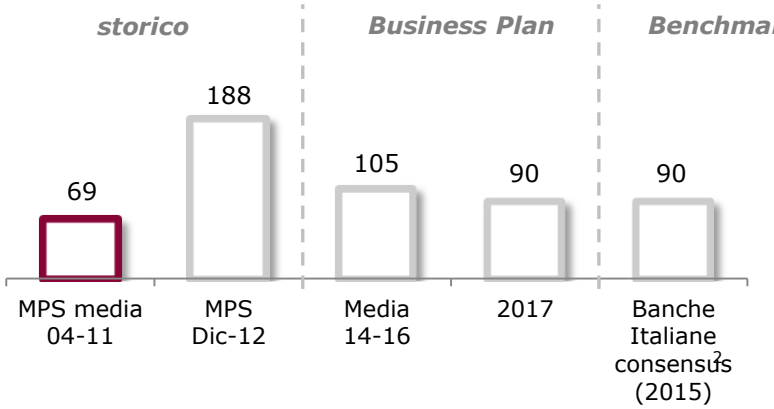


- Significativo spostamento verso un mix di portafoglio creditizio a minor rischio, a vantaggio di una riduzione del costo del r ischio
- Copertura confermata al di sopra della media del sistema italiano
- Revisione dei processi di gestione dei crediti problematici
- Previsti numerosi interventi volti a ridurre i portafogli a maggior rischio e a migliorare le riprese sui crediti
- Politica conservativa di accantonamento, con target di rettifiche su crediti per il 2017 (90bps) prudenzialmente fissato al di sopra del run rate e consenso pre-crisi.

Copertura sofferenze 1H13 (bps)



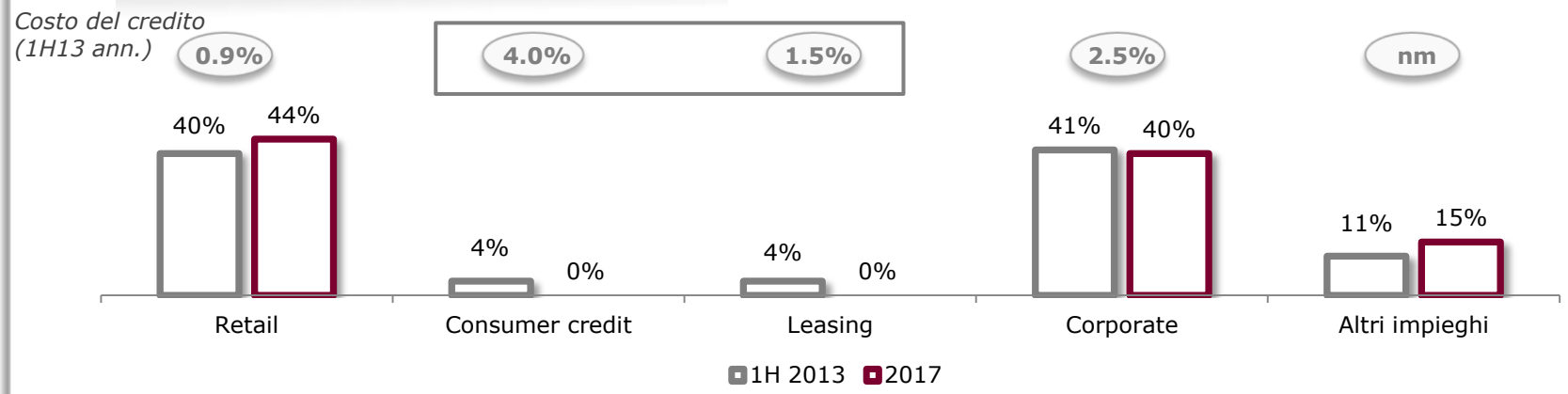
Costo del credito target 2017 (bps)



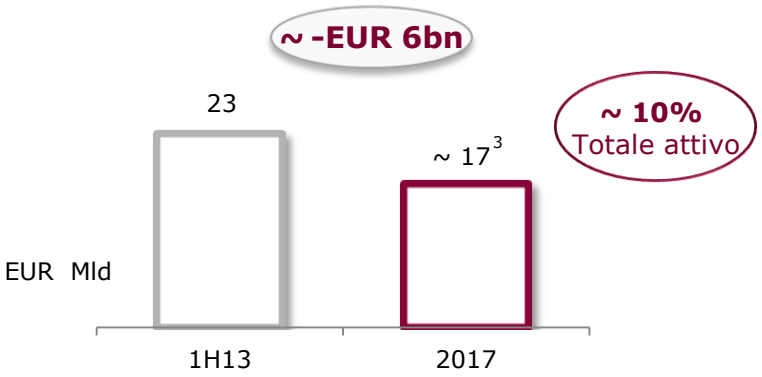
1 UCI, ISP, BAPO,UBI, BPM, BPER. Fonte: Relazioni primo semestre 2013
2 UCI, ISP, BAPO,UBI, BPM, BPER. Fonte: Studi e ricerche

3 … deleverage degli attivi e uscita dai business a maggior rischio …

Breakdown impieghi 2017 vs 1H 2013[1]



Portafoglio Titoli di Stato italiani in AFS

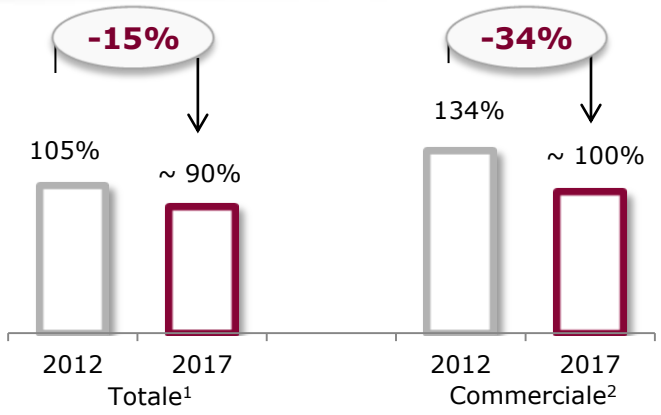


- «Run-off» del portafoglio crediti a EVA (Valore Economico Aggiunto) negativo
- Attività di Livello 3 a ~ EUR 260m[2], tra i più bassi in Europa, allo 0,1% sul totale attività, rispetto allo 0,9% dei principali concorrenti italiani
- Uscita integrale dai portafogli di leasing e credito al consumo, che presentano un più alto costo del credito, entro il 2017
- Riduzione del portafoglio AFS e del VAR del portafoglio di negoziazione

1 Dati da sistema operativo gestionale (Area Pianificazione)
2 Attività finanziarie valutate al fair value
3 Valore nominale

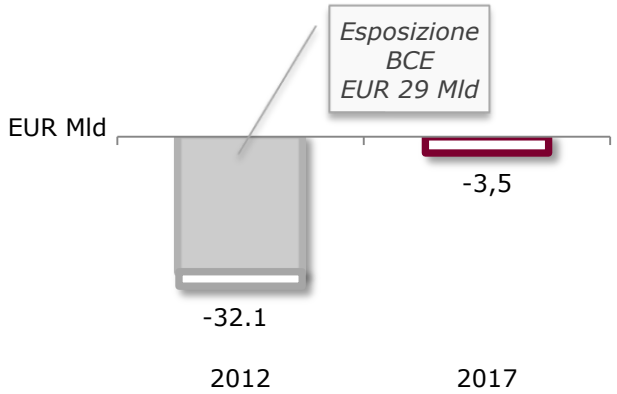
3 …e miglioramento della liquidità…

Impieghi/Raccolta (%)



- **Riduzione del rapporto impieghi / raccolta**
- Rafforzamento della **unencumbered counterbalancing capacity** (già a EUR 21 md nel 1 semestre 13 vs EUR 8 md nel 1 semestre 12)
- **Minor dipendenza dalla raccolta istituzionale,** con phase-out integrale del funding da BCE entro il 2015

Raccolta Interbancaria, incluso BCE



Zero LTRO

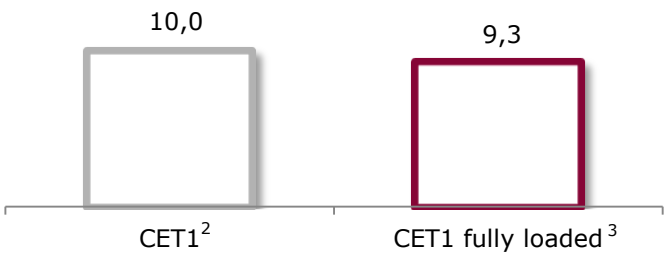
Maggior focus sulla raccolta commerciale

1 Impieghi alla clientela / depositi alla clientela e titoli emessi
2 Impieghi alla clientela / depositi alla clientela e titoli emessi, esclusa raccolta istituzionale

4 …riportando MPS alla solidità finanziaria standalone

- **Aumento di capitale previsto di EUR 2,5 md da effettuarsi entro il 2014**
  - ✓ **Miglioramento della qualità patrimoniale tramite il rimborso dei NSF** (di cui EUR 3md nel 2014 e dell'ammontare residuale in via graduale entro il 2017)
  - ✓ **Riduzione degli oneri relativi alle cedole sui NSF e del costo di rimborso[1]**
  - ✓ **Accelerazione del ritorno alla redditività**
  - ✓ Potenziali benefici con le agenzie di rating, riduzione del costo di finanziamento e miglioramento dell'accesso al mercato istituzionale
- **Qualora le condizioni di mercato non dovessero consentire il completamento dell'aumento di capitale entro il 31 dicembre 2014, è prevista la conversione dei NSF in nuove azioni della Banca** secondo i termini e le condizioni di cui al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 21 dicembre 2012

Coefficienti patrimoniali target 2017 (%)



Ulteriori benefici potenziali:

Andamento spread

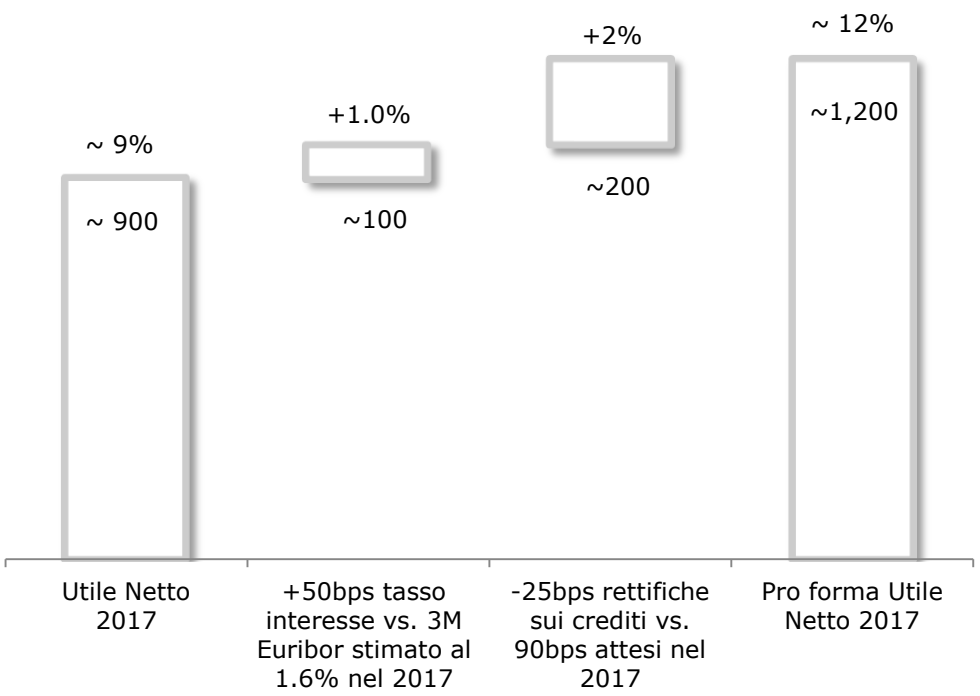
Vertenze legali

Miglioramento condizioni macro vs. scenario attuale

1 Cedole: 9% nel 2013, 9,5% nel 2014 e 2015, 10% nel 2016 e2017. Costo del rimborso: 100% fino al 1 luglio 2015, 105% dal 1 luglio 2015 al 30 giugno 2017
2 CET1 secondo la normativa "Basilea 3", phased-in all'80% nel 2017, assumendo c. 160 punti base spread BTP - Bund.
3 CET1 secondo la normativa "Basilea 3", "fully phased-in", assumendo c. 160 punti base spread BTP - Bund.

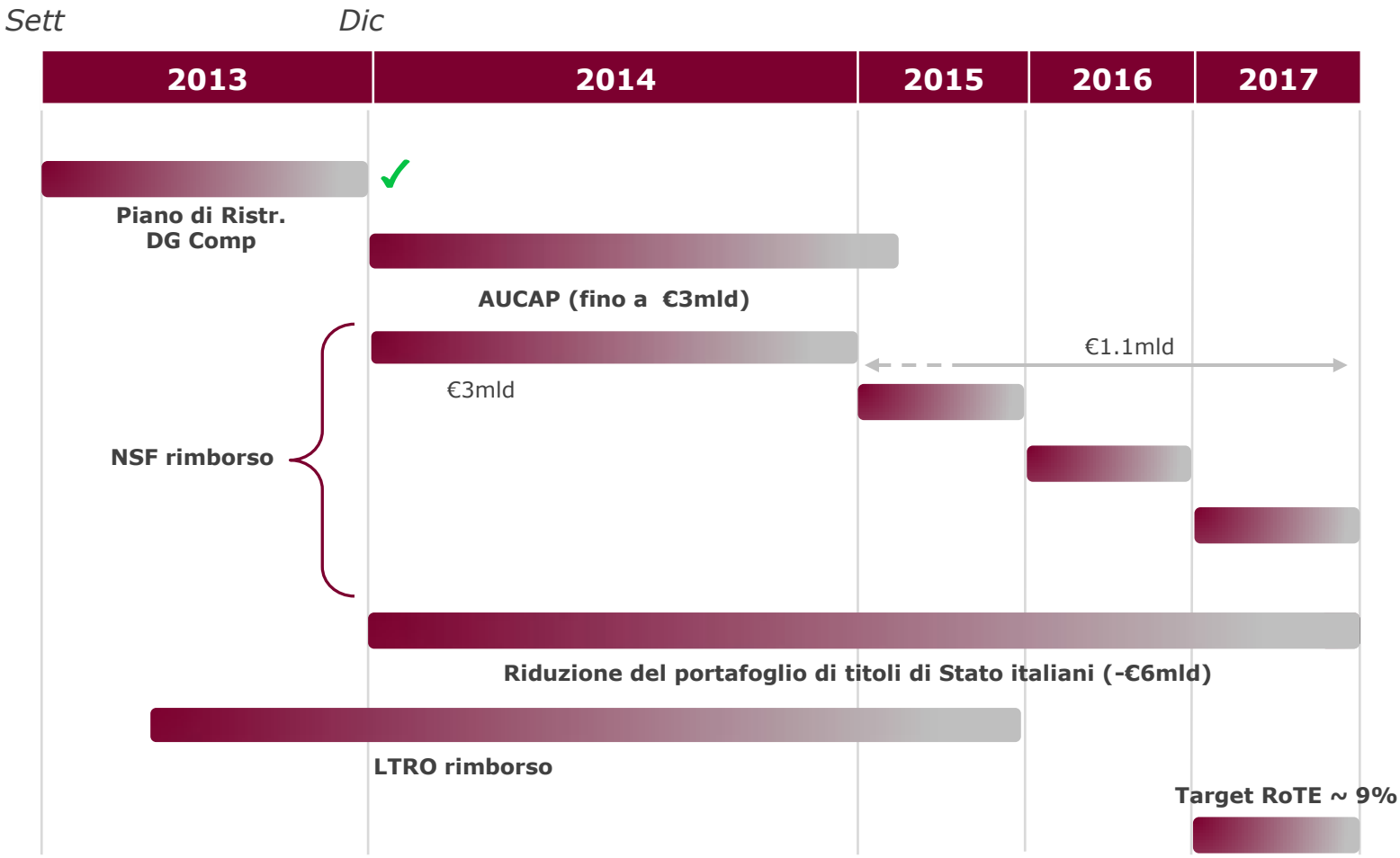
Ulteriori potenziali benefici

RoTE e Utile Netto (EUR m)



- A titolo esemplificativo, un eventuale miglioramento dello scenario macroeconomico consentirebbe a BMPS di aumentare notevolmente la propria redditività
  - Fino a ~ EUR 300m di utile netto addizionale
  - RoTE ben al disopra del Cost of Equity

Piano di Azione 2013–2017



Le iniziative del Piano di Ristrutturazione sono già attivate

Disclaimer

*This document has been prepared by Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (the "**Company**" and, together with its subsidiaries, the "**Group**") solely for information purposes and for use in presentations of the Restructuring Plan 2013- 2017. The information contained herein has not been independently verified. No representation or warranty, express or implied, is made as to, and no reliance should be placed on, the fairness, accuracy, completeness or correctness of the information or opinions contained herein. Neither the Company nor any member of the Group nor any of its or their respective representatives, directors, officers, employees or advisors accept any liability whatsoever (in negligence or otherwise) in connection with this document or any of its contents or in relation to any loss arising from its use or form any reliance placed upon it. This document includes certain forward looking statements, projections, objectives and estimates reflecting the current views of the management of the Company with respect to future events. Forward looking statements, projections, objectives, estimates and forecasts are generally identifiable by the use of the words "may," "will," "should," "plan," "expect," "anticipate," "estimate," "believe," "intend," "project," "goal" or "target" or the negative of these words or other variations on these words or comparable terminology. These forward-looking statements include, but are not limited to, all statements other than statements of historical facts, including, without limitation, those regarding the Group's future financial position and results of operations, strategy, plans, objectives, goals and targets and future developments in the markets where the Group participates or is seeking to participate. Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements as a prediction of actual results. The Group's ability to achieve its projected objectives or results is dependent on many factors which are outside management's control. Actual results may differ materially from (and be more negative than) those projected or implied in the forward-looking statements. Such forward-looking information involves risks and uncertainties that could significantly affect expected results and is based on certain key assumptions. All forward-looking statements included herein are based on information available to the Company as of the date hereof. The Company undertakes no obligation to update publicly or revise any forward-looking statement, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as may be required by applicable law. This document and the information contained therein does not constitute an offer of securities for sale or an invitation to purchase or subscribe for any securities in the United States, Australia, Canada or Japan or any other jurisdiction where such an offer or solicitation would require the approval of local authorities or otherwise be unlawful. Neither this document nor any part of it nor the fact of its distribution may form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision in relation thereto. The information herein may not be reproduced or published in whole or in part, for any purpose, or distributed to any other party. By attending the Restructuring Plan 2013- 2017 presentation or otherwise accessing this document you agree to be bound by the foregoing limitations.*

MONTE DEI PASCHI DI SIENA

BANCA DAL 1472

www.mps.it